

**Olsen, Andreas Rindahl**

**Bjartnes, Lars Woll**

**Lundh, Emilie Lansen**

**Bacheloroppgave**  
**ved Handelshøyskolen BI**

**- Selfa Arctic AS -**

Eksamenskode og navn:

**BSH 97431 – Bedriftsutvikling for SMB**

Utleveringsdato:

05.01.2015

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI Trondheim

*”Oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er forekommet, eller de konklusjoner som er trukket.”*

## Forord

Vi kan endelig presentere vår avsluttende bacheloroppgave med spesialisering innen Bedriftsutvikling for SMB ved Handelshøyskolen BI. Vi har jobbet hardt med oppgaven i flere måneder, og sitter igjen med en stolt følelse av resultatet. Vår oppgave tar for seg hvordan Selfa Arctic AS kan skape langsiktig lønnsomhet rundt deres nye hybridløsning innen kystfiske.

Proessen har vært lang og krevende, og vi har fått bruk for fagkunnskap vi har tilegnet oss gjennom våre tre år på BI. Selv om det har vært en krevende prosess, føler vi at kunnskapen vi har opparbeidet oss veier tyngre enn arbeidet vi har gjennomført. Våre tre år på BI har vært både spennende og krevende, foreleserne har vært til stor hjelp og alltid ønsket å hjelpe oss på veien videre.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Frode Solberg, som har vært til svært stor hjelp i vår skriveprosess. Han har alltid hjulpet oss videre, gitt oss motivasjon og gode innspill for at vi skal kunne sitte igjen med et best mulig resultat. Vi vil også takke Fredrik Ianssen Lundh, Berit Ianssen og Erik Ianssen for all hjelp og oppfølging gjennom hele prosessen. Deres engasjement og støtte har hjulpet oss i å skape en bachelor av langt høyere kvalitet enn hva vi ville klart uten deres hjelp. Vi vil til slutt takke våre medstudenter som har gjort vår studietid minneverdig, og gitt oss gode tilbakemeldinger.

Vi går nå ut med en solid bachelorgrad fra Handelshøyskolen BI, og føler oss klare til å møte de utfordringene arbeidslivet byr på.

Trondheim 01.06.2015

-----  
Andreas Rindahl Olsen

-----  
Lars Woll Bjartnes

-----  
Emilie Ianssen Lundh

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>V</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 OM SELFA ARCTIC AS	1
1.2 VISJON, MISJON OG FORRETNINGSIDÉ	2
1.3 FORMÅLET MED OPPGAVEN	2
1.4 UTARBEIDELSE AV PROBLEMSTILLING	3
<b>2. TEORI</b>	<b>3</b>
2.1 NÅSITUASJON	3
2.1.1 DIFFERENSIERING	4
2.2 INNOVASJONSPROSESSER	5
2.2.1 OPPDAGE MULIGHETER	5
2.2.2 KOMMERSIALISERING AV INNOVASJONEN	6
2.3 KUNDER OG INTERESSEENTER	6
2.3.1 INTERESSENTENES TILFREDSHET	6
2.3.2 KUNDESEGMENTERING	7
2.4 MARKEDSFØRING	8
2.4.1 PRODUKT	8
2.4.2 PRIS	8
2.4.3 PLASSERING	8
2.4.4 PÅVIRKNING	9
2.5 FORRETNINGSPLAN	9
2.6 MÅLSETTINGER	9
2.6.1 ØKONOMISKE UTSIKTER	10
2.6.2 SIKRE MÅLSETTINGENE	11
2.7 STYRET	12
<b>3. METODE</b>	<b>12</b>
3.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN OG METODE	12

---

<b>3.2 INNHENTING AV DATA</b>	<b>13</b>
<b>3.3 UTVALGT MÅLGRUPPE VED UNDERSØKELSEN</b>	<b>13</b>
<b>3.4 KRITIKK TIL VALGT METODE</b>	<b>14</b>
<b>4. PRESENTASJON AV FUNN</b>	<b>15</b>
<hr/>	
<b>4.1 INTERVJU MED LEDELSEN OG STYRET</b>	<b>15</b>
<b>4.2 INTERVJU MED KUNDER</b>	<b>18</b>
<b>4.3 INTERVJU MED FAGPERSONELL</b>	<b>19</b>
4.3.1 FISKARLAGET	19
4.3.2 MARINTEK	20
4.3.3 ENOVA	22
<b>5. DRØFTING</b>	<b>23</b>
<hr/>	
<b>5.1 NÅSITUASJON</b>	<b>24</b>
5.1.1 DIFFERENSIERING	25
<b>5.2 INNOVASJONSPROSESSER</b>	<b>26</b>
5.2.1 OPPDAGE MULIGHETER	26
5.2.2 KOMMERSIALISERING AV INNOVASJONEN	27
<b>5.3 KUNDER OG INTERESSENER</b>	<b>27</b>
5.3.1 INTERESSENTENES TILFREDSHET	28
5.3.2 KUNDESEGMENTERING	28
<b>5.4 MARKEDSFØRING</b>	<b>29</b>
5.4.1 PRODUKT	29
5.4.2 PRIS	30
5.4.3 PLASSERING	32
5.4.4 PÅVIRKNING	32
<b>5.5 FORRETNINGSPLAN</b>	<b>32</b>
<b>5.6 MÅLSETTINGER</b>	<b>33</b>
5.6.1 ØKONOMISKE UTSIKTER	34
5.6.2 SIKRE MÅLSETTINGENE	36
<b>5.7 STYRET</b>	<b>36</b>
<b>6. ANBEFALINGER</b>	<b>37</b>
<hr/>	
<b>6.1 NÅSITUASJON</b>	<b>37</b>
<b>6.2 INNOVASJONSPROSESSER</b>	<b>37</b>
<b>6.3 KUNDER OG INTERESSENER</b>	<b>37</b>

---

---

<b>6.4 MARKEDSFØRING</b>	<b>38</b>
<b>6.5 FORRETNINGSPLAN</b>	<b>39</b>
<b>6.6 MÅLSETTINGER</b>	<b>39</b>
<b>6.7 STYRET</b>	<b>40</b>
<b>REFERANSELISTE</b>	<b>41</b>
<b>VEDLEGG</b>	<b>43</b>

---

---

## Sammendrag

Vi har i vår bacheloroppgave tatt for oss Selfa Arctic AS og deres innovasjon innen maritim næring. Selfa er lokalisert i Trondheim og Rødskjær, og jobber med produksjon og reparasjon i hovedsak av kystfiskebåter. Våren 2015 lanserer Selfa en hybridbåt som første i sitt slag. Arbeidet fremover vil krever gode ressurser for å avdekke eventuelle forbedringspotensialer og endringer ved produktet. Selfa ønsker i fremtiden å produsere fiskebåter med elektrisk fremdrift, men vil i første omgang fokusere på fiskebåter med hybridløsning.

Innledningsvis i oppgaven gir vi en innføring hvor vi presenterer Selfa og deres nåværende situasjon. Formålet med oppgaven har vært å skape en langsiktig lønnsomhet via bedriftens nye hybridløsning, og vi har på grunnlag av dette formulert følgende problemstilling; *“Hvordan etablere langsiktig lønnsomhet gjennom bedriftens nye produkt?”*. For å kunne besvare valgt problemstilling har vi valgt å dele oppgaven i en egen teoridel, etterfulgt av presentasjon av funn, før vi med grunnlag av våre funn drøfter oss frem til ulike anbefalinger for Selfa.

Del to består av teori. Her hadde vi et ønske om å skape en rød tråd gjennom vår oppgave, og valgte derfor å dele teoridelen, drøfting og anbefalingene inn i samme underkategorier. Disse består av nåsituasjon, innovasjonsprosesser, oppdage muligheter, kunder og interessenter, markedsføring, forretningsplan, målsettinger og styret. Da det eksisterer mye teori som kunne være relevant, har vi hatt mange vurderinger om hvor viktig de ulike teoriene var for vår oppgave. Utvalget av teori er basert på hva vi mener er relevant og hva som er nødvendig for å besvare vår problemstilling.

Vi har deretter tatt for oss metode i del tre. For at vår oppgave skulle få den kvaliteten vi ønsket, brukte vi mye tid på å sette oss inn i de ulike metodene som finnes. Gjennom samtaler med veileder og diskusjoner innad i gruppen, kom vi frem til at vi skulle benytte oss av eksplorativt design. Formålet med våre undersøkelser var å avdekke ulike synspunkter på den hybride løsningen, og blant annet utvikle vår kunnskap på det teknologiske feltet og avdekke eventuelle støtteordninger. Vi valgte derfor å utføre dybdeintervjuer med ledelse, styremedlem og fagfolk. Vi valgte å utføre telefonintervjuer med kunder, da det

ikke var mulig å utføre personlige intervjuer ettersom de var bosatt på ulike områder i landet.

I del fire har vi presentert våre funn fra intervjuene. Her kartlegger vi de ulike svarene vi fikk fra våre intervju med fagpersonell, ledelsen, styremedlem og eksisterende kunder.

I del fem drøfter vi våre funn fra intervju opp mot anvendt teori fra del to. Dette for å kunne danne grunnlag for anbefalingene som vi presenterer i del seks.

Gjennom vår oppgave ser vi at det ikke har blitt gjennomført tilstrekkelig med undersøkelser før Selfa påbegynte produksjonen av deres hybridløsning. Kundene og fagpersonell er begge skeptiske på det høye investeringsgapet mellom en hybridbåt, og en diesalbåt. Det kommer frem at det må gjøres tilstrekkelig med tester for å overbevise at Selfas produkt fungerer like godt, om ikke bedre, enn en diesalbåt i praksis. Ved å gjennomføre våre anbefalinger, mener vi Selfa vil bedre sine økonomiske utsikter og sikre at bedriften styrker sin posisjon og overlevelsessevne.

## 1. Innledning

Høstsemesteret 2014 skrev vi prosjektoppgave om Rosenborg Bakeri AS, og hadde som formål å fortsette arbeidet med samme bedrift i vår bacheloroppgave. Ettersom vi ikke fikk tilstrekkelig tilgang til ønskede regnskapstall, bestemte vi oss for å finne en ny bedrift, og var inneforstått med at dette ville medføre mer jobb og innføring i et nytt marked. Vi tok deretter kontakt med Selfa Arctic AS, heretter kalt Selfa. Prosjektene deres virket svært interessante og fremtidsrettet, og vi ønsket derfor å skrive vår bacheloroppgave om Selfa. I tillegg fikk vi bekreftelse på at vi kom til å få god oppfølging og tilgang til all informasjon vi trengte. Da vi ikke hadde noen erfaringer eller innsikt i fiskeribransjen eller produksjon av båter, så vi på arbeidet med bacheloroppgaven som krevende. Vi så på dette som en mulighet til å tilegne oss ny kunnskap innenfor et helt ukjent marked, i tillegg ville vi kunne hjelpe en bedrift som ønsker å redusere CO<sub>2</sub>-utslipp i Norge.

### *1.1 Om Selfa Arctic AS*

Selfa ble etablert i 1972 av Erik Ianssen, og er lokalisert i Trondheim i Sør-Trøndelag og på Rødskjær i Tjeldsundet i Troms. De fokuserer i hovedsak på produksjon av fiskebåter og reparasjon av ulike båter. Etter å ha eksistert i fire tiår har de skapt en sterk merkevare, og i tillegg opparbeidet seg en markedsandel på 40 - 50%. Selfa produserer i hovedsak fiskebåter under 15 meter i glassfiber, men har i tillegg høsten 2014 lansert en passasjerbåt. Selfa opererer i kystfiskegruppen som består av en flåte på 4859 registrerte fartøy (samtaler med salgssjef, Fredrik Ianssen Lundh).

Selfa skal i første omgang produsere fiskebåter med hybrid fremdrift, men ønsker i fremtiden å produsere fiskebåter med kun elektrisk fremdrift. I skrivende stund har Selfa Norges første, og muligens verdens første fiskebåt med hybrid fremdrift i produksjon, med forventet lansering våren 2015. I tillegg til dette, har Selfa planlagt å starte produksjon av en passasjerbåt med hybrid fremdrift like etter lanseringen av fiskebåten (samtaler med salgssjef).

Per i dag er Selfas konkurrenter flere båtprodusenter på Island, en konkurrent i Norge, i tillegg til flere mindre produsenter av liknende båtmodeller. Selfa følger tett med på konkurrentene og deres produkter for å være i forkant av en eventuell



---

produktutvikling fra deres side. Produksjonsfilosofien til Selfa går ut på å produsere båter med lik grunnmodell, men varierer utrustning etter kundens behov og ønsker.

### ***1.2 Visjon, misjon og forretningsidé***

**Visjon:** “Selfa ønsker å redusere dieselforbruket i Norge med 80 millioner liter innen 10 år, på tre ulike fokusområder: Fiskeri, passasjerbåt og hurtigruta” (mailkorrespondanse med daglig leder Erik Ianssen).

**Misjon:** “Vårt mål er å skape gode arbeidsplasser hvor sikkerhet, driftsøkonomi og kapasitet står i fokus. Gjennom erfaring, yrkes stolthet og godt håndverk skal vi levere de beste fartøy tilpasset et moderne kystfiske” (Selfa Arctic AS 2015).

**Forretningsidé:** “Selfa ønsker å utvikle fremdriftssystemer basert på elektrisk fremdrift, i hovedsak for fartøy under 15 meter innad kystfiskeflåten” (mailkorrespondanse med daglig leder).

### ***1.3 Formålet med oppgaven***

Selfa utvikler seg innen et nytt markedsområde, hvor de har liten erfaring. De skal kombinere sin erfaring med produksjon av fiskebåter sammen med et nytt aspekt, hybrid fremdrift. Produktet kommer på et godt tidspunkt, da regjeringen i Norge har gått sammen med EU i klimapolitikken, hvor Norge skal redusere klimautslipp med 40 % innen 15 år. Dette skal skje blant annet innenfor den maritime næringen. Båtene som bygges i dag vil også være i drift om 15 år, og produksjonen må derfor endres allerede nå (samtaler med salgssjef). Vi ser på arbeidet Selfa gjør som en nødvendighet for at disse endringene skal kunne skje, og vi ønsker å bidra til aktuelle undersøkelser og analyser. Målet er at Selfa skal kunne lykkes med prosjektet, og at det blir gjennomført på en hensiktsmessig og verdiskapende måte.

### ***1.4 Utarbeidelse av problemstilling***

Ved starten av arbeidet med vår bacheloroppgave hadde vi utarbeidet følgende problemstilling: “*Hvordan kan Selfa Arctic AS fremme sitt produkt og nå alle potensielle kunder?*”. Etter en idémyldring i gruppen, ble vi enige om at vi ville ha en problemstilling som var mer relevant for hvordan man kunne benytte en båt med hybridløsning, til å skape en økonomisk vekst i bedriften. I tillegg ville vi gjennomføre undersøkelser knyttet til blant annet økonomi, markedsføring og kundenes verdi. På grunnlag av dette og formålene nevnt i punkt 1.3, har vi valgt følgende problemstilling: “*Hvordan etablere langsiktig lønnsomhet gjennom bedriftens nye produkt?*”

## **2. Teori**

Selfa har ikke valgt den tradisjonelle innovasjonsutviklingen gjennom å utføre markedsundersøkelser først. Vi var inneforstått med at dette var noe Selfa burde gjort på forhånd (samtaler med veileder, Frode Solberg), men valgte å fokusere på hva Selfa bør gjøre fremover, i istedenfor å fokusere på det Selfa burde ha gjort. Vi mener teorien vi har valgt å bruke er relevant og nødvendig for å besvare vår problemstilling.

### ***2.1 Nåsituasjon***

I en nåsituasjonsanalyse skal vi avklare hvilken situasjon bedriften befinner seg i. Dersom en bedrift har samme markedsposisjon i år som året før, må det en endring til. Den bedriften som løser kundenes behov best, vil styrke sin markedsposisjon og kundemasse (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

Når man gjennomfører en nåsituasjonsanalyse burde en avklare følgende:

*Størrelsen på markedet:* Hvor mange potensielle kunder finnes? Hvor ofte kan de kjøpe vårt produkt? *Kundene:* Er det mange samlede kunder som er store og mektige, eller mange privatpersoner? Hvilke behov har kundene? *Konkurrentene:* Hvor stor markedsandel har vi i forhold til våre konkurrenter? Hvilke direkte konkurrenter finnes? Er det mange lignende løsninger eller substitutter? *Partnere:* Hvilke partnere kan vi finne? I tillegg til *lokale særpreg, lover og regler:* Finnes det lokale spesialregler for vårt produkt? Finnes det avgiftsfritak ved bruk av el-båter eller hybrid framdrift? Skal fritak innføres, og eventuelt når?

### 2.1.1 Differensiering

Differensiering er en strategi som er en kombinasjon av gode og effektive forskjeller, som gjør det mulig for en bedrift å skille seg ut fra konkurrentene som tilbyr lignende produkter eller tjenester. I markeder hvor mange aktører tilbyr samme eller lignende produkter eller tjenester, oppstår det ofte en priskrig mellom de ulike aktørene. En bedrift kan utvikle og utøve differensiering for å konkurrere på andre måter enn for eksempel pris. Differensiering kan utøves gjennom å tilby et differensiert produkt, differensiert leveranse eller økt fokus på service.

Gjennom å ha fokus på kontinuerlig forbedring i sin bedrift, vil en alltid ha et konkurransefortrinn på sine konkurrenter. Havnes (2014, 67) definerer konkurransefortrinn som ”*din bedrift har konkurransefortrinn hvis den på noen områder kan tilfredsstillte behovene til kundene bedre enn konkurrentene kan. Dersom du ikke har konkurransestykke, er det ingen grunn til at kundene skal velge ditt firma fremfor konkurrentene, så før eller siden vil du miste kundene*”.

Med dette i bakhodet, er det viktig å ikke bli tilfreds med sine oppnådde konkurransefortrinn. Kunden og markedets behov er stadig i endring, og man må til enhver tid ligge foran disse behovene, i tillegg til eventuelle konkurrenters konkurransefortrinn. Slik at man kan oppnå et ønsket fortrinn (Kotler 2005).

Forretningsuniverset består av to ulike områder som kalles *Red Oceans* og *Blue Oceans*. *Red Oceans* tilsvarer alle industriene som eksisterer i dag, altså de kjente markedsområdene. I dette markedet er grenser definerte og aksepterte, og konkurransereglene i markedet er forstått. De konkurrerende bedriftene forsøker å utkonkurrere de andre, slik at de kan få en større del av den eksisterende etterspørselen. Ettersom markedet blir mer og mer overfylt, blir eventuell profitt og vekst i egen bedrift redusert (Kim og Mauborgne 2004). I Blue Ocean kan en kapre store markedsandeler, ettersom det ikke er noen direkte konkurrenter som tilbyr tilsvarende produkter. Dersom en bedrift ønsker å skape Blue Ocean, og dermed differensiere seg, er det viktig å vite hva deres kunder setter pris på. De må deretter styrke seg etter kundenes ønsker, og avklare hvilke uviktige områder en kan slutte å levere. For å styrke sin mulighet til å operere i et Blue Ocean marked, kan man gjøre noen av fire følgende handlingene: ”fjerne, legge til, øke eller redusere sine leveranser?” (Dahle, Verde og Dagestad 2012, 112).

## ***2.2 Innovasjonsprosesser***

En innovasjon er å gjøre noe på en annen og bedre måte enn det som blir gjort i dag, og som tilbyr kunden en ny form for verdi. En innovasjon er ikke alltid et helt nytt produkt eller tjeneste, men kan gjerne være en ny løsning eller bruksmåte som tilfredsstiller kundens behov eller løser et problem på en annen måte enn tidligere. En innovasjon kan både være basert på eksisterende teknologi eller ny teknologi (Wickham 2006). Innovasjonsprosesser og utvikling av nye løsninger medfører ofte store kostnader for å sikre fremtidig konkurransekraft, og skaper investeringskostnader som må tilbakebetales gjennom fremtidig verdiskapning. En leder må hele tiden balansere behovet for forandring mot behovet for stabilitet og forutsigbarhet, slik at man unngår ubalanse eller risiko i bedriften. Hyppige forandringer fører til høye kostnader og for korte perioder til å innhente kostnadene. Sjeldne forandringer svekker konkurransekraften og minsker overskuddet, som i det lange løp truer evnen til å overleve (Havnes 2014).

### ***2.2.1 Oppdage muligheter***

En liten bedrift må prioritere de mulighetene som de selv tror kan skape størst verdi for deres organisasjon, da ikke alle muligheter er like verdifulle. En må stille seg en rekke spørsmål for å sikre at valget blir rett, eksempelvis: *Hvor stor er muligheten? Hvor stor er investeringen? Hva er sannsynlig profitt? Hva er risikoen?* (Wickham 2006).

Dersom bedriften bestemmer seg for å gjennomføre en innovasjonsprosess, må ressursene organiseres ved å mobilisere det som kreves for å skape det nye produktet eller tjenesten, for deretter å gjøre det tilgjengelig for kundene. Noen av disse ressursene kan allerede finnes i bedriften, mens andre må skaffes utenfor bedriften. Noen ressurser vil bli brukt på samme måte som tidligere, mens andre må utvikles som en del av entreprenørprosessen. Ansatte må ofte lære nye metoder eller ta i bruk nye materialer når bedriften starter opp nye produksjonslinjer. Dette trinnet krever ofte en systematisk tilnærming. Gjennom hele prosessen er bedriften avhengig av å ha en leder som tar initiativet, ser for seg målet og i tillegg har evne til å overbevise og skape entusiasme. Alle disse egenskapene finnes sjelden i samme person, og ofte er entreprenørskap drevet frem av grupper, som skaper større sannsynlighet for å lykkes (Havnes 2014).

---

### 2.2.2 Kommersialisering av innovasjonen

Innovasjonen går forbi invensjon, og er en prosess for å sette løsningen ut i livet. Denne prosessen består av følgende; Identifisere en ny mulighet ved å finne et hull i markedet, for så å kartlegge om muligheten både er kvalitativ og kvantitativ respektabel, altså hvem er kundene og hvor mye kan vi tjene på muligheten. Deretter designe et produkt eller tjeneste som tilfredsstillter kundene, herunder utvikle produktet og kartlegge hvordan det skal leveres til kundene, før man til slutt skal levere produktet eller tjenesten til kunden (Wickham 2006).

### 2.3 Kunder og interessenter

En kunde danner seg ofte en forventning til hva et produkt eller tjeneste kan tilføre av verdi. Dersom produktet lever opp til denne forventningen, er dette en faktor til økt tilfredshet og økt sannsynlighet for at de vil returnere til den samme tilbyderen. *Total kundetilfredshet* defineres i etterkant av et kjøp, og påvirkes av om kunden er fornøyd eller ikke. Det finnes ulike nivåer for kundetilfredshet, hvor den laveste er én, og tilsier at kunden ikke returnerer for å gjøre nye kjøp fra bedriften. Nivå to til fire tilsvarer en temmelig tilfredshet, hvor det er usikkert om kunden returnerer til bedriften for nye kjøp. Dersom en skal være så sikker som mulig på et mulig gjenkjøp, er det viktig at kunden er på nivå fem, hvor kunden også gjerne sprer gode ord om bedriften. *Kundens forventninger* er ofte underbygget av informasjon og erfaringer fra ulike informanter. Det er viktig å levere et produkt som møter disse forventningene, slik at kunden til enhver tid blir tilfreds. Dette øker presset på bedriften for å kontinuerlig utvikle produktet. Dersom en oppnår og innfrir denne forventningen, kan en klare å danne en kundelojalitet eller eventuelt styrke en allerede eksisterende kundelojalitet (Kotler 2005).

#### 2.3.1 Interessentenes tilfredshet

En bedrift har også andre interessenter å ivareta enn kun kunden. Kundefokuserte endringer kan føre til at interessentene i form av leverandører, ansatte og aksjonærer blir skadelidende. Dersom en foretar seg ulike forbedringer med kun kunden i fokus, kan eksempelvis medføre lavere fortjeneste ved en eventuell prisedsettelse. Skal en bedrift utvikle nye produkter, øke kundebasen,

---

tilfredsstillende eksisterende kunder, og samtidig nå interessentenes mål, er det kritisk å utvikle bedriftens prosesser. Dette i form av arbeidsprosesser, nøkkelprosesser og forretningsprosesser. For at en bedrift skal utforme og gjennomføre sine forretningsprosesser, er den avhengig av å ha de riktige ressursene, eksempelvis maskiner, informasjon og ansatte. Bedrifter velger ofte å fokusere på de prosessene de er flinke på, og deretter outsource de prosessene de ikke har nok kompetanse til å behandle, eller som kan gjøres til en lavere pris. En bedrift gjør riktig i å fokusere på sine kjerneressurser og opprettholde sin kjernekompetanse. Bedriftens kjernekompetanse er den riktige kombinasjonen av kunnskap, teknologi, ressurser og metoder som er nødvendig for å belyse bedriftens hovedpunkter (Havnes 2014).

### 2.3.2 Kundesegmentering

Dagens marked og økonomi er preget av stor konkurranse, hvor kundene blir mer bevisste i sine investeringer. Dette skaper problemer for bedrifter, da kundene blir mer krevende. Dagens kunder preges av informasjon fra andre konkurrenter, tips fra tidligere, mulige og eksisterende kunder, og er stadig oppdatert på de tilbudene som eksisterer i samme marked. Jeffrey Gitomer hevder dagens utfordringer ikke består av å skape tilfredse kunder, ettersom dette er noe andre konkurrenter også kan, men at utfordringen er å skape kunder som er lojale og henrykte (Kotler 2005). Skal en bedrift øke fortjenesten er de avhengig av å finne nye kunder. Dette er en krevende prosess, da en må overbevise de aktuelle kundene om at produktet de leverer er det beste på markedet. Det er viktig å segmentere de ulike markedene, slik at en vet eksakt hvilke kunder som er relevant for sitt produkt. I tillegg er det viktig å segmentere i forhold til hvilken type salg en benytter seg av. Med *reaktivt salg* annonserer man løsningen sin til så mange mennesker som mulig, for så å gi de som melder interesse en dypere innføring i løsningen. Med *bredt proaktivt salg* tar en kontakt med en bred gruppe av potensielle kunder, der de som viser interesse mottar mer informasjon om løsningen. Med *rettet proaktivt salg* tar en kontakt med en gruppe mennesker en har analysert som potensielle kjøpere. Under denne metoden kan en bruke mye lengre tid per kunde enn de andre metodene, med håp om å selge til en større andel av de som har blitt kontaktet (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

Etter bedriften har skaffet seg nye kunder, er det minst like viktig å beholde dem. Det viktigste er å gjøre kunden tilfreds, da dette bidrar til om kunden blir en lojal kunde. Hvis en bedrift skaper nye produkter, er en eksisterende og lojal kunde med på disse endringene, og ønsker ofte å oppgradere sitt produkt (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

## **2.4 Markedsføring**

### *2.4.1 Produkt*

Et produkt kan defineres som *”et produkt er alt som kan tilbys markedet og som dekker (legale) behov og tillegges verdi, slik at det oppstår et bytteforhold”* (Sander 2014). Et produkt kan deles inn i to deler, hvor den ene delen kan anses å være det fysiske produktet, som både kan ses og tas på. Den andre delen kan anses å være de immaterielle egenskapene, også kalt metaverdier. Disse egenskapene ved et produkt kan være like viktig som de fysiske, da disse preges av sosiale og kulturelle egenskaper tilknyttet produktet. En bedrift som eksisterer i dag, har de samme forutsetningene som andre bedrifter til å produsere de samme produktene. Metaverdiene utgjør derfor i en større grad den faktoren som gjør at kunden er villig til å betale mer for et produkt enn et annet (Kotler 2005).

### *2.4.2 Pris*

Dersom en vare prises for høyt i forhold til oppfattet verdi, vil bedriften stå i fare for å miste kunder. Mens det vil være motsatt dersom varens pris er lavere enn verdien som mottas av kunden (Kotler 2005). En økning eller reduksjon i pris, har ofte større konsekvenser enn andre metoder som skaper konkurransefortrinn (Sander 2014). Pris er det elementet som kan skape inntekter for en bedrift, og det er derfor viktig at denne settes riktig i forhold til kvalitet og verdi.

### *2.4.3 Plassering*

Det er hevdet at nøkkelen til suksess er knyttet til bedriftens lokaler og plassering, siden bedriften blir mer tilgjengelig for de aktuelle kundene (Kotler 2005).

#### *2.4.4 Påvirkning*

Dersom et produkt skal ha muligheter for å overleve i markedet, er det viktig å påvirke aktuelle kunder på riktig måte, og tilpasse markedsføringen til det segmentet man ønsker rette seg mot. Aktuelle markedsføringsmetoder kan eksempelvis være reklame, personlig salg eller direkte markedsføring, som telefonsalg og internettannonser (Kotler 2005).

#### **2.5 Forretningsplan**

En forretningsplan kan defineres som *“et realistisk dokument, som drøfter både styrker og svakheter og tar hensyn til all risiko vi kjenner til”* (Dahle, Verde og Dagestad 2012, 100). En forretningsplan kan fungere som et langsiktig eller kortsiktig hjelpemiddel for å forutse potensial, muligheter og eventuelle problemer bedriften kan støte på. Det er viktig å presisere viktigheten av å implementere forretningsplanen i alle deler av organisasjonen, slik at en validerer og sikrer forretningsplanen på best mulig måte. Skal en for eksempel finne en investor til bedriften, kan det være lønnsomt å avsette ressurser og tid til å utvikle en god forretningsplan, da dette kan bidra til å øke eventuelle investorers interesse. I tillegg bidrar en forretningsplan til å påpeke de positive sidene ved bedriften, problemer man kan støte på og gir et overblikk over hva investeringsbeløpet blir brukt til.

Det er ikke utviklet en eksakt mal for hvordan forretningsplanen skal se ut, men det er likevel ulike punkter som kan være relevante å ta med. Disse velges ut basert på bedriftens ønske, visjon og behov. Ønsker man for eksempel å utvikle en visjon, kan det være lurt å først lage en forretningsplan. Forretningsplanen skal bidra til å videreformidle visjonen og skape en tilhørighet til bedriften for de ansatte, eksempelvis ved deltakelse på utvikling av bedriften og vise at man som ansatt, har en fremtid i bedriften.

#### **2.6 Målsettinger**

Det er viktig at målsettingene som virksomheten setter seg er konkrete, kvantifiserte, realistiske, oppnåelige og målbare. Det skal også være bestemt med hensyn til mengde, kvalitet og tid. Eksempelvis: *“Selfa Arctic AS ønsker å*



---

*redusere dieselforbruket i Norge med 80 millioner (mengde) liter (kvalitet) innen 10 år (tid)*”.

Målsettingene bør hele organisasjonen være med på å utforme, for å skape motivasjon og eierskap. *”Basert på organisasjonens kompetanse, struktur og rutiner kan vi så utvikle grunnsteinen i organisasjonen vår; nemlig en eller flere løsninger”* (Dahle, Verde og Dagestad 2012, 116). Det bør utvikles både hovedmål og delmål innenfor tidsperioden. Den mest synlige typen målsetting i forretningsplanen er rekruttering. Bør Selfa ansette nye medarbeidere med kompetanse på teknologi knyttet til deres innovasjon? Eller bør de belage seg på å få hjelp fra sine leverandører og eventuelle partnere? Det er viktig å skaffe seg riktig kompetanse for at virksomheten skal fungere optimalt. I tillegg til målsettinger, må en opprette strukturelle mål for å skape effektive rutiner, en må definere hva som skal gjøres og når dette skal gjennomføres (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

Selv om en bedrift bare skal videreutvikle noe den allerede har, må en spesifisere hva som skal gjennomføres, når det skal være gjort og i tillegg hvordan det skal leveres. Videre er det viktig å sette seg mål for salgsstøtte før en setter seg salgsmål. Under salgsstøttmålene kommer markedsføringen og merkevarebygging. En vil at kundene skal ha god kjennskap til selskapet, i tillegg til hvorfor de skal velge akkurat vårt selskap fremfor konkurrenten. Ved å ha gode indikasjoner på hva kunden ønsker, vil sannsynligheten for å få til et salg, øke (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

### *2.6.1 Økonomiske utsikter*

Det viktigste salgsmålet er å definere hvor mange kunder vi tror vi kan få i løpet av året, da dette bestemmer hvor store ressurser vi trenger. Dette vil også gi oss en indikasjon på hvor store salgsinntekter vi kan forvente oss, og dermed bygge mer grundige og korrekte kalkyler (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

Et budsjettarbeid bør være en del av den totale planprosessen. *Inntektssiden* skal baseres på eksisterende kunder og organisasjonens avtalebase, i kombinasjon med det planlagte nysalget. Det er spesielt viktig å separere de inntektene som kommer

---

inn på en gang, og de som går over flere perioder som delbetaling. *Kostnadssiden* skal motsvare de aktivitetene en ønsker å gjennomføre den kommende perioden. Budsjettmodellen kan gjøres oversiktlig og detaljert. Man bør også se hvor høyt frafall av kunder man kan ha før budsjettet går i null eller i minus, i tillegg til eventuelle investeringer eller salg av anleggsmidler (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

### 2.6.2 Sikre målsettingene

For å sikre at tidsfrister holdes og kartlegge eventuelle avvik, kan man lage en aktivitetsplan. Denne skal inneholde en oversikt over alle aktivitetene som må gjennomføres for å nå fastsatte mål, hvor målene bør utarbeides av de som skal utføre aktivitetene. Herunder kartlegges blant annet *“Hva skal gjøres? Hvem har ansvaret? Når skal det være ferdig? Hva kan gå galt?”*. For å kartlegge tidsbruk for hver aktivitet, kan man videre lage en aksjonslogg. Dahle, Verde og Dagestad (2012, 122) definerer aksjonslogg på følgende vis *“aksjonsloggen er en operativ daglig logg over alle sentrale beslutninger og tiltak som, når de er utført, til sammen sørger for at målsettingene i planperioden blir realisert”*. I aksjonsloggen skal aktivitetene som gjennomføres til rett tid bli markert med grønt, og de som blir forsinket blir markert med rødt. På denne måten får man registrert de avvikene som forekommer, og vil alltid ha oversikt over forsinkelser. Bedriften kan på denne måten rette opp eller revidere handlingsplanen i forhold til aksjonsloggen. En skal altså planlegge, gjennomføre, sjekke at alt ble gjennomført og deretter håndtere de tingene som ikke gjorde det. Så gjentar man det samme på nytt med nye aktiviteter (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

På samme måte som man endrer en aksjonslogg, kan en også endre budsjettet etter perioder, slik at bedriften ikke følger et urealistisk budsjett. Man lager en prognose for hvordan bedriften tror de neste månedene kommer til å bli, basert på tall fra foregående periode. Punktene fra forretningsplanen er i likhet med forretningsmodellen en kontinuerlig prosess, som alltid må endres i takt med virkeligheten. Selv om en bedrift har en god forretningsplan i dag, betyr ikke det at den er god i morgen (Osterwalder 2010).

## **2.7 Styret**

Styret skal være en bedrifts viktigste beslutningstaker. Det skal opprettholde interessenter, ansatte og eieres interesser, og må ta hensyn til deres interesser ved enhver beslutning. Skal man fatte de riktige beslutningene, er man avhengig av å være interessert i bedriftens arbeid, slik at den utvikler seg videre på en levedyktig måte. Når man som styre fatter en beslutning i samråd med daglig leder, er det viktig å ha en visjon å forholde seg til. Styret skal kunne utvikle en forståelse for visjonen, og er avhengig av å ha tilstrekkelig informasjon om hvem som er bedriftens fremtidige kunder og hvilke behov kundene har (Wickham 2006). En styreleder eller et styremedlem kan være delaktig i omlag 5 – 7 år. Etter denne tiden kan det være fornuftig å bytte ut sittende styremedlemmer, å få inn nye impulser i styret. Et styre bør være sammensatt av mennesker som tilfredsstillers styrets behov, herunder erfaring, kompetanse, ulike egenskaper og ulik bakgrunn (Levorsen 2010).

## **3. Metode**

### **3.1 Valg av undersøkelsesdesign og metode**

Ved utarbeidelse av en spørreundersøkelse er det viktig å ta hensyn til ulike faktorer, for å få besvart valgt problemstilling. De ulike faktorene kan være hvilke ressurser vi har til rådighet, og hvilket mål vi har med undersøkelsen. Det er i tillegg viktig å benytte seg av riktig undersøkelsesdesign, slik at man både utarbeider og utfører spørreundersøkelsen riktig. Ved valg av design er det ulike spørsmål man må ta stilling til, blant annet; *Hvor mye vet vi om temaet vi skal undersøke? Hvilke ambisjoner har vi med våre analyser? Hvilke sammenhenger ønsker vi å forklare?* Man kan dermed velge mellom tre ulike undersøkelsesdesign; eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. *Eksplorativt* design benyttes dersom man har lite informasjon om området man skal undersøke, og brukes ved kvalitativ metode. Hovedformålet med undersøkelsen kan dermed være at man skal undersøke temaet grundigere. I arbeidet med en eksplorativ undersøkelse, er det viktig å først undersøke om det eksisterer sekundærdata, som tilsvarer data samlet inn av andre. I tillegg kan man benytte seg av primærdata, altså visse former for egen datainnsamling. Ved utføring av undersøkelser ved hjelp av dette designet, kan man benytte seg av fokusgrupper eller dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer følger en intervjuguide som

er utarbeidet på forhånd, og benyttes i hovedsak når man ønsker å undersøke individuelle personlige erfaringer eller lignende hos respondentene (Gripsrud 2010).

Før vi valgte undersøkelsesdesign stilte vi oss selv spørsmålene nevnt over. Vi innså at vi hadde lite kunnskap om temaet på forhånd, og hadde derfor ambisjoner om å øke vår kunnskap om temaet. Vi ønsket derfor å utforske ulike deler av temaet, eksempelvis det faktiske behovet for denne typen teknologi, etterspørsel i markedet, og hvordan en kunde kunne få økonomisk bistand ved å benytte seg av Selfas produkt.

### ***3.2 Innhenting av data***

Når man skal samle inn data for å besvare sin undersøkelse og problemstilling, er det viktig å benytte seg av det dataverktøyet som er mest hensiktsmessig. En skiller mellom primær- og sekundærdata. Primærdata innhentes med et formål for å gi svar på en valgt problemstilling fra datakilder som allerede eksisterer. Informasjonen finner man ved hjelp av eksempelvis aviser eller tidsskrifter (Mogstad og Nisted, 2015). Vi valgte i hovedsak å benytte oss av primærdata. Grunnen til dette er at det eksisterer få konkurrenter per dags dato, som gjør at det eksisterer lite informasjon om temaet. For å undersøke dette grundigere, har vi også benyttet oss av sekundærdata, men dette i hovedsak når vi har undersøkt temaet på forhånd før vi startet våre undersøkelser.

### ***3.3 Utvalgt målgruppe ved undersøkelsen***

Vi valgte å utføre intervju med to personer fra ledelsen, et styremedlem, tre fagfolk og tre kunder. De 9 utvalgte intervjuobjektene, følte vi ga oss god innsikt og representerte de ønskede segmentene. Etter å ha gjennomført intervjurundene, mente vi at vi hadde all nødvendig informasjon for å skrive vår bacheloroppgave. I første omgang hadde vi ulike spørsmål til ledelsen og styret i bedriften. Vi valgte derfor å gjennomføre dybdeintervju med salgssjef og styremedlem, og mailkorrespondanse med daglig leder. Vi har i tillegg hatt ukentlig kontakt per epost og telefon med salgssjef og daglig leder. Ved å utføre disse intervjuene ville vi få bedre innsyn i bedriftens produktutvikling, kundekommunikasjon og

---

synspunkt innad i bedriften. Vi valgte å utføre disse intervjuene først, slik at vi kunne bygge på disse besvarelsene videre i våre undersøkelser.

Den aktuelle kunden for en hybridløsning er fiskeren selv, og det var viktig å undersøke deres synspunkter angående den hybride løsningen. Ettersom de ikke bodde i nærheten av Trondheim, valgte vi å gjøre intervju over telefon. Samtlige kunder ønsket å være anonyme, og er derfor referert til som X, Y og Z i vår oppgave.

Til slutt gjennomførte vi dybdeintervju med fagpersonell fra både Fiskarlaget, Marintek og Enova. Første intervju var med fagsjef for organisasjonsfaglige saker, ansatt i Fiskarlaget, heretter referert til som Fiskarlaget. Vi gjennomførte deretter et dybdeintervju med forskningssjef hos Marintek, heretter referert til som Marintek. Under dette intervjuet rettet vi større fokus mot forskning enn på markedet, siden det er innen forskning de besitter størst kompetanse. Til slutt gjennomførte vi intervju med markedsansvarlig innen maritime områder hos Enova, heretter referert til som Enova. Målet for disse intervjuene var å avdekke hvilken kunnskap organisasjonene besitter, innenfor satsningsområdet til Selfa med deres hybridbåt. Vi ønsket i tillegg å kartlegge hvilke støtteordninger som fantes både for Selfa og deres kunder.

### ***3.4 Kritikk til valgt metode***

Når man utfører en undersøkelse, eksisterer det ulike feilkilder. Eksempelvis kan dette være hvordan spørsmålene blir stilt, hvordan spørsmålene oppfattes, respondentens bakgrunn og hvordan svarene blir tolket av oss. Ved å benytte seg av eksplorativt design har man fortrinnet av at man har undersøkt store deler av temaet på forhånd, som kan bidra til at vi sitter med nok kunnskap å stille gode oppfølgingsspørsmål dersom enkelte deler er uklare (Gripsrud 2010). Man må være bevisst når man velger en målgruppe og gjør et utvalg, så er det ikke nødvendigvis et synspunkt som representerer alles meninger. Kjønnfordelingen på våre spørreundersøkelser var to kvinner og syv menn. Basert på vår spørreundersøkelse, vil ikke kjønnfordelingen ha noe å si for validiteten eller relabiliteten til undersøkelsen. Fiskeryrket kan anses for å være et mannsdominert

---

yrke (samtale med salgssjef), men vil ikke være avgjørende for hvilke meninger kundene har om Selfa og deres hybride løsningen.

#### **4. Presentasjon av funn**

Funn fra våre undersøkelser vil i hovedsak bli presentert i kommende del, men enkelte funn vil også bli presentert i løpende tekst under drøfting hvor vi føler det er naturlig. Spørsmålene er basert på relevant teori og danner store deler av grunnlaget for drøftingen i del fem. Spørsmålene vi stilte til kunder ligger i vedlegg 1, og spørsmål til ledelsen og fagpersonell vil bli presentert i den løpende teksten.

##### ***4.1 Intervju med ledelsen og styret***

Salgssjef i Selfa påpeker at Selfa differensierer seg fra andre båtleverandører i hovedsak ved å produsere båter i glassfiber under 15 meter. I 2008 vedtok Selfa en visjon om å utvikle en hybridbåt, men teknologien som da eksisterte var ikke god nok, og har siden da hatt den tekniske utviklingen i fokus. I 2014 hadde Selfa en unik mulighet da de hadde egenkapital nok til deler av prosjektet, og dermed ikke var 100% avhengig av ekstern finansiering. De valgte derfor å starte utviklingen, som har ført til at den første fiskebåten med hybridløsning snart kan sjøsettes. Prosjektet ble utviklet selv om Selfa ikke hadde gjennomført noen særlige undersøkelser mot markedet i forkant. Etter flere tiår i bransjen har Selfa oppnådd en markedsandel på 40 - 50%, avhengig av hvordan man definerer markedet. Selfa har selv et ønske om å få inn en ekstern partner som kan bidra med kunnskap og ressurser som Selfa ikke besitter. De har foreløpig ikke lyktes med å få inn en slik partner.

Innad i bedriften har det vært svært store endringer i forhold til produktutvikling. De sier selv at produktstrategien bør utvikles videre for å oppnå et høyere salgsvolum av deres produkt. Det er per i dag ikke utformet noen aktivitetsplan. Båtene som produseres blir utformet ganske likt hver gang, og det er beregnet omlag 5000 - 6000 arbeidstimer per båt. Selfa har selv et mål om å ligge på omlag 4000 - 5000 timer per båt, med en omsetning på omlag kr 1200,- per time. Selfa opplyser at det kan være vanskelig å tjene penger i det segmentet de opererer i, dette da lønningene i Norge er relativt høye, og man er avhengig av en effektiv

produksjon. I en ideell driftssituasjon ønsker de å sitte igjen med omlag 5 - 10% på bunnlinjen, men har per i dag ikke tjent penger siden 2008. De har derfor et håp om at 2015, med lansering av deres hybridbåt, vil bli et vendepunkt for resultatet.

Etter intervju med ledelsen valgte vi å intervjuet ett internt styremedlem.

Styremedlemmet vi intervjuet var Berit Ianssen, og er en av styrets to interne medlemmer i tillegg til et eksternt styremedlem. Hun mener Selfa differensierer seg fra andre ved å være svært opptatt av å opprettholde en god kunderelasjon, og i tillegg ivareta kunden gjennom hele kjøpsprosessen. Hun påpeker at produktene til Selfa ikke er masseprodusert, og blir tilpasset etter kundens ønsker og behov. Fiskeren har gjerne en ønsket preferanse om hvordan deres båt og deres arbeidsplass skal være, som igjen slår meget positivt ut for Selfa da de oppfyller akkurat disse ønskene. Tilpassingene medfører at produktet blir dyrere da det tar lengre tid å produsere hvert produkt.

Ettersom hybridbåten er et nytt produkt hos Selfa, skal det i løpet av vinteren 2016 gjennomføres en prøvedrift med en testpilot, hvor det må foreligge en form for garanti. Dette fordi fiskeren som velger å teste produktet ikke skal sitte med all risiko selv, men at denne fordeles mellom flere. Risikoen kan fordeles mellom Selfa, fiskeren og myndighetene, som vil redusere den økonomiske risikoen for fiskeren dersom det skal oppstå komplikasjoner underveis. En slik fordeling av risiko bør være gjeldende i hele testprosjektets levetid dersom det skulle oppstå komplikasjoner, slik at fiskeren vil være sikret i forhold til inntekt. Etter testperioden vil de eventuelle feilene ved produktet være rettet opp, og det vil forhåpentligvis ikke være knyttet noen risiko ved kjøp av et slik produkt, og behovet for en garanti faller bort.

Styremedlemmet påpeker at hun har stor tro på at hybridprosjektet kan lykkes, men at det eksisterer stor risiko i prosjektet. Dette knyttet til de økte investeringskostnadene for kunden, og ettersom en aktuell kunde vil være mer avhengig av å få støtteordninger som gjør prisen overkommelig for fiskere. Den elektriske bransjen er stadig i utvikling, og hun påpeker at Tesla-entreprenøren Elon Musk har startet utbyggingen av en batterifabrikk, kalt Gigafactory. Denne fabrikk er planlagt ferdig i 2020, og er en fabrikk som vil bidra til større

produksjon av batterier, noe som igjen vil redusere kostnadene på batteriene (Elkind 2014). Det er i hovedsak disse kostnadene som per i dag er årsaken til de ytterligere investeringskostnadene som påløper ved en hybridbåt. Siden Selfa kun produserer på bestilling, vil det ikke være et kostnadstap tilknyttet batterikostandene, da produksjonen av hybridbåter ikke igangsettes før det foreligger en kontrakt med kunden.

Ved spørsmål om hva Selfa kan gjøre for å bedre sin kunderelasjon, påpeker styremedlemmet at Selfa må bli flinkere til å levere et produkt til avtalt tid. Dersom de gjør gode beregninger før de avtaler leveringstidspunkt, vil det være enklere å levere til avtalt tid. Eksempelvis når Selfa produserte sin passasjerbåt, ble det ikke tatt høyde for at de aldri hadde produsert et slikt produkt før. Passasjerbåten ble satt i produksjon, og produksjonen tok lengre tid enn først antatt. Dette medførte at bestillingene Selfa hadde på dieselbåter også ble forsinket. Dårlige kalkyler på produksjonstid medfører høyere kostnader på båtene. Disse kostnadene påløper hos Selfa og resulterer i et dårligere dekningsbidrag per time. Kunden blir ikke direkte påvirket da produktet har en fast pris, men får båten levert senere enn antatt, som igjen kan medføre tapt inntekt.

Styremedlemmet mener at akseptabel leveringstid avhenger av hva Selfa lover kunden. Hun fastslår at det vil bli enklere å beregne produksjonstid av deres hybridbåter, når de har innarbeidet nye arbeidsrutiner og utarbeidet realistiske kalkyler på produksjonen. Selfa må derfor ikke love kunden en raskere leveringstid enn det de er i stand til å levere. I tillegg mener hun at Selfa må være nøye med å ta betalt for de tilpasningene som gjøres på produktet, da de per i dag ikke er flinke nok til dette. Ettersom Selfa bruker såpass mye tid på å tilpasse produktene etter kundens ønsker, er det rett og rimelig at prisen blir høyere og leveringstiden lengre enn hos konkurrentene, hvor det er mer masseproduksjon.

Videre mener hun at Selfa kan begrunne deler av prisdifferansen mellom en dieselbåt og en hybridbåt, gjennom reduserte driftsutgifter og et bedre arbeidsmiljø for kunden. Siden dette er et produkt som er ønsket politisk i henhold til klimapolitikken i Norge, bør incentiver og støtteordninger fra myndighetene opprettes. Selfa ønsker å produsere et mer miljøvennlig produkt, og ønsker å bidra



---

til den miljømessige utviklingen i riktig retning. Dette er en kostnad som også bør bæres av samfunnet og ikke fiskeren alene.

#### ***4.2 Intervju med kunder***

For å avdekke hvilke synspunkter Selfas kunder har på hybridprosjektet, i tillegg til hvilke erfaringer kunder har med Selfa, valgte vi å utføre telefonintervju med tre ulike kunder. Samtlige kunder var godt kjent med Selfa gjennom fiskermiljøet, og har fulgt med på deres utvikling siden 70 - tallet. Noen av kundene hadde også innhentet informasjon ved å delta på fiskerimesser hvor Selfa var representert. Samtlige kunder var enige om at Selfa differensierer seg fra andre aktører ved at de produserer gode produkter, og ingen av kundene hadde opplevd problemer med båten per i dag. Kunde X viste til at han fikk levert båten ved nyttår 2015, og at det derfor ville vært problematisk om det hadde oppstått problemer allerede. Alle tre kundene mener Selfa har en meget god kundeoppfølging, som igjen bidro til at de følte seg trygge og ga en positiv kjøpsopplevelse. Vi fikk også et inntrykk av at Selfas visjon ikke er godt nok markedsført, da ingen av de aktuelle kundene var klar over hva denne var. På spørsmål om hva som var ansett som akseptabel leveringstid, varierte dette fra 6 til 8 måneder.

Vi ønsket deretter å få ulike synspunkter på den aktuelle hybridbåten. Samtlige kunder var informert om det nye produktet via bedriftens Facebook-side, hjemmeside eller artikler på internett. På spørsmål om produktet kan være aktuelt, svarer alle kundene at alt avhenger av hvordan produktet blir. Kunde X viser til at det avhenger av at rekkevidden på båten er tilstrekkelig, i tillegg til hva den endelige prisen vil bli. Han nevner at det vil være positivt dersom en kan få incentiver i form av økte kvoter, men kunden uttrykker i tillegg en bekymring tilknyttet en ytterligere investering. Han påpekte videre at dersom det ble økte kvoter, var fiskeren avhengig av at produktet fungerer som det skal, slik at man har anledning til å fiske den ekstra kvoten. Dersom man blir syk eller får problemer med båten, og ikke får fisket den ekstra kvoten, ville man sitte igjen med en stor investering, og ingen mulighet til å betjene de ekstra utgiftene. Kunde Y nevner at det per i dag ikke vil være aktuelt med et slikt produkt, da han fortsatt anser prosjektet som for risikabelt, da man som fisker er avhengig av at båten fungerer. Det fiskes mye i hardt vær og en båt må tåle mye hard medfart. Båten

som kunden allerede har, takler disse forholdene, men det eksisterer alltid en viss usikkerhet når det kommer et nytt produkt på markedet. Kunden Z ønsker å se hvordan markedet tar i mot produktet først. Blir produktet like banebrytende som Selfas tidligere båter, er det større sannsynlighet for at fiskere vil bli mer åpne for den nye løsningen og mer villig til å investere. Basert på spørsmål om hvilke arbeidsmessige fordeler det vil være tilknyttet en hybridbåt sammenlignet med en dieselbåt, er det en enighet blant kundene om at det vil være reduksjon i støynivået. Kunde Y og Z påpeker at det vil være reduksjon i driftskostnader tilknyttet bruk av en hybridløsning, og kunde Z nevner i tillegg at en hybridløsning vil være bra for miljøet.

Som et avsluttende spørsmål valgte vi å spørre om hva kundene anså som en akseptabel prisdifferanse mellom en dieselbåt lik den størrelsen kunden har per i dag, og en hybridbåt på lik størrelse. Her svarte kunde Z at det varierte i forhold til hva fiskeren fisket i form av torsk, sei, leppefisk eller laks. I tillegg ville sparte drivstoffkostnader veie opp mot den aktuelle prisdifferansen. Dersom det ble innført incentiver ved høyere kvoter, ville ikke dette nødvendigvis øke den akseptable prisdifferansen, da det så og si er fritt fiske for båter med den aktuelle størrelsen. Kunde Z så heller på økt lasteevne i forhold til andre båter som et konkurransefortrinn, og ville med dette rettferdiggjøre dagens prisdifferanse mer. Kunde X påpekte at det var vanskelig å si hvor stor en prisdifferanse kunne være, da man ikke visste hvor godt produktet var. Dersom produktet fungerte på lik linje med en dieselbåt, ville det bli mer aktuelt å betale mer for produktet. Kunde Y påpekte at en eventuell prisdifferanse helst ikke burde være mer enn 1 MNOK. Dersom det ble innført flere incentiver ville det bidra til å tøye grensen, men alt var avhengig av hvilke incentiver som eventuelt ble innført.

### ***4.3 Intervju med fagpersonell***

Til slutt i våre spørreundersøkelser valgte vi å gjennomføre dybdeintervju med fagpersonell fra både Fiskarlaget, Marintek og Enova.

#### ***4.3.1 Fiskarlaget***

Det første intervjuet vi hadde var med fagsjef for organisasjonsfaglige saker i Fiskarlaget. Her fikk vi først en gjennomgang av hva de jobber med til daglig for

å få et bedre innblikk i hva deres oppgaver består av. Fiskarlaget organiserer alt fra de minste fiskerne til de største trålerne, og vår respondent har selv hovedansvaret innen sikkerhet for fiskere som er organisert hos Fiskarlaget. Vi valgte først å spørre om Fiskarlaget tror det trekkes flere mot fiskenæringen ettersom det er nedgangstider i oljenæringen. Her mener Fiskarlaget at det vil bli en økning både innen fiskerinæringen og havbruksnæringen, og at det vil bli lettere å rekruttere folk enn det som har vært tilfellet til nå.

Videre ville vi ha Fiskarlagets mening om hvor lang tid det tar fra en forskningsprosess er i drift, før en kan kalle det sikkert. Spørsmålet vårt kom etter intervjuene med kundene hvor vi fikk en oppfatning av at ingen ville være først ut; men gjerne ville se hvordan produktet fungerte i praksis før en eventuell investering. Her mener Fiskarlaget det ofte er eliten som driver godt som går i spissen, og hele tiden presser leverandørene med nye muligheter. I Selfa sitt tilfelle vil det være stor risiko knyttet til den første båten og det vil være mange justeringer som må gjøres. Fiskarlaget påpeker at mange vil følge nøye med hvordan hybridbåten fungerer mot dieselbåter, i forhold til drift, fangstmuligheter og på andre områder. De mener også markedet kan være åpent for hybridbåter så lenge det viser seg at produktet fungerer godt.

Fiskarlaget sier videre at de ikke tror det må til andre fordeler for at fiskere skal investere i en hybridbåt fremfor en dieselbåt. Men påpeker videre at dersom det blir flere fordeler, vil dette fungere mer som et konkurransefortrinn, fremfor en utslagsgivende faktor på investeringene. De sier videre at fiskeren, som bedriftseier, vil være mer opptatt av at løsningen er mest mulig gunstig på bunnlinjen. Fiskarlaget nevner at mulighetene for å lykkes er god, gitt at båten fungerer bra, og er like effektiv som en dieselbåt. Usikkerheten er knyttet til batterienes levetid, og spørsmålet om hvor ofte dieselmotoren må kobles inn.

#### *4.3.2 Marintek*

Det andre intervjuet vi gjennomførte med fagpersonell var med forskningssjef hos Marintek. Her ga de oss også et innblikk i deres hverdag, hvor de jobber mye mot transportflåter og passasjerbåter. Marintek er et selskap eid av blant annet Sintef, Nordens største forskningskonsern, og har tre forskningsområder.

---

Forskningsfordelingen er på 45% olje og gass, 45% maritim virksomhet og 10% fornybar energi. Innen maritim virksomhet er det spesielt maritime energisystemer, med fremdriftssystemer for skip og båter som er viktig for dem. Energieffektivisering er et av hovedområdene, og de ser blant annet på hvordan skrog, propell og andre forutsetninger som gjør at fremdriften blir mest mulig effektiv.

For at et produkt kan bli elektrifisert må det i utgangspunktet ha en operativ fordel innen økonomi, helse, miljø og sikkerhet. Selv om det er mer behagelig for en fisker å ikke stå i eksosrøyk hele dagen, er det ikke noe direkte forskning når det kommer til eksospåvirkning på fiskere. Marintek mener i likhet med Fiskarlaget at en reder er svært opptatt av om en elektrisk løsning kan gi økonomisk gevinst. Marintek mener at for å rettferdiggjøre de høye investeringskostnadene tilknyttet en hybridløsning, bør driftskostnadene være minst 50% mindre enn ved dieselmotor, men at man kan håpe på 70 - 80% reduksjon. De påpeker videre at små fartøy med mindre strekninger kan ha mer utbytte av å bruke elektrisk fremdrift enn store fartøy.

Marintek viser til at dersom Selfa skal overbevise fiskerne om at en hybridløsning fungerer, må de vise at båten holder mål i forhold til en dieselbåt. Herunder må båten oppleves som minst like enkel i bruk, for at det skal skapes en suksessfaktor.

Marintek påpeker at prosjektet har gode muligheter til å lykkes, men at mange små aktører innen kystfiske ikke har den økonomiske muligheten til å investere i et hybridprosjekt. Små organisasjoner har ofte ikke kompetanse for å bruke forskningsfremmende løsninger. Marintek tror Offshore Supply-markedet og oppdrettsnæring er mer åpen for nye løsninger, da de har kapital til høye investeringskostnader. De oppfatter dette segmentet som klar for å gjøre studier på området, og klar til å motta en hybridløsning. Marintek påpeker videre at ren batteridrift er en bedre mulighet for passasjerbåter ettersom strekningsspørsmålet er utelukket. Det samme gjelder fôr båter til oppdrettsanlegg som har samme strekning og vet nøyaktig hvor langt den må, før ny lading.

Marintek mener at politikerne må sørge for at virkemidlene ligger til rette, da disse ikke er tilrettelagt i dag. Marintek påpeker at incentivene må endres slik at det blir mer jevnt med investeringer og driftskostnader. De har stor tro på konseptet til Selfa, men må som tidligere nevnt bevise at prosjektet fungerer, i tillegg må rammebetingelsene ligge i bunn slik at det er lettere å investere. Marintek nevner videre at det trengs mer forskning på en passasjerbåt enn på en fiskebåt. Spesielt med tanke på hurtigbåt, da motstanden på skrog gjennom vann er mye høyere og krever mer kraft for å få nok fart. De mener at man kan levere effekten via batteri, men at utfordringen ligger i hvor lenge batteriet holder per lading. De viser til at en transportbåt med kortere strekninger og moderat hastighet, har større sannsynlighet for å lykkes i nær fremtid, og mener det er et stort marked for helelektrifiserte løsninger i dette markedet.

#### *4.3.3 Enova*

Siste person vi intervjuet av fagpersonell var markedsansvarlig for det maritime marked hos Enova. Formålet med dette møtet var å kartlegge hvilke muligheter Selfa og deres kunder hadde for å få støtte fra Enova, i tillegg hvordan Selfa kunne tilrettelegge for deres kunder.

Enova begynner med å fortelle at alle selskap som ønsker støtte må være sertifiserte selskap, og oppfylle ulike kriterier innen de ulike støtteprogrammene, for å få søknaden godkjent. Ved investeringsstøtte til energivennlige løsninger er det mulig å få opptil 50% støtte på kostnadene som påløper. Her er det viktig å påpeke at Enova støtter investeringer og prosjekter, men ikke produksjon av produkter. Enova påpeker at for Selfa vil både en passasjerbåt og en kystfiskebåt falle inn under støtteprogrammet for transport. Begge produktene må oppfylle alle deres kriterier for å kunne søke om støtte. Noen av kriteriene er blant annet at prosjektet skal være energieffektiviserende, føre til redusert energibruk og må gjennomføres på norsk sokkel (Enova 2015). Passasjerbåter blir ofte utlyst via anbud i kommunene, og Enova har derfor ikke tatt stilling til om og når de eventuelt skal bryte inn i prosessen med støtte.

I Selfa sitt tilfelle påpeker Enova at forskningsrådet først kommer med støtte til forskning og utvikling, deretter kommer Innovasjon Norge med støtte for testing, investering og pilotprosjekter. Enova forklarer videre at det har kommet endringer

i støtteordningen etter at Transnova og Enova ble slått sammen. Selfa har ikke mulighet til å søke om støtte til deres hybridløsning via Enova, slik de ville hatt om Transnova fortsatt eksisterte, da de ikke støtter påbegynte prosjekter. Selfa har utviklet båten på egenhånd, uten å ha en festet pilotkunde. Enova vil gjerne ha det motsatt, altså at kunden ønsker å kjøpe et produkt som er mer energibesparende enn produktet kunden har i dag, for så å gi støtte. Enova påpeker videre at de kan støtte kunden til Selfa med merutgiftene ved investering i en hybridbåt, kontra en diesalbåt. Enova har også mulighet til å støtte deler av investeringen hvis kunden ønsker etterinstallasjon av hybridløsning. Enova anbefaler Selfa å skape en god dialog med Enova, informere kundene om hvilke støtteprogrammer som finnes, og gi dem kontaktinformasjon for å gjøre søkeprosessen lettere for kundene. Enova mener absolutt Selfa sitt nye prosjekt er en nødvendighet for tiden fremover, da spesielt innen personbåter og små kystfiskebåter.

Enova er som de andre vi har intervjuet, enig i at det må bli flere fordeler for at kundene til Selfa selv skal investere i en hybridbåt, blant annet en skattefordel for de som bidrar til mindre utslipp. Incentivordninger for enkeltpersoner bør innføres, da det er en betydelig større risiko knyttet til investering for enkeltmannsforetak i forhold til større aktører. Enova påpeker at deres støtte er en fordel for dem som ønsker en hybridbåt, da en fisker ikke vil ha mulighet til å få innvilget støtte ved kjøp av en diesalbåt. Enova nevner til slutt at det arbeides politisk med maritim strategi, og at et program kalt Grønt Kystfartsprogram skal startes opp snart. Programmet omhandler nærskipsfart langs kysten, og skal redusere utslipp innen 2020.

## **5. Drøfting**

Videre i vår oppgave vil vi knytte våre funn fra undersøkelser opp mot teoridelen for å skape et grunnlag for å anbefale tiltak til vår bedrift. I første del vil vi definere hvilket marked Selfa befinner seg i, før vi kartlegger markedets oppfatning av deres innovative løsning, og ser på muligheter for utvikling. I dette delkapittelet danner vi altså grunnlaget for del 6, hvor vi kommer med våre anbefalinger til Selfa for forbedringer.

### **5.1 Nåsituasjon**

Markedet Selfa opererer i består av 4859 merkeregistrerte fiskefartøy under 15 meter, og 12.000 registrerte fiskere (samtaler med daglig leder). Selfa har gjennomført en markedsanalyse hvor de har lagt til grunn at det produseres omlag 40 båter per år til flåten, hvorav 20-25 er produsert i glassfiber. I tillegg er det et marked for etterinstallasjon på rundt 150 drivlinjer hvert år, som omhandler bytte av hovedmotor (vedlegg 2). Dette med en forutsetning om at levetiden til hovedmotoren, på en båt i deres størrelsesordenen, er mellom 15 og 20 år. Vi ser videre at det som oftest er enkeltmannsforetak som er kundegruppen til Selfa. Kunder fra våre undersøkelser påpeker at de viktigste aspektene ved hybridbåten, er at den er driftssikker og kan bidra til et positivt resultat.

Vi ser av regnskapstall fra Selfa at de har hatt en stor utvikling i inntekter siden 2010, da de i 2011 fusjonerte med sine to datterselskaper; Selfa Trondheim AS og Selfa Rødskjær AS. Omsetningen fra 2010 til 2011 økte fra 6,7 MNOK til 60,9 MNOK, men grunnet flere investeringer som ikke var vellykket, samt utskifting av ansatte, endte deres resultat likevel negativt. Etter dette har Selfas ordinære resultat etter skatt vært negativt i både 2011 og 2012, før de i 2013 klarte å få et ordinært resultat etter skatt på 88 TNOK. I 2014 hadde Selfa en salgsinntekt på 64,47 MNOK og et ordinært resultat etter skatt på -3,82 MNOK. Vi ser dermed at deres resultat har sunket med 3,9 MNOK i løpet av det siste året, selv om salgsinntektene har økt med 7,7 MNOK. Vi har fått opplyst fra salgssjef at de pådro seg store kostander ved store avvik på varelageret, da mange produksjonsdeler ikke var blitt loggført da de ble brukt.

Salgssjef i Selfa påpekte at de i dag har en markedsandel på 40-50% av båtene som produseres i glassfiber, med lengde på under 15 meter. Selv om Selfa har flere konkurrenter mener ledelsen at mange av kundene vil fortsette å velge dem, da de har et godt renommé og gode produkter som tilpasses etter kundenes behov. Vi ser videre at det ikke er noen direkte konkurrenter knyttet mot deres hybridløsning. De er enerådende i dag med denne løsningen, men vi ser at konkurrenter lett kan komme på banen, da vi har en oppfatning om at det er lettere å etterligne en innovasjon enn å utvikle en. Per dags dato har ikke Selfa et partnerskap med noen andre bedrifter, men får hjelp og rådgivning fra flere

---

leverandører, blant annet Siemens, som er leverandør av batteriene til hybridbåtene.

I det kommende året vil det være viktig for Selfa at deres kunder er villig til å satse på hybridløsningen. Men vi ser at svært mange er skeptiske til den høye prisdifferansen mellom hybridbåten og dieselbåten. Fra intervjuene med markedsansvarlig i Enova fikk vi belyst at det er svært lite avgiftsfritak for hybridløsninger i maritimt bruk, men at det skal innføres tiltak mot en mer miljøvennlig kystflåte innen 2020. Dersom det skulle bli store avgiftslettelser tilknyttet hybride løsninger, vil Selfa i en periode kunne sikre seg store markedsandeler før andre klarer å utvikle lignende produkter. Marintek påpeker også at det per dags dato ikke er noen direkte særegne regler som omhandler hybridløsningen, annet enn strengere sikkerhet grunnet det elektriske, som er mer rettet mot utvikler av batteriene enn mot Selfa selv.

### *5.1.1 Differensiering*

Etter at Selfa startet produksjonen av hybridbåten, tilbyr de nå et differensiert produkt i forhold til resten av kystfiske-markedet. De har valgt å gå bort fra en ren prisrigg mellom dieselbåtene, og valgt å fokusere mer på å utvikle noe nytt for å skape en differensiering. De har med andre ord beveget seg mer mot Blue Ocean-markedet, og har på denne måten skaffet seg et konkurransefortrinn med å være early-movers på innovasjonssiden. Ved å være tidlig ute med en tidsriktig innovasjon, har de muligheten til å møte kundenes og markedets behov. Selfa kan dermed tilfredsstillere behovene til kundene bedre enn deres konkurrenter, som igjen vil skape et konkurransefortrinn. En av kundene og Fiskarlaget poengterer under våre intervju at produktene til Selfa differensierer seg fra konkurrentenes, eksempelvis ved at enkelte modeller har mye større lasterom. Fiskarlaget mente tidspunktet Selfa valgte å lansere en båt med større lasterom, styrket deres merkevare og markedsandel betraktelig, da dette var svært etterspurt i markedet. Kundene uttrykte at Selfa differensierte seg fra konkurrentene med at de hadde svært solide produkt og var nyskapende. Samtlige av våre intervjuobjekter ser på redusert støynivå ved hybridløsningen som et stort konkurransefortrinn, da det er lange dager med mye støy på dieselbåter. Men de fleste mener at det trengs flere incentiver før investeringsavviket mellom Selfas hybridbåt og dieselbåt skal



---

kunne forsvares. De påpekte også at overskuddet de selv sitter igjen med til slutt etter fiske og drift, veier betydelig mye mer enn hvor mye CO2-utslippet reduseres.

## *5.2 Innovasjonsprosesser*

Selfa har med sin hybridbåt skapt et produkt som tilfører kunden en ny verdi i form av et mer miljøvennlig alternativ, med reduserte driftskostnader og bedre arbeidsforhold grunnet redusert støy og mindre eksos. Selfa skaper ekstra verdi ved å tilby spesialtilpasninger av båten etter kundenes ønsker, da båtene ikke blir masseprodusert. Vi ser dog at Selfa ved å gjennomføre utviklingen av et produkt som ikke er i markedet allerede, har pådratt seg høye kostnader. Målet er at investeringene betaler seg selv gjennom fremtidig verdiskaping.

### *5.2.1 Oppdage muligheter*

Ved utviklingen må også spørsmål som nevnt i teoridelen besvares, som størrelsen på muligheten og investeringen, mulig profitt og eventuelle fallgruver. Fra vårt arbeid ser vi at det ikke er blitt gjort tilstrekkelig med undersøkelser fra markedet før prosjektet ble satt i gang. Undersøkelsene våre bekrefter også at samtlige av kundene vil avvente å se om prosjektet fungerer i praksis, før de eventuelt er villige til å investere selv. Alle våre intervjuobjekter mener at muligheten er stor, så fremt at produktet fungerer som det skal. De påpeker at dersom det viser seg å være mye galt med løsningen i begynnelsen, vil dette medføre større risiko da det er høye investeringskostnader tilknyttet prosjektet.

Salgssjef påpekte under intervju at Selfa har de fleste ressursene for å utvikle og produsere løsningen i egen bedrift, men at de benytter seg av eksterne ressurser tilknyttet batteriene i hybridløsningen. De får også hjelp til motoreffektivisering fra Marintek og økonomisk støtte fra tre eksterne organisasjoner. Både salgssjef og styremedlem påpeker at det vil komme enkelte endringer i de ansattes arbeidsrutiner ved implementering av hybridløsningen. Disse endringene omfatter i hovedsak de som er ansatt innenfor de tekniske stillingene, som elektrikere. De ansatte er klar over endringene, og vil få den nødvendige opplæringen, slik at overgangsplassene går så smertefritt som mulig. Løsningen har blitt fremmet av

---

daglig leder, som har gått i spissen for å skape entusiasme innad i bedriften og danne deres fremtidsbilde.

### *5.2.2 Kommersialisering av innovasjonen*

For at Selfa skal sikre seg at deres innovasjon blir en suksess, har de sikret seg støtte til testprosjektet hvor de skal få en testpilot til å teste den nye båten i tre år. Testprosjektet skal rapportere ladinger og data, slik at Selfa kan gjøre de justeringene som er nødvendige. Som tidligere nevnt vil Selfa ha et godt samarbeid med Marintek for å optimalisere motordrift, herunder når dieselmotoren skal bli koblet inn og når bare den elektriske motoren er tilstrekkelig. Dette for å skape en mest mulig kostnadseffektiv løsning. Hybridbåten blir lansert like før sommeren 2015, og vil så etter tidlige tilbakemeldinger fra testpiloten vurdere om det er nødvendig med justeringer, før de første kundene får sin leveranse. Ved å få gjennomført testprosjektet raskt får Selfa bevist at produktet fungerer i praksis, som kan resultere i større etterspørsel fra Selfas kunder.

### *5.3 Kunder og interessenter*

Etter å ha eksistert i bransjen i flere tiår, har Selfa opparbeidet en god kundebase. Produktet Selfa tilbyr er ikke et produkt med stor gjenkjøpsgrad, men Selfa har likevel klart å opprettholde den gode kundebasen. Dette basert på at de klarer å leve opp til forventningen som kunden har dannet seg før kjøpet av produktet. Samtlige av kundene vi intervjuet påpeker at forventningene er underbygget av informasjon de har fått via miljøet de tilhører, og at Selfa er en bedrift som er godt kjent. Markedsføring gjennom gode leveranser og omtaler kan anses for å være en av de beste måtene å markedsføre på, men kan også være den verste dersom informasjonen som spres er negativ. Selfa er avhengig av å opprettholde sin gode kundebase og sitt gode rykte, for å kunne fortsette driften. For å være så sikker som mulig på et mulig gjenkjøp, er Selfa avhengig av å ligge på nivå fem ved nivåene for kundetilfredshet. Dette gjør de ved å fortsette med den gode kundeoppfølgingen de har i dag, som igjen medfører at kundene sprer god informasjon og deler sine erfaringer om at Selfa er en god bedrift. At Selfa har fornøyde og lojale kunder vil være avgjørende når det gjelder å selge en ny og

---

uprøvd løsning. Deres kunder vil være mer villige til å prøve endringer, nye produkter og etterinstallasjon fra Selfa hvis de har god tillit til Selfa som leverandør.

### *5.3.1 Interessentenes tilfredshet*

Selfas interessenter er i hovedsak deres leverandører, kunder og ansatte. Som en mellomstor bedrift med produkter som består av mange komponenter og produksjonsprosesser, er det flere interessenter enn bare kunden som må ivaretas hos Selfa, for å etablere en høyere økonomisk vekst. Selfa har mer enn 10 ulike leverandører som bidrar med komponenter til fiskebåtene, og må også ta hensyn til disse interessentene. I forbindelse med den nye hybride løsningen, vil de få ytterligere flere leverandører som også må tilfredsstilles, blant annet Siemens. Selfa er til enhver tid bevisst på at de ansatte ser behovet for fokus på kvalitet i produksjonen. Det er i tillegg viktig å anta at det i begynnelsen må beregnes litt flere arbeidstimer per båt, da det er stor sannsynlighet for at de ansatte trenger litt tid til å tilpasse seg de nye hybride løsningene.

Selfa kan måtte gjøre endringer innad deres arbeidsprosesser. Dette kan eventuelt være å fokusere på det de er flinkest til, som gjelder å opprettholde sin kjernekompetanse. Kjernekompetansen i Selfas tilfelle er bygget på lang erfaring i bransjen som båtbygger. Ved produksjon av en hybridløsning er det ytterligere kompetanse som kreves, i form av økt kompetanse på batterier og batterisystemer. Det kan være krevende for Selfa å utvikle en like god kompetanse på de elektriske systemene, og det kan derfor være aktuelt å outsource dette til noen som har lang erfaring med elektriske systemer. Dette vil bidra til at Selfa kan fokusere på å opprettholde sitt fokus på kvalitet på båtbygging.

### *5.3.2 Kundesegmentering*

Selfa sine aktuelle kunder er i hovedsak kystfiskere, hvor Selfa segmenterer sine aktuelle kunder ut fra de 12.000 registrerte fiskerne som eksisterer. Formålet med Selfas segmentering, er at de i hovedsak fokuserer på de riktige kundene, og at de deretter tilpasser sin markedsføring til disse. Selfa har tidligere poengtert det faktum at de har mistet mange aktuelle kunder til oljenæringen. Nå som dette er

en næring som er i nedgang, er det stor tro på at det vil bli økt fokus på fiskerinæringen og havbruksnæringen. Dersom Selfa segmenterer disse aktuelle kundene, kan det være enklere å rekruttere de til bransjen. Fiskarlaget påpeker at flere innen Offshorenæringen har et ønske om å ha sin egen fiskebåt, men siden det kreves en såpass høy investering for å komme seg inn, er det likevel en begrenset bransje. Som påpekt av Marintek, kan Selfa i tillegg vurdere om de vil tilpasse seg Offshore Supply-markedet og oppdrettsnæringen. Dette da begge næringene har god kapital og større mulighet til investeringer i startfasen av et prosjekt, som Selfas hybridløsning. Spørsmålet om rekkevidde vil her være uinteressant, da de har en bestemt strekning de kjører hver gang, og dermed har mulighet til faste ladinger.

I forhold til reaktivt eller proaktivt salg, mener vi i Selfas tilfelle at reaktivt salg eller rettet proaktivt salg vil fungere best. Dette fordi deres løsninger vil kreve god innsikt, og er en mer spesialisert løsning for en spesiell kundegruppe. Dersom Selfa har analysert hvilke personer som snart må bytte ut båten eller oppdatere sin båt, kan det fungere bedre med rettet proaktivt salg, da alle kontaktede personer vil være potensielle kunder i nær fremtid.

## ***5.4 Markedsføring***

### *5.4.1 Produkt*

Ved lansering av et nytt produkt er det viktig å ta hensyn til det fysiske produktet, i tillegg til de immaterielle egenskapene. Selfa ønsker ikke å søke om patent på produktet, da de har et ønske om å gå i spissen for en grønnere fremtid. Dette resulterer i at deres hybridløsning kan produseres av hvilken som helst annen bedrift. Det er derfor de sosiale og kulturelle egenskapene tilknyttet produktet gjør at kunder velger å kjøpe av akkurat Selfa. I tillegg er det disse egenskapene som gjør de aktuelle kundene villig til å betale mer for produktet, enn hva det kan være aktuelt å betale hos en konkurrent. I lys av Selfas nye produkt, har vi gjennom våre intervjuer fått påvist ulike immaterielle verdier tilknyttet produktet. Når en tar for seg et produkt med en hybridløsning, kan en anse de immaterielle verdiene som mer verdsatt, enn det faktiske behovet for en båt med hybridløsning er. Ved våre aktuelle intervjuer, er de sosiale og kulturelle egenskapene tilknyttet til produktet blitt poengtert. Disse kan anses for å være positive immaterielle verdier, men ikke utslagsgivende for om noen investerer eller ikke. Eksempler på dette er

---

blant annet; bedre arbeidsmiljø for kunden, reduksjon i støynivået, bra for miljøet og en nødvendighet i fremtiden med tanke på miljø. De materielle verdiene som kan anses for å være nødvendig for at prosjektet skal investeres i eller ikke, er lavere driftsutgifter gjennom reduserte drivstoffkostnader. Til syvende og sist er det viktigst at det er mest mulig gunstig for kunden på bunnlinjen.

#### *5.4.2 Pris*

Selfa har et ønske om å nå en pris som gir en omsetning per time på kr 1.200,-, hvor det per i dag jobbes 5.000 – 6.000 timer per dieselbåt. Deres ønske er etterhvert å reduseres arbeidstid per båt, til omlag 4.000 – 5.000 timer. Dette tilsvarer da at ønsket pris for en dieselbåt reduseres fra omlag 6 – 7,2 MNOK til 4,8 - 6 MNOK. Per i dag koster båten omlag 5 MNOK, noe som betyr at de sitter igjen med en lav omsetning per time. Gitt en pris på 5 MNOK og 5.500 arbeidstimer per båt vil tilsvare en omsetning på omlag 900,- per time per i dag.

Selfa benytter per i dag omlag 3,14 årsverk per båt. Dersom de reduserer denne tiden til ønsket tidsbruk per båt, vil antall årsverk per båt reduseres til 2,57. For at Selfa skal kunne redusere sine arbeidstimer per båt, må det utarbeides løsninger og måter som gjør at båten produseres raskere. En reduksjon av antall timer kan bidra til at Selfa kan vurdere å øke sin produksjon, eller forbedre kunderelasjonene ytterligere.

Selfa har som tidligere nevnt et mål om at 50 % av deres produserte båter innen 2017 skal være med hybridløsning. Ved lansering av Selfas nye produkt, antas det at antall arbeidstimer vil være litt høyere i begynnelsen, da det er et nytt produkt og deres ansatte må få tilpasse seg produksjonen. Det er da viktig at disse momentene tas høyde for i eventuelle kalkyler. Dette er for at kostnadsoverslagene en gjør blir riktig i forhold til prisen man setter for kunden. Hvis man gjør et overslag og bruker Selfa sitt mål med omsetning per time på kr 1.200,-. Vi vil med deres nåværende timeforbruk på omlag 6.000 arbeidstimer, få en egentlig kost på omlag 7,2 MNOK per båt, som er inkludert den dieseldrevne motoren. På en hybridløsning, vil det i tillegg kreves batterier og en generator. Per i dag opererer Selfa med en kost på ca. 1.000 USD per kWh batterier, noe som tilsvarer pris i NOK på kr 7939,10,- ut fra dollarkurs 21.04.15 (DNB 2015).

---

Pakken som Selfa setter inn per i dag, er på ca. 200 kWh batteri, dette tilsvarer en kostnad på 1,6 MNOK kun i batteri, hvor en eventuelt generator vil komme i tillegg, som koster omlag 300 TNOK. Dette gir en total pris på en hybridløsning på omlag 9,1 MNOK.

Dersom en allerede har en dieseldrevet fiskebåt, er det også muligheter for etterinstallasjon av en hybridløsning. Dette tilsvarer en kostnad på 1,6 MNOK av 200 batterier á 1.000 USD (DNB 2015), i tillegg behøver man styringssystemer og motoranlegg på rundt 600 – 800 TNOK, generator på 300 TNOK, og til slutt 100 arbeidstimer med tilpasning og klargjøring som gir en lønnskostnad på 120 TNOK. Dette gir en total kostnad på etterinstallasjon av en hybridløsning på 2,8 MNOK.

Selfa er avhengig av å prise sitt nye produkt lik det kunden kan være villig til å betale. Produktet er deretter avhengig av å leve opp til kundens forventede verdi og må tilfredsstille behovet kunden har. En prisstigning må kunne forsvares av Selfa, basert på produktets økte kvalifikasjoner med tanke på arbeids- og miljøvennlige løsninger. Salgssjef informerer om at det er svært få produsenter av batteripakken de operer med i deres hybridbåt, noe som fører til høy etterspørsel og presset pris. I 2017 er det antatt at det kommer flere produsenter av batteripakkene, som vil føre til redusert pris på batteri, noe som vil medføre tilsvarende redusert pris på hybridbåten.

Samtlige av Selfas kunder som vi intervjuet uttrykte bekymringer for investeringsgapet mellom hybridbåten og dieselbåten. I møte med Enova påpekte markedsansvarlige at de har mulighet til å dekke store deler av merkostnaden ved investering i hybridbåt, eller etterinstallasjon av en hybridløsning. Enova hadde visse krav som måtte oppfylles, men etter alt å dømme ville Selfas hybridløsning oppfylle alle deres kriterier og dermed være kvalifisert til støtte. Støttebeløpet kunne være så høyt som hele prisdifferansen mellom en dieselbåt og en hybridbåt. Enova påpekte også at deres støtteordninger bare kunne komme Selfas kunder til gode, da de ikke støttet utvikling av produkter men heller investeringer og energireducerende løsninger hos fiskeren.

### *5.4.3 Plassering*

Som tidligere nevnt har Selfa per i dag lokasjoner i Trondheim og Rødskjær. På Forsøkslia er det i hovedsak produksjon av båter, på Dora ferdigstilles båtene og testkjøres, mens på Rødskjær er det i hovedsak reparasjon. Når båten er ferdig produsert på Forsøkslia, fraktes den ned til Dora med trailer, før den videre kjøres til kunden enten av kunden selv eller av Selfa. Ved stor pågang på deres lokaler i Trondheim, kan Selfa eventuelt støpe formen til båten og deretter sende denne opp til Rødskjær for videre produksjon. Dette bidrar til at man mister en del av effektivitetsgevinsten tilknyttet produksjon. Rødskjær er en lokasjon hvor driften er redusert årlig, og Selfa har vurdert å legge ned denne lokasjonen i to år. Dette er en avgjørelse som er tatt innenfor styret, da de i hovedsak ønsker at driften, produksjonen og reparasjonen skal være i Trondheim, slik at det er nærhet til Selfas lokaler. Dette kan være en god avgjørelse med tanke på at alt blir i nærheten av hverandre. Men ulempen er at Selfa kan bli mindre tilgjengelig for kunden, da det er flest aktuelle kunder i nærheten av Troms.

### *5.4.4 Påvirkning*

Som tidligere nevnt er en avhengig av å påvirke aktuelle kunder på en god måte og i tillegg benytte riktig markedsføring tilpasset de valgte segmentene. Selfa har lave kostnader tilknyttet markedsføring, da store deler av markedsføringen skjer via Facebook og hjemmesiden. Dette kan være en god fremgangsmåte, da de retter seg mer mot potensielle kunder via begge kanalene. I tillegg er Selfa godt synlig på fiskerimesser, som for eksempel Nor-Fishing og LofotFishing. Ved å være synlig på aktuelle fiskerimesser, gjør Selfa seg lett tilgjengelig for eventuelle spørsmål en aktuell kunde måtte ha. Alle kundene og fagpersonell fra våre undersøkelser har god kjennskap til Selfa og har blitt informert om det nye produktet, enten via nettbaserte informasjonskanaler eller messer.

## **5.5 Forretningsplan**

Som nevnt i teorikapitlet, er en forretningsplan bygget på både svakheter og styrker til en bedrift, og tar også hensyn til all risiko som en har kjennskap til. Forretningsplanen kan være et godt hjelpemiddel når en skal skaffe seg partnere, da denne gir et godt innblikk i bedriftens ønske, visjon og behov. Under møtet

med daglig leder kom det frem at de ikke hadde utarbeidet noen forretningsplan per dags dato, men at dette kunne være aktuelt da de har vurdert samarbeid med partnere. Ved utarbeidelse av en forretningsplan, er første steg å definere bedriftens nåsituasjon, slik som vi har kartlagt i punkt 5.1. Vi ser at Selfas visjon ikke er godt nok markedsført da ingen av våre respondenter visste hva denne var, og i tillegg bare har fokus på Selfas hybridløsning. Etter utarbeidelsen av nåsituasjonsanalysen skal man videre utarbeide bedriftens målsettinger.

### **5.6 Målsettinger**

Selfa har utarbeidet følgende konkrete mål; *“Selfa Arctic AS ønsker å redusere dieselforbruket i Norge med 80 millioner liter innen 10 år”*, som er et konkret, kvantifisert, realistisk og målbart mål. Ved at kun ledelsen utarbeider mål og ikke hele organisasjonen, kan det medføre mindre motivasjon i arbeidsstokken for å oppnå målet. Vi ser likevel ikke på dette som noe problem når det gjelder akkurat Selfas hovedmål, da suksess ved dette målet fører til en sikrere fremtid for Selfa. Vi ser også en fordel med at de ansatte er med på å utvikle og produsere et helt nytt produkt innen deres markedet, da dette kan fungere som en motiverende faktor.

Selfa har som nevnt tidligere ikke noen partnere per dags dato, men får mye kompetansehjelp fra leverandører, da spesielt fra Siemens. Daglig leder påpeker at Siemens sitter med mye kompetanse og er svært behjelpelig ved behov. Ved å se på sitatet *“basert på organisasjonens kompetanse, struktur og rutiner kan vi så utvikle grunnsteinen i organisasjonen vår; nemlig en eller flere løsninger”* fra Vekstbedriften av Dahle, Verde og Dagestad (2012, 116) ser vi at Selfa har utviklet egen kompetanse, og utnytter kompetansen fra deres leverandører for å utvikle en av grunnsteinene i organisasjonen. Som vist under punkt 5.4.2 ser vi at deres struktur og rutiner ikke er godt nok implementert i bedriften da timeforbruket er langt over ønsket mengde. Vi ser at dette kan ha en negativ effekt da økt timeantall fører til økt pris eller dårligere resultat, som igjen kan føre til tapt markedsandel til konkurrentene eller en fare for bedriftens eksistens.



### 5.6.1 Økonomiske utsikter

Selfa har selv satt seg et mål om salg av 12 båter per år i årene fremover, og et delmål på at 50% av disse skal være hybride innen 2017. Som tidligere nevnt har Selfa statistisk sett en mulighet til å selge 20-25 båter i glassfiber per år, dette eksklusiv etterinstallasjonsmarkedet på 150 drivlinjer. Vi ser her at Selfas inntekter kan øke mye, dersom Selfa klarer å utvikle et godt tilbud innen etterinstallasjon av hybridløsning. Her er det viktig å sette seg konkrete mål, og at disse holdes innenfor et realistisk perspektiv. Både målene innen markedsføring og salg skal være oppnåelige, ved at de er basert på gode kalkyler uten store avvik.

Selfa skal i de kommende årene gjennomføre en testperiode som skal foregå i tre forskjellige intervaller. Mellom hvert intervall vil det bli gjennomført justeringer ut fra dataene som er blitt samlet inn ved pilotprosjektet. Prosjektet vil koste 6,05 MNOK i første år og reduseres med 200 TNOK per år. Endringene og testprosjektet vil medføre kostander på 2,5 MNOK per år for Selfa, mens de resterende kostnadene er dekket av støtte fra andre leverandører. Vi har valgt å lage en matrise for å vise hvor stort salg av hybridbåtene Selfa må ha for å få en positiv kontantstrøm i de kommende tre årene.

Selfa bruker per dags dato et høyere antall timer enn det som er budsjettet i forhold til kalkylene. Vi har tatt utgangspunkt i at timeantallet per produserte enhet samsvarer med kalkylene etter et år i produksjon, da produksjonsarbeiderne får satt seg inn i byggeprosessen og kan effektivisere rutineene etterhvert. Ut fra den interne målsettinger skal 50% av båtene i 2017 være med elektrisk fremdrift. Vi tar dermed utgangspunkt i en jevn stigning i antall solgte enheter med salg i 2015 på 2 enheter, 2016 på 4 enheter og 2017 på 6 enheter. Vi antar også at prisen for batteripakken til hybridbåten vil bli nedjustert fra 1,6 MNOK til 1,2 MNOK i 2017, da det kommer flere tilbydere på markedet.

<b>Periode</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Inntekter per enhet</i>	7.000.000	7.000.000	7.000.000
<i>Varekostnader eksklusiv batteri</i>	2.500.000	2.500.000	2.500.000
<i>Batterikostnader</i>	1.600.000	1.600.000	1.200.000
<i>Direkte lønninger</i>	6.000 x 230 = 1.380.000	5.500 x 230 = 1.265.000	5.000 x 230 = 1.150.000
<i>Fortjeneste per enhet</i>	1.520.000	1.635.000	2.150.000
<i>Dekningsbidrag til pilotprosjektet</i>	2 x 1.520.000 = 3.040.000	4 x 1.635.000 = 6.540.000	6 x 2.150.000 = 12.900.000
<i>Kostander ved pilotprosjekt</i>	2.500.000	2.500.00	2.500.000
<i>Resultat før skatt fra hybridprosjekt</i>	540.000	4.040.000	10.400.000

Vi ser ut fra våre beregninger at Selfa, ved å selge henholdsvis 2, 4 og 6 hybridbåter, vil få et dekningsbidrag til resten av bedriften på henholdsvis 0,54 MNOK, 4,04 MNOK og 10,4 MNOK i de tre kommende årene. Det er dog viktig å påpeke at disse beregningene er usikre da det kan komme store avvik i forhold til kostnader ved en ny produksjonsprosess, som Selfas hybridbåt. Salget og forventet videresalg kan variere, men Selfa vil oppnå et godt dekningsbidrag ut fra våre beregninger ved salg fra 4 - 6 enheter.

Vi har valgt å ikke utvikle videre kalkyler inkludert dieselbåtene, da vår bacheloroppgave i hovedsak skal omhandle hybridløsningen. Videre beregninger av Selfa må likevel innebære inntekter fra dieselbåtene, da disse også skal bidra til å skape et positivt dekningsbidrag og øke sannsynligheten for et positivt årsresultat.

### *5.6.2 Sikre målsettingene*

Ut fra intervju med ledelsen i Selfa, vet vi at de per dags dato ikke har noen aktivitetsplan, men at de følger rutinene som de har gjort i lang tid, da båtene utformes relativt likt fra gang til gang. For å sikre at en oppnår de delmålene man har satt seg, kan det være lurt å innføre en aktivitetsplan, i tillegg til å føre en aksjonslogg som et hjelpemiddel. Vi ser behovet for en aktivitetsplan hvor de eksempelvis har et målsatt antall timer per produksjonsdel, og dermed har mulighet å til måle faktisk brukte timer mot de målsatte, for så å finne ut hvor avviket kommer fra. Ut fra beregninger i 5.4.2 ser vi at de har et avvik på cirka 1.000 arbeidstimer per båt som utgjør 1,2 MNOK i “tapt” inntekt. Utarbeidelse av en slik aktivitetsplan bør gjøres av de ansatte som utfører arbeidet hver dag for å få et mest mulig rett grunnlag. For at oppgavene skal bli fordelt ut i bedriften og ikke alt være på ledelsen, bør oppgavene delegeres til nøkkelpersoner i bedriften. Det bør spesifiseres hvem som har ansvaret for hvert punkt, og når aktivitetene skal være gjennomført. Ettersom det er svært mange ledd i Selfas produksjon bør man vurdere å opprette en aksjonslogg, dette for å sikre at aktivitetene blir gjennomført til rett tid. I en aksjonslogg skal man loggføre alle de aktivitetene som blir utført, både til rett tid og de med avvik, og dermed gjøre det lettere og mer effektivt å finne avvik. Selfa vil med innføring av dette, ha mulighet å rette avvikene som forekom eller revidere aktivitetsplanen til neste prosjekt.

### *5.7 Styret*

Ut fra møtene med ledelsen og et av styremedlemmene fikk vi innblikk i hvordan Selfa fungerer i praksis. Ledelsen og styret hadde relativ lik oppfatning av hvordan driften fungerte. Styremedlemmet påpekte at de hadde ulike målsettinger, da styrets oppgave var å skape profitt for eier, mens daglig leders mål var mer politisk drevet for å lage miljøvennlige båter. Dette har igjen medført at profitten ikke har kommet i fokus. Hun påpeker også at mange av tiltakene de vedtar ikke blir gjennomført, noe som kan tilsi at daglig leder gjør de fleste beslutninger selv. Av salgssjef fikk vi også samme inntrykk, at daglig leder tok alle beslutninger selv om det ikke var fullt ønsket av styret. Daglig leder i Selfa er også eier av Selfa, da han eier hele Industriparken som er eneste aksjonær i Selfa. Vi ser et problem ved at styret vil skape profitt til eieren, mens eieren selv vil drive bedriften frem ved å være fremtidsrettet. Vi ser at det må opprettes et bedre

---

samarbeid hvor både eiernes interesser, den daglige driften og styrets oppfatninger av deres mål blir mer sammensatt. Vi ser ut fra dette at det kan være gunstig å ha flere eksterne medlemmer med i styret, for at styret skal få fullført sin funksjon til det fulle.

## **6. Anbefalinger**

Vi har gjennom vår Bacheloroppgave tatt for oss problemstillingen "*Hvordan etablere langsiktig lønnsomhet gjennom bedriftens nye produkt?*". Vi vil på bakgrunn av teorier, intervjuer og drøfting foreslå anbefalinger som vi mener bør gjennomføres for å sikre langsiktig lønnsomhet i Selfa Arctic AS, gjennom hybridløsningen.

### **6.1 Nåsituasjon**

Vi vil anbefale Selfa å få inn en partner som har solid erfaring med de elektriske fremdriftssystemene. Selfa vil dermed spre risikoen tilknyttet hybridløsningen, da de ved å få inn en eller flere partnere ikke lengre står alene i utviklingen. Dette vil også bidra til at Selfa kan beholde mer fokus på produksjon av selve båten og kvalitetssikre dette, mens eksempelvis partneren kan ha fokus på den elektriske framdriften.

### **6.2 Innovasjonsprosesser**

Selfa bør i løpet av kort tid gjennomføre første fase av testprosjektet slik at nødvendige justering kan bli gjort, og produksjon av nye hybridbåter kan startes. De bør jobbe tettere med Marintek for å utvikle maksimal motoreffektivisering, for å skape en reduksjon av driftskostnader for kundene og større etterspørsel etter hybridløsningen.

### **6.3 Kunder og interessenter**

Undersøkelsene våre viser at kundene er mer opptatt av hva det økonomiske resultatet blir enn hva de immaterielle fordelene ved en hybridbåt medfører. Vi har et inntrykk av at Selfa ikke har markedsført de immaterielle fordelene ved en hybridløsning godt nok, og anbefaler at disse blir lagt mer vekt på fremover for å forsvare noe av prisdifferansen mellom produktene.

For å gjøre det enklere for kundene å søke om støtte til investeringer, bør Selfa opprette en god dialog med Enova. Selfa bør gi en ansatt hovedansvaret for å hjelpe kundene med søknadsprosessen, slik at støtte til investeringen går raskere. Dette vil gjøre det lettere for kundene å få redusert store deler av prisdifferansen, uten at det går ut over Selfas inntekter.

Selfa bør i tillegg gjøre en ytterligere segmentering av aktuelle markeder, og foreta beregninger på hvor det kan være mest aktuelt å få høyere inntekt. Dette kan eksempelvis være å produsere små transportbåter til Offshore Supply-markedet, som kan benytte en hybridløsning. I tillegg kan de undersøke om det kan være aktuelt å produsere båter med hybridløsning til oppdrettsnæringen, for å gi næring til oppdrettsfisken. Da dette kan være gode alternativer for Selfa, hvor de i hovedsak ikke behøver å gjøre store endringer på båtene, annet enn å bytte ut fiskeutstyret med aktuelle lastemekanismer.

#### ***6.4 Markedsføring***

Selfa bør redusere antall årsverk per båt. Dette kan være i form av bedre organisering av hver produksjonsavdeling, økt fokus på tidsreduksjon og å utvikle enklere løsninger for hvordan båten produseres. Dette vil bidra til redusert leveringstid og høyere omsetning per time. Vi vil anbefale Selfa i første omgang å fokusere på å redusere sin leveringstid og dermed øke kunderelasjonen, for så i etterkant å øke produksjonen. Arbeidsrutinene bør innarbeides i produksjonen, og kalkyler bør utarbeides for å skape et korrekt kostnadsbilde av produksjonen.

Ut fra markedsføringen til bedriften finner vi Facebook og hjemmesiden som en effektiv kanal som medfører små kostnader. På messer når også Selfa ut til dem som ikke er på Facebook og skaper mer tilhørighet med kundene. Vi ser dog at deres hjemmeside skulle vært oppdatert, da det lite informasjon om pris og leveringstid. I tillegg er det tungvint å finne frem informasjon om produktene, da masse av informasjonen ligger som vedlegg under hvert produkt. Ved å ha alle opplysningene lett tilgjengelig vil Selfa sikre at alle potensielle kunder har god informasjon før de tar kontakt, som igjen skaper en kortere prosess til en eventuell signering av kontrakt og bestilling.

### **6.5 Forretningsplan**

Selfa bør i nærmeste fremtid utarbeide en forretningsplan for å ha et bedre utgangspunkt for samarbeid med fremtidige partnere. Under utarbeidelsen bør de avdekke styrker og svakheter ved egen bedrift, og vil ha mulighet til å justere de rutinene eller metodene hvor de oppdager ukjente svakheter. Dette vil igjen være med på å styrke bedriften, samtidig som det kan gi ledelsen ny innsikt.

### **6.6 Målsettinger**

Målsettingene til Selfa er klare og konsise. De bør likevel sette seg flere delmål for å sikre kortsiktig gevinst og suksess, som bidrar til økt motivasjon hos de ansatte. For å oppnå hovedmålet og de delmålene Selfa har satt seg, bør de snarest lage en aktivitetsplan hvor de spesifiserer hvem som har ansvaret for hva, og spesifiserer tidspunkt for når oppgavene skal være gjennomført. Selfa bør samtidig som utarbeidelsen av en aktivitetsplan opprette en aksjonslogg, hvor alle aktiviteter gjennom dagen loggføres. Slik at Selfa lettere kan avklare hvilke avvik som forekom, og dermed justere planer og prosesser ut fra dette.

Vi ser at Selfas oppfølging og kunderelasjoner oppfattes som svært gode ved våre undersøkelser, og mener det er tilstrekkelig å fortsette med samme rutiner som før. Vi vil likevel anbefale Selfa å utarbeide bedre kalkyler for beregninger av hvor lang leveringstid som faktisk vil påløpe. Dette bidrar til å opprettholde den gode kunderelasjonen, og sikrer at det ikke oppstår problemer og irritasjonsmomenter for kundene.

Vi mener at Selfa sitt mål på salg av 12 båter per år er et realistisk og godt mål, men ser gode muligheter for at dette målet kan økes i årene fremover. Medgått timeantall ved produksjon av hybridbåten bør reduseres med minst 1000 timer per enhet, for å skape et overskudd til prosjektet og høyere dekningsbidrag, til å dekke faste kostnader og overskudd. Vi mener også at timeforbruk per dags dato begrenser kapasiteten. Ved å oppnå en reduksjon i antall arbeidstimer per produserte enhet, vil kapasiteten øke, som igjen resulterer i en økning i produksjonen.

Selfa bør videre opprette et godt tilbud av etterinstallasjon av en elektrisk hovedmotor. Dette da det er et svært stort marked, og gode muligheter til å sikre seg store markedsandeler ved å være tidlig ute med en hybridløsning.

Videre anbefaler vi Selfa å gjennomføre pilotprosjektet til hybridløsningen snarest mulig, og umiddelbart etter starte produksjonen av nye hybridbåter. Dette fordi de trenger et salg mellom 3 og 4 hybridbåter for å få et dekningsbidrag stort nok til å dekke kostandene tilknyttet pilotprosjektet.

### **6.7 Styret**

Vi anbefaler Selfa å ansette to eksterne styremedlemmer til. Dette for å sikre at fremtidige avgjørelser tas med ytterligere fokus på den økonomiske sikkerheten til bedriften, og ikke ut fra egeninteressene til daglig leder. Vi vil anbefale Selfa å skape en ny visjon som inkluderer Selfa som helhet, og ikke bare hybridløsningen. I tillegg må det settes ytterligere fokus på å markedsføre visjonen, og sørge for at de ansatte i bedriften er klar over hva visjonen er, i tillegg til å avklare hva som kreves av hver enkelt.

Som en avsluttende anbefaling, vil vi påpeke at Selfa ikke kommer til å ha mulighet til å levere ønsket antall fiskebåter, med eller uten hybrid, samtidig som de produserer passasjerbåter. Dersom produksjonstiden av Selfas passasjerbåt fortsetter å ta lengre tid enn antatt, vil dette medføre en forsinkelse i produksjonen av diesel- og hybridbåter, noe som medfører negative ettervirkninger. Dersom Selfa vil fortsette å produsere passasjerbåter og i tillegg levere fiskebåter til avtalt leveringstid, bør de finne en løsning eller gjøre justeringer som gjør dette mulig. Selfa bør i tillegg utføre undersøkelser og beregninger å se om det kan være aktuelt å produsere små transportbåter og båter til oppdrettsnæringen. Hvis dette er et segment det kan være enklere å tjene på, kan dette være et aktuelt marked dersom Selfa ønsker å opprettholde driften. Selfa bør ta en avgjørelse på hvor de ønsker å ligge i markedet, og fokusere på dette.

---

**Referanseliste**

Askheim, Aas Gaute Ola og Tor Grennes. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Morten Emil. 2013. Ledelse - Verktøy og virkemidler. Oslo: Universitetsforlaget.

Biong, Harald og Erik B. Nes. 2003. Markedsføring på bedriftsmarkedet, 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Dahle, Yngve, Patrick Verde og Sjur Dagestad. 2012. Vekstbedriften. Oslo: Universitetsforlaget.

DNB. 2015. "Valutakalkulator". Hentet 21.04.15. Kl.09:00.

<https://www.dnb.no/bedrift/markets/valuta-renter/kalkulator/valutakalkulator.html>

Elkind, Peter. 2014. "Inside Elon Musk's \$ 1.4 Billion Score" Hentet 22.05.15.

<http://fortune.com/inside-elon-musks-billion-dollar-gigafactory/>.

Enova. 2015. "Støtte til energitiltak i transport og anlegg". Hentet 19.05.15.

<http://www.enova.no//finansiering/naring/programtekster/stotte-til-energitiltak-i-anlegg/245/1298/>

Evers, Natasha. 2014. *Technology entrepreneurship : bringing innovation to the marketplace*. Redigert av James Cunningham og Thomas Hoholm.

Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Gripsrud, Geir. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Redigert av Ragnhild Silkoset og Ulf Henning Olsson. 2.

utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Havnes, Per-Anders. 2014. *Veien Videre - Strategisk utvikling av små bedrifter*.

Kristiansand: Høyskoleforlaget.



- 
- Johnson, Gerry, Richard Whittington og Kevan Scholes. 2012. *Fundamentals Of Strategy*. England: Pearson Education Limited.
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne. 2004. "Blue Ocean Strategy ". Hentet 10.02.15. <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>.
- Koteng. 2015. "Trondheim Maritime Senter - Skippergata 14". Hentet 21.04.14. <http://www.koteng.no/content/195/Trondheim-Maritime-Senter---Skippergata-14>
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. Redigert av Jan Ivar Fredriksen og Tore-Jarl Bielenberg. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kunnskapssenteret. 2014. "Valg av metode for datainnhenting til situasjonsanalysen". Hentet 26.01.15. <http://kunnskapssenteret.com/situasjonsanalyse-valg-metode-datainnhenting/>
- Levorsen, Stein O. 2010. *Styrearbeid i Praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mogstad, Live Marie Toft og Inger Merethe Nisted. 2015. "Primære og sekundære datakilder ". Hentet 01.02.15. <http://ndla.no/nb/node/93370>.
- Sander, Kjetil. 2014. "Hva er et produkt?" Hentet 15.02.15. <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-produkt/>.
- Selfa Arctic AS. 2015. "Modeller". Hentet 12.01.15. <http://selfa.no/modeller/>
- Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.
- Wickham, Philip A. 2006. *Strategic Entrepreneurship*. England: Pearson Education Limited.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjumatriser

Vedlegg 2: Utdrag internt dokument fra Selfa Arctic AS – Transnova