

Et strategicase presenteres først, og deretter spørsmål. Opplysningene i caset har ikke rot i virkeligheten, men er tatt med av pedagogiske hensyn.

Strategicase – Hurtigruten og reiselivet

Turistene om bord i Hurtigruten er ikke lenger tilfredse med bare å sitte i hvilestolene sine og betrakte det vakre norske kystlandskapet etter hvert som det passerer revy. De vil oppleve noe mer når hurtigruta legger til kai, de ønsker seg aktiviteter. Mange vil også gjerne ha et innblikk i de lokale kulturene som de møter på sin lange ferd mellom Bergen og Kirkenes.

På et strategiseminar, som er lagt til Tromsø, drøfter styret og ledelsen i selskapet hvordan opplevelsestilbudet langs kysten kan utvikles videre til glede for hurtigrutens gjester. Man er spesielt opptatt av hvilken eiermessig tilknytning som vil være best mellom Hurtigruten og de lokale reiselivsbedriftene.

Et spørsmål er om Hurtigruten bør eie reiselivsbedriftene selv, altså kjøpe dem. Et annet alternativ er å etablere en franchisekjede der alle som er med i kjeden, er lokalt eid, men der bedriftene strømlinjeformes i et konsept spesielt utviklet for Hurtigruten. Det er også et alternativ å nøye seg med løse samarbeidsavtaler der den enkelte reiselivsbedrift opererer helt uavhengig av Hurtigruten, men betjener deres kunder på lik linje med andre kunder i den grad man har kapasitet til det.

Diskusjonen går varm særlig mellom styrets leder Trym Heinar og nestformann Petter Heidenrik. "Jeg er enig med deg, Petter, i at det å få til et tettere samarbeid med lokale reiselivsbedrifter handler om å skaffe seg konkurransefortrinn, men jeg er opptatt av at vi må få til dette så billig som overhodet mulig.

Jeg er livredd for at Hurtigruten skal bli innelåst i et strategisk skjebnefellesskap med en mengde reiselivsbedrifter som alle er ulønnsomme på grunn av for lav kapasitetsutnyttelse. Dette med ledig kapasitet er noe vi i Hurtigruten kan alt om skal jeg si deg.

Det vil bli klin umulig å få solgt disse bedriftene til en vettig pris om dette skulle vise seg nødvendig. Vi risikerer å brenne inne med en rekke salgsobjekter langs hele kysten som ingen er interessert i å kjøpe. Vi har gjeld nok allerede som det er i selskapet. Dessuten skal vi finansiere et par nye skip de neste årene."

"Ja, men Staten da, Trym, har du glemt hva Staten ønsker? Den fantastiske betalinga vi vil få fra Staten i årene som kommer, er jo nettopp begrunnet med at vi i Hurtigruten skal skape ringvirkninger for andre enn oss selv, og da særlig for reiselivet langs kysten. Om ting skulle gå 'sjaise' vil det være politisk umulig å nekte oss mer finansiell støtte. Det er ikke bare vi som vil blø da, politikerne vil ikke akseptere at kysten nærmest legges 'brakk'. Jeg skjønner ikke Trym, hvordan du har blitt krone-milliardær så f**** forsiktig som du er. Jeg har tatt risiko jeg, men så er jeg da også dollarmilliardær.

Fortsetter vi med et løst samarbeid med reiselivet, kan konkurrentene våre, som tross alt har den største markedsandelen på sommercruise, tilby de samme aktivitetene og opplevelsene på land som vi. Vi har ikke noe fortrinn siden vi ikke kan stenge dem ute hvis vi ikke eier reise-

livsbedriftene selv. Det er bare eierskap som kan gi oss et varig konkurransefortrinn knyttet til landbaserte aktiviteter.”

Heinar bare himler med øynene, nå har han fått nok. Den j**** amerikaneren er besatt av visjoner jo, tenker han. Heinar frykter at Hurtigruten, reiselivsbedriftene og Staten skal havne i et varig økonomisk utføre. Og han som i alle år har vært en advokat mot statsstøtte. Han reiser seg og ser ut over forsamlinga. “Folkens, vi tren-

ger en pause nå. Vi må tenke oss grundig om før vi fatter en beslutning i denne saken. Jeg er redd for at vi her kan komme til å forskreve oss skikkelig.

Nå skal vi bruke dagen til å diskutere grundig hvilke konsekvenser de ulike samarbeidsmodellene med reiselivet langs kysten kan få for selskapet vårt. Det kan få alvorlige følger om vi trår feil her.“

Spørsmål til caset

Jeg ønsker ikke lange utredninger, men korte presise svar. Ta egne forutsetninger hvis du er i tvil om noe. Alle spørsmålene er vektet likt, bortsett fra spørsmål 6 som er vektet dobbelt. Lykke til :-)

1 Strategiske beslutninger

Synes du at beslutningen som styret skal fatte om samarbeidsmodell med reiselivsbedriftene, er strategisk? Begrunn svaret ditt.

2 Visjoner

Hva er poenget med å ha en visjon? I caset sier eller tenker Trym Heinar at Per Heidenrik er ‘besatt av visjoner’. Hvordan tolker du dette?

3 Konkurransefortrinn

Hva er et konkurransefortrinn? Per Heidenrik snakker i caset om *varige* konkurransefortrinn. Hva tror du han mener med dette? Hva kjennetegner konkurransefortrinn som er varige?

4 Interessegrupper

Hva menes med begrepet interessegruppe? Hva tror du de ulike interessegruppene vil legge vekt på når de skal vurdere hvor gode de ulike samarbeidsmodellene er for dem?

5 Strategiske dilemmaer

Hurtigruten Norskekysten har flere strategiske forretningsområder (Strategic Business Units, SBU-er). Hvilke? I driften av de ulike SBU-ene langs norskekysten er det flere strategiske dilemmaer. Drøft noen av disse.

6 Evaluering av strategier

I caset skisseres flere mulige samarbeidsmodeller mellom Hurtigruten og lokale reiselivsbedrifter. Beskriv disse modellene kort. Hvordan vil du vurdere hver enkelt modell når det gjelder egnethet (suitability), aksepterbarhet (acceptability) og gjennomførbarhet (feasibility)? Ta gjerne med flere argumenter utover de som kommer fram i diskusjonen mellom Trym Heinar og Per Heidenrik.