

Arena Fritidsbåt

Foresight

www.arenafritidsbaat.no

LARS UELAND KOBRO

TF-rapport 267/2010

TF-rapport

Tittel:	Arena Fritidsbåt - Foresight
TF-rapport nr:	267/2010
Forfatter:	Lars Ueland Kobro
Dato:	01.03.10
Gradering:	Åpen etter 1.1.2011
Antall sider:	37
ISBN:	978-82-7401-355-1
ISSN:	1501-9918
Pris:	Kr. 150

Prosjekt:	Foresight for Arena Fritidsbåt
Prosjektnr.:	20090780
Prosjektleder:	Lars Ueland Kobro
Oppdragsgiver(e):	Norboat

Resymé:

Rapporten refererer hovedtrekkene i et prosessuelt oppbygget prosjekt hvor oppspill og innspill fra deltakerne i prosessen har brakt fram fire ulike framtidsbilder av norsk fritidsbåtbransje: New Wave, Blue Motion, Small Tech og Quick Fix.

Ut fra disse framtidsbildene er det utviklet strategisk fokus knyttet til fire strategiske forretningsområder: markedsutvikling – produktinnovasjon – organisasjonsutvikling og kompetanse.

Telemarksforskning, Boks 4, 3833 Bø i Telemark. Org. nr. 948 639 238 MVA

Forord

Norsk fritidsbåtbransje har store utfordringer. På forholdsvis få år har de norskproduserte fritidsbåtene mistet store markedsandeler. Klyngefelleskapet "Arena fritidsbåt" er et tiltak som bransjeorganisasjonen NORBOAT, Aust Agder fylkeskommune og enkeltaktører har tatt initiativet til for å møte framtidens utfordringer med kompetansemessig beredskap og innovasjonsevne. Initiativet har fått støtte fra- og inngår i Innovasjon Norges Arena-programsatsing.¹ SINTEF Teknologi og samfunn har vært sentrale i å utforme prosjektet, og de innehar prosjektlederansvaret for arenaprojektet.

Telemarksforskning er engasjert i arbeidet med å gjennomføre en Foresight innenfor rammen av dette programmet.

Denne rapporten er dokumentasjonen fra foresightprosessen.

Bø, 10.03. 2010

Lars Ueland Kobro

Forsker

¹ Se www.innovasjon norge.no/arena

Innhold

Sammendrag	6
1. Innledning	7
1.1 Utfordringer	7
1.2 Framtidsberedskap.....	7
1.3 Lazzaras blog.....	8
2. Framtidsverksteder	11
2.1 Første framtidsverksted	11
2.2 Annet framtidsverksted	14
2.3 Tredje framtidsverksted.....	15
2.4 Fjerde framtidsverksted.....	17
3. Scenarier for fritidsbåtbransjen	18
3.1 Noen grunnleggende forutsetninger	19
3.2 Blue Motion.....	22
3.3 New Wave	24
3.4 Small Tech.....	27
3.5 Quick Fix.....	29
3.6 Fra framtidsblikk til strategisk fokus.....	30
4. Strategiske ideer	32
4.1 Produktutvikling	32

4.2 Markedsutvikling.....	33
4.3 Kompetanse	34
5. Avslutning.....	36

Sammendrag

Arena Fritidsbåt har gjennom fire framtidswerksteder over fire måneder, utviklet en framtidshberedskap i form av fire ulike framtidbilder – scenarier – og et sett strategiske oppspill som skal sette dem i stand til å møte usikkerheten som framtidbildene har identifisert.

Framtiden er beskrevet som konsekvens av en rekke dype drivkrefter. De sikreste drivkreftene er kundedifferensiering, globalisering og økte miljøkrav fra både myndigheter og marked. De mindre sikre drivkreftene knyttet seg delvis til hvordan den internasjonale båtproduksjonsbransjen, hvor Norboat er en aktør, vil agere framover. Vil den utvikle seg innovativt og proaktivt, eller passivt tilpassende og i bakkant av den teknologiske og industrielle utviklingen, som tilfelle delvis har vært fram til nå? Et annet forhold knytter seg til de generelle økonomiske konjunktorene og hvordan disse slår inn på næringen og deres kunder. Vil det bli vekst eller resesjon?

De framtidbildene som er utviklet heter New Wave, Small Tech, Blue Motion og Quick Fix. Rapporter fra personer i disse scenariene gir inntrykk av hvilke utfordringer bransjen møter i de ulike framtidene.

De strategiske prosjektene som deltakerne i framtidswerkstedene utviklet på bakgrunn av framtidbildene ble sortert i produktinnovasjon, markedsutvikling og kompetanse. Ett strategisk tiltak er det anbefalt å arbeide videre med, innenfor hvert av de tre temaene. De strategiske tiltakene er:

Etablering av et innovasjonspanel – en tverrfaglig, kreativ tenketank for økt innovasjonskraft og –evne i norsk fritidsbåtbransje. Markedsmessig anbefaler gruppa å utvikle en felles norsk webbasert båtportal. Det kompetanseprosjektet som anbefales, er å utvikle en universitetsstrategi hvor fritidsbåtbransjen får en vitenskapelig forankring innenfor en Trippel Helix innovasjonsmodell hvor myndighetskontakt og næringsforankring allerede virker å være ganske godt utviklet.

1. Innledning

1.1 Utfordringer

Norsk fritidsbåtbransje har produksjonsmessig vært overraskende stabil i mange år. Selv om bransjen er sammensatt med ulike del-leverandører, distribusjons- og markedsaktører både oppstrøms og nedstrøms, domineres bildet av at kjerneproduktet er selve glassfiberbåten og at den i praksis produseres på samme måte i dag som for 20 år siden. Stabiliteten står i sterk kontrast til endringstakten på svært mange andre områder i omverden hvor både næringslivets produksjonsmetoder, teknologisk utvikling, materialinnovasjoner og bransjeglidninger har vært stor. Selv om produksjonsbildet er overraskende stabilt, har båtbransjens markedsbilde endret seg vesentlig. Nye båtprodusenter er kommet til og tatt store markedsandeler fra norske båtprodusenter på kort tid, både i internasjonale markeder og på hjemmemarkedet. Når det gjelder eierskap og organisasjonsmessige forhold har det vært en del endringer i bransjen de seneste årene. Men bildet domineres fortsatt av at norske fritidsbåter produseres av norskeide, relativt små bedrifter etter internasjonal målestokk.

1.2 Framtidsberedskap

Et foresightprosjekt skaper rammer og anledninger, og bidrar med metoder for å hjelpe deltakerne til å se langt fram. Foresightarbeidet i Arena fritidsbåt er organisert som fire ”framtidswerksteder”, eller workshops hvor ca 20 representanter for næringen har arbeidet med egne framtidstantakelser, kombinert med faglige innspill og fasilitering fra eksterne foredragsholdere, forskere og konsulenter. Se plan for framtidswerkstedene i appendix 1.

Foresightarbeidet er tilrettelagt og ledet av konsulent Helge Hasvold fra Foresight Norge og forsker Lars Ueland Kobro fra Telemarksforsking.

Arbeidet har materialisert seg i fire scenarier og oppspill til videre strategiske prioriteringer for klyngen. Foresightarbeidet skal på denne måten gi energi, kreativitet og lang-

siktige perspektiver til klyngens vedtatte strategiske fokus som er, hentet fra klyngens eget strategidokument:

Oppdrift – Tillit – Fremdrift.

For å sikre oppdrift må vi satse på kompetanse. For å sikre tillit må vi satse på omdømme. For å sikre fremdrift må vi satse på innovasjon.

1.3 Lazzaras blog

Før vi kaster et blikk langt framover mot fire ulike framtider for norsk båtbransje i 2025, skal vi rette blikket utover, til en blog, skrevet av en framstående representant for italiensk fritidsbåtnering, Rich Lazzara, (bildet). Lazzara Yachts er et stort italiensk selskap som produserer eksklusive fritidsbåter og yacher

I sin blog: www.lazzarayachtsblog.com skriver han på årets siste dag 2008, etter å ha lest en artikkel om problemene i den amerikanske bilindustrien (vår oversettelse fra engelsk):



”Jeg vet at vår industri vil kunne lide en lignende skjebne. Det er på tide å vurdere hva vi må gjøre for å starte på nytt og komme tilbake på sporet. Jeg tror vi har fire grunnleggende problemer som må løses:

1) Kundestøtte - Kundestøtte i vår bransje er bare kort av patetisk. Nummer en årsaken til at folk forlater båtlivet er problemer de får med båten sin. Ødelagte deler, båter som ikke starter, ting som går galt, og ingen til å få hjelp fra med disse tingene. Det er et problem som må løses. Vi må få en slutt på at det sies at "de to beste dagene å eie en båt er den dagen du kjøper den og den dagen du selger den".

2) Vanskelig håndtering. - Båtene er for vanskelig å operere, manøvre, vedlikeholde, osv. Hvordan kan bilen min gå 50 0000 km på ujevn veibane, i støv og forurensning uten oljeskift, mens båtens motor må ha ettersyn og service etter 50 timer? Det er ett datasystem for navigation, motorer, generatorer, monitoring system, audio/visual alarmer, etc., og ingen av disse systemene kommuniserer tilfredsstillende med hverandre. Hvorfor er det ikke ett sentralt operativsystem for hele båten? En som er smart nok til å spore vedlikeholdsbehov, som bestiller de deler som trengs og som får dem levert til neste anløpshavn som du har plottet på navigasjonssystemet diagrammet.

3) *Produksjonskostnader - For det meste bygges båter på samme måte i dag som i 50-årene. Noe er forandret med hensyn til materialer og teknikker, men vår bransje er fortsatt svært arbeidsintensiv. Hvor er automasjon? Hvor er gjennombrudd for nye materialer, hvor er den betydelige kostnadsreduksjon? I 1989 kostet en Searay 390 hos forhandler, \$ 149.995. I dag ville samme båt gå for rundt \$ 350.000, en 58% prisøkning over 20 år. For sammenlikning hadde en Honda Accord i 1989 en basispris på \$ 11.230, mens i dag er prisen \$ 20.775. Det er en 46% økning. Det ironiske er at mens prisen på en båt har økt mer enn hva jeg tror snittet på kapitalvarer har, så er bruttofortjenesten redusert. Jeg kan ikke snakke på vegne av ethvert selskap, men jeg føler meg trygg på at marginene for de aller fleste er de samme eller i de fleste tilfeller, lavere i dag enn de var i 1989. Vi må fokusere på å redusere kostnadene ved å produsere båter eller se i ansiktet en framtid hvor vi representerer en industri på vei ut av eksistens.*

4) *Kundevurderinger. Kjøper du et produkt som koster hundretusener til millioner av dollar, skal du ha en sikkerhet for at tidligere kunder er fornøyd med produktet. Vi har ingen systematikk for kundeevaluering og åpen kunderapportering i dag. Hvorfor ikke? Hvor er de kunnskapsrike selgere med state-of-the-art utstillingslokaler hvor også kundenes synspunkter og erfaringene har en plass? Hvor er nettstedet som har brukernes tilbakemeldinger fra sine erfaringer med produktene? Hvor er bladene og artikler med gode sammenliknende analyser og tester hvor båter settes opp mot hverandre i tøffe testsituasjoner?*

Hvis ikke lederne i vår bransje kollektivt arbeider sammen for å løse disse problemene, da vil vi møte den samme skjebnen som den amerikanske bilindustrien.”

Bloggen ble lest opp og kopiert til prosjektdeltakerne under framtidswerksted to som et oppspill til omgivelsesorientering og dialog om egen framtidsberedskap.

2. Framtidsverksteder

2.1 Første framtidsverksted

Tid og sted: 30. November, Thon Opera Hotell, Oslo.



Samlingen ble brukt til å kalibrere forventninger, bli kjent med hverandre og konsulentene fordi det er viktig å bygge et godt tillitsforhold for å kunne håndtere de kreative utfordringene i prosjektet. Det ble også gitt et faglig foredrag om framtidsberedskap, scenariemetodikk og næringsklyngearbeid av forsker Lars U. Kobro.

Dette var deltakernes forventninger, slik de kom til uttrykk ved starten av samlingen:

- Komme fram til noen gode ideer
- Vilje og evne til å gjøre noe med det
- Bilde av framtidens båtbruker – krav og ønsker
- Hvordan ser framtidens båt ut?
- Noen målbilder å styre mot
- Identifisere noen gode framtidbilder av bransjen
- Forutsi nye statlige/offentlige reguleringer etc.
- Identifisere markedets drømmer
- Sortere og lære metode for ”drømmetyding”
- Et prosjekt som skaper noe gryteklart for handling
- Kompetanseutvikling for oss selv – lære en ny metode
- Skape et engasjement i næringsklyngen
- Større tilfang av impulser inn i vår egen innovasjonsprosess

Forventningene ble diskutert og kommentert i forhold til prosjektets målsettinger.

Målet med foresightprosjektet er å utvikle en framtidsberedskap. Vi skal sammen spenne ut et vidt nett av mulige framtider som de drivkrefter vi allerede i dag kan identifisere, vil

kunne skape. Dermed blir vi bedre i stand til å se og tolke endringer slik at vi kan møte dem med strategiske valg før de rammer oss. For å få det til må vi lære en metode og en mentalitet for framtidsorientering.

Deltakerne ble delt i fire tilfeldige grupper og satt i gang med å se langt fram.

Oppgave: *Hva vil prege produksjon og salg av fritidsbåter om 25 år?*

Ulike assosiasjonsfremmende teknikker ble brukt av fasilitatorene underveis for å stimulere kreativ tenkning.

2.1.1 Innspill fra gruppene:

<ul style="list-style-type: none"> • Felles plattformer • Høyere industrialiseringsgrad • Bedre produksjon (relativt) • Mer markedstilpasset • Fraksjonert eierskap • Kjeder - horisontalt / vertikalt • El-båt = 10% av markedet • Euro over alt (NOK er ut) • Made in China har full aksept • Timesharing på båt • Mange flere småprodusenter • Shopper moduler på nettet • Storebror ser deg – overvåkning på land og sjø • Kunden lager sin egen båt på Internett • Større enheter • 2-3. generasjons innvandrere er båtkjøpere, Nye kundepreferanser • Båtbygger, gjenbruk, resirkulering • Mer reguleringer i Norge og Europa 	<ul style="list-style-type: none"> • Robotisering • Effektivitet i alle ledd • Mer automatisering • Felles valuta med hele verden • Store valgmuligheter for kunde • Større krav til kvalitet • Båtplasser / garasjehus • Knapphet på ressurser gir større krav til produktets livslengde • Null utslipp • Nye materialer • Elektrisk framdrift • Umulig å bryte regler • Internasjonale krav • Designtrender blir viktigere • Færre, større produsenter • Nye brukergrupper tar sjøen i bruk (nasjonaliteter) • Asia blir rikere - USA blir mindre dominerende • Overbefolkning på sjøen 	<ul style="list-style-type: none"> • Oljeeventyret er over • Lavere priser • Flere lånemuligheter • Leasing • Innskjerpede standarder • Strammere krav • Inspeksjoner/årskontroll • Flere fartsbegrensninger • Energiregnskap på alt • Resirkulerbare båter • Grønnere • Mer sikkerhetsstyr • Asiatiske høykostproduksjon • Begrenset tilgjengelighet på naturen • Høyere vannstand • Kortere vintre • Teknologisk utvikling • Ren teknologi • Trendstyrt • Flere "flerbruksbåter" • Utleiebåter øker • Større og flere båtavgifter • Flere krav fra kunden • Større volum • Høyere bensinpris i verden • Kvinner får mer innflytelse i samfunnet og i markedet • Nye materialer (bam-bus?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Båtnomader • Bo-enheter på sjøen • Flere mennesker med mer fritid (Babyboomers er pensjonister) • Nye energikilder • Flere båter tas opp når de ikke brukes, dvs. færre båter i havnene • Panteordning • Mer regulering av naturen • Forbrenningsmotorer forbudt i 2015 • Reguleringene er mer internasjonalt standardisert, En stat - EU • Må ha navn før båtkjøp • Folk jobber lengre (75 år) • Nostalgi • Mindre antall produsenter • Folk blir mer forsiktige • Skiftende økonomi • Produktene blir i større grad enten "helt in" eller "helt ut" • Økt verdenshandel • Sterkere konkurranse • Brenselceller
---	---	--	--

En gjennomgang av framtidshendelsene i lys av hvilke drivkrefter de ovenstående punktene var uttrykk for, ga denne listen:

Foreløpige drivkrefter:

- Gjennomgående miljøfokus hos kunder og myndigheter
- Flere og sterkere internasjonale reguleringer
- Globalisering. Internasjonalisering av kapital, arbeidsmarked, kompetanse, politikk og produksjon.
- Flere og tøffere konkurrenter
- Rask endring i kundenes krav og preferanser
- Forbrukervalg er styrt av trender og moter
- Teknologit utvikling – nye materialer, ny motorteknologi, ny navigasjonsteknologi og underholdningsteknologi om bord, m.m.

Resten av arbeidsøkten ble brukt til felles refleksjon over hurtighet og retning. Hvilke endringer kommer først og i hvilken retning går de?

Ingen konklusjoner ble trukket, konsulentene tok notater fra denne økten med hjem og utformet forberedelser til verksted 2.

Erfaringer fra verksted 1.

Konsulentenes erfaringer:

En veldig god start. En dynamisk gruppe som raskt la ”vanetenkning” bak seg og arbeidet med stort humør og fokusert kreativitet med de tildelte oppgavene. Det forventede dropet i stemning og intensitet som vi ofte erfarer etter lunsj kom ikke.

Deltakernes erfaringer:

Deltakerne ga uttrykk for positiv erfaring og høy forventning til videre prosess. Lokalene ble oppfattet som velegnede og konsulentene fikk skryt for motiverende og kunnskapsrik fasilitering. Det ble påpekt at det er unødig og litt energitappende med unødig omfattende lunsj-buffet.

2.2 Annet framtidswerksted

Sted og tid: Tyholmen hotell, Arendal. Lunsj til lunsj.

7. og 8. desember 2009.

Samlingen ble brukt til å repetere faglige perspektiver fra samling 1. Konsulentene refererte resultater etter gruppearbeidet der. Deltakerne ble så presentert for en modell for sortering av de drivkreftene som ble identifisert å ligge under framtidssassosiasjonene fra samling 1.

Drivkreftene ble sortert i et skjema for henholdsvis sikre og usikre drivkrefter. Dette arbeidet førte til at mange drivkrefter ble identifisert som *sikre* og *relevante* – det betyr at deltakerne mente at det var stor sannsynlighet for at drivkreftene ville påvirke båtbransjen og at det samtidig var av stor betydning for dem. Dette er drivkrefter som man i så tilfelle straks kan begynne å tilpasse sine strategier til. De relevante og sikre drivkreftene ble konsolidert til tre hovedretninger. Dette var:

1. Sterkere miljøkrav fra både marked og myndigheter
2. Internasjonalisering
3. Kundefragmentering, utålmodige kunder og krav til skreddersøm

Deretter jobbet konsulentene om kvelden med å sortere de mer usikre, men relevante drivkreftene inn i et scenarietkryss, med skisser til framtidssbilder i hver av kryssets kvadranter.

Scenarietkryss og scenarieskisser ble presentert for deltakerne ved innledningen av dag to. Deretter gikk deltakerne i gang med å ”dramatisere” scenarieskissene. Deltakerne fikk i grupper i oppdrag å skrive brev, el. l. fra en båtkjøper/bruker i hvert scenarie. Konsulentene introduserte første en modell for 360 graders rundtur i scenariene slik at ulike sider ved dem ble belyst.

Scenariene presenteres i kapittel 3.

Erfaringer fra verksted 2.

Konsulentenes erfaringer:

Deltakerne brukte noe tid på å bli fortrolige med overgangen fra å føre diskusjoner på handlingsplanet- *Hva skjer om 25 år?* - til å reflektere rundt drivkrefter - *Hva ligger under endringene?* Første dagen ble oppfattet som litt kort (startet etter lunsj), kanskje burde den begynt noe tidligere for bedre å komme skikkelig i gang første dag. Konsulentenes presentasjon av scenarieskisser dag to, ga imidlertid ny energi og godt kreativt arbeid i gruppa.

Både prosjektledelsen fra SINTEF og foresightkonsulentene kunne på dette tidspunkt ønske seg noe mer ”strek” i arbeidet, dvs. framtidbilder med større differanse fra dagens situasjon. Litt for mye business as usual tenking etter våre vurderinger.

Deltakernes erfaringer

Generelt god og delvis svært god tilbakemelding fra deltakerne. Noe rapportering på uklare modeller og litt for ”ordrik” forklaring av metodikk og modeller. Noen deltakere ga uttrykk for at de ikke behøver å få så mye forklaringer på de ulike fasene i prosessen, mens andre satt pris på ikke bare å bruke foresightmetodikk, men at metoden også ble gjort eksplisitt underveis.

2.3 Tredje framtidswerksted

Sted og tid: Thon Hotell Brygga i Tønsberg

12. januar, fra 10.00 – 17.00.

Verkstedet var en form for ”time-out” i forhold til det intense gruppearbeidet som de to foregående verkstedene var preget av. Konsulentene hadde invitert to eksterne foredragsholdere for å gi prosessen mer ”strek” i form av ideer, endringsinntrykk og inspirasjon fra andre bransjer.

Nanoteknologiekspert Terje Berg fra Ignitas holdt et foredrag om ”den teknologiske revolusjonen” generelt og om nanomaterialer spesielt.

Direktør for NHOs bransjeorganisasjon for kunnskapsnæringer Abelia, Paul Chaffey holdt foredrag om ”kunnskapsrevolusjonen” og innovasjonspresset på norsk næringsliv.

Effekten av foredragene var flere. Først og fremst skapte det en oppmerksomhet om at innovasjon handler om flere dimensjoner, både produktinnovasjon, organisatorisk innovasjon (eksempelvis klyngedannelser), materialinnovasjon, kundeskapt innovasjon, salgs- og prisinnovasjon m.v. i tillegg etterlot foredragene et tydelig inntrykk av at ”framtiden allerede er her”, i betydning vesentlige endringer på mange samfunnsområder.

Etter lunsj arbeidet gruppene videre med å omsette innspillene fra foredragene til utfordringer for båtbransjen. Det ble utviklet fire kladdenotater med oppspill til bransjeinnovasjoner. Disse ble tatt med for bearbeiding av konsulentene fram til neste og siste samling.

Erfaringer fra verksted 3:

Konsulentenes erfaringer:

Konsulentene synes de faglige perspektivene som ble brakt inn utenfra var svært treffende, men vi følte likevel ikke at de fikk den effekt som vi ønsket. Deltakerne inntok, slik vi vurderte det, en litt passiv ”publikumsrolle” hvor de sterke vitnesbyrdene om innovasjonstakt og innovasjonsevne utenfra så til å bli oppfattet som noe uten svært høy relevans. Evalueringen fra deltakerne på slutten av dagen bekreftet dette delvis, selv om ulike deltakere rapporterte svært varierende læringsutbytte av foredragene. I denne fasen av prosjektet syntes konsulentene at deltakernes investering i prosessen avtok noe. I tid falt dette sammen med store felles praktiske oppgaver med å planlegge og gjennomføre felles utstilling på båtmessa Boot 2010 - i Düsseldorf i Tyskland (22.-30.1. 2010) . Dette kan være årsaken til at fokus ikke lå langt nok fram i tid. Hverdagen er av og til rett og slett for full av presserende oppgaver.

Våre forsøk på å fasilitere fram ideer til strategiske grep fra klyngen/bransjen for å møte drivkrefter og endring som er identifisert, fikk dermed ikke den forventede respons. Vi diskuterte på dette tidspunktet i prosjektledelsen hvordan vi skulle møte utfordringen videre.

Deltakernes erfaringer

Generelt god tilbakemelding på samling 3, selv om enkelte syntes det var bedre om eksterne foredrag kom tidligere i prosessen, for eksempel i samling 2. Deltakerne var delt omtrent på midten i vurderingen av de eksterne foredragenes nytteeffekt. Skeptikerne mente at de valgte ”bransjene” materialteknologi og kompetansenæring ikke hadde nødvendig relevans. Det ble etterlyst innspill fra en annen industriklynge med suksess.

Stedet ble oppfattet som velvalgt – Tønsberg, mellom Oslo og Arendal var positivt. Hotellet var ok, men konsulentene var ikke fornøyd med konferanserommet. – Det var alt for trangt for gruppearbeid og for lavt under taket slik at følelsen av trangboddhet ble forsterket.

2.4 Fjerde framtidsverksted

Sted og tid: Thon Hotell Brygga i Tønsberg

4. februar, fra 10.00 – 17.00.

Samlingen var, i lys av de utfordringene vi identifiserte i samling 3, lagt opp langt strammere enn samling 3, med høye krav til deltakerne egenproduksjon.

Vi gjennomførte en såkalt ”Ide Grand Prix” med stor idéproduksjon, med semifinale og kåring av tre forslag til strategisk oppfølging i klyngen ved enden av prosessen. Twist til vinneren!...

Samlingen ble innledet med et inspirerende foredrag fra styreformann Bård Stranheim i IKT-Grenland, en av Norges mest vellykkede næringsklynger. Stranheim understreket svært sterkt de fordelene som lå i å bevege seg over fra skepsis mot samarbeid, til i stede å dele ”alt” i klyngen – eller som han sa det, ”vi konkurrerer bare om det vi er absolutt nødt til, også samarbeider vi om resten”. - Bygg felles verdier, vær åpne for innovasjon mellom selskap og fra krevende kunder, og framfor alt, snakk pent om hverandre til tredjeparter, overalt! Det var budskapet fra IKT-klyngen i korte trekk.

IKT-Grenlands innledningsforedrag og intensiteten i Ide Grand Prix, ga samlingen et sterkt fokus på innovasjon.

Resultatet fra samlingen presenteres i kapittel 4.

3. Scenarier for fritidsbåtbransjen

Scenarier er ikke ønskede framtidsbilder. Scenarier skal tvert om åpne øyene for hendelser som er annerledes og uvante og som ikke nødvendigvis er ønskelige. Det gjør oss oppmerksomme og skjerpet. Scenarier viser oss at framtida ikke er gitt, men at den rommer flere muligheter. Derfor snakker vi i scenarieprosjekter ofte om framtider, i flertall. Scenarier handler om å håndtere usikkerhet, ikke om spådommer.

Scenarier kan ha ulik grad av *relevans* og *sannsynlighet*. Felles for dem er at de stimulerer oss til å tenke kreativt og strategisk på en gang. Ved å se ulike mulige utgaver av framtiden kan vi lære av den. Vi kan leve oss inn i den og se oss tilbake mot vår egen tid og våre egne beslutninger fra ulike perspektiver, og spørre oss selv. ”Hvordan havnet vi i denne framtida?” – Hva gjorde vi, og hva gjorde andre langs veien fra 2010 og fram til nå (2025)? - Burde vi gjort noe annerledes? La oss i så fall gjøre det, mens det ennå er tid.

Scenariene gir oss også mulighet til å se spor av framtida, før den rammer oss. Hvert av scenariene vi utvikler har noen særegne karikaturtrekk. Når vi ser uttrykk for disse karaktertekkene i nyhetsmeldinger eller i vårt praktiske liv, kan vi lettere forstå relevansen av dem for vår egen framtid. Den som bare ser i sladrespeilet, vil ikke oppdage kritiske forandringer før de er rett foran. Da kan det være for seint å omstille seg.

Scenarier skal utvikles gjennom dialog, ikke på et skrivebord. På den måten skapes refleksjon, forankring og motivasjon. Nedenstående scenarier er utviklet gjennom dialog, kreativt gruppearbeid og faglige innspill i ”Framtidsverkstedene” – først en dag i Oslo, deretter to dager i Arendal, og så to ganger en dag i Tønsberg. Arbeidet har fulgt en arbeidsmetodikk som Telemarksforskning benytter i slike prosesser, kjent fra en rekke tidligere scenarieprosjekter.² Helge Hasvold fra Foresight Norge har supplert Lars Ueland Kobro fra Telemarksforskning i tilrettelegging og gjennomføring av prosjektet.

² Se bl.a. ”Lær av fremtiden, Norske organisasjoners erfaringer med scenaribasert strategi” Per Espen Stoknes og Frede Hermansen (red), Gyldendal, 2004 og www.forskningsradet.no/foresight

3.1 Noen grunnleggende forutsetninger

De fire scenariene vi presenterer nedenfor, er utviklet på bakgrunn av *trender og drivkrefter*. Trender er tendenser i nåtida som mest sannsynlig vil gjøre seg gjeldende også i framtida. En trend kan være økt vekt på spektakulær design, en annen kan være at hytte- og båteiere ønsker å leve et enkelt liv – en knapp eller joystick på styrer alt. Drivkrefter er sterkere enn trender. Drivkrefter er underliggende påvirkningsfaktorer som vil skape trender og påvirke framtiden. Noen drivkrefter er sikre, som at det vil bli flere folk i verden - mens noen er mer usikre, som for eksempel en betydelig økning i havnivået. - I tillegg til å dele drivkrefter i sikre og mindre sikre, deler vi dem også inn i relevante og mindre relevante. Sterk kunnskapsvekst i den asiatiske befolkning, kan med første øyekast se ut som en sikker, men lite relevant drivkraft for framtida til norsk båtbransje. Men som vi vil se i flere av scenariene nedenfor, er det ikke alltid like lett å avgjøre om en drivkraft er relevant eller ikke. En aktuell hendelse mens dette skrives, er det at et vulkanutbrudd på Island, stanser all flytrafikk i Norge. Hvor sannsynlig var det for noen dager siden? Ofte er vi litt for preget av bakoverskuende resonnementer. Det som var uvanlig tidligere, kan bli vanlig i framtiden – og omvendt. Scenariearbeidet skal hjelpe oss å håndtere slik usikkerhet.

2.1.1 Drivkrefter

Scenarieskissene som ble utviklet av deltakerne på framtidsverksted 1 og 2, baserer seg på flere temmelig sikre og relevante drivkrefter. Disse ble identifisert og gruppert i tre hovedstrømninger. Alle disse tre hovedstrømningene vil påvirke båtneringens framtid. Dette er:

- **Fragmentert og krevende kundebilde.**

Vi vil i framtiden se et stadig mer fragmentert forbrukerbilde. Det blir vanskelig å segmentere markedet i klare forbrukergrupper. Kundene vil bli stadig mer opplyste og innsiktsfulle. De kjenner mange produkter, de sammenlikner aktivt og de vil forlange skreddersøm, ikke ”lagervare”. Leveranse må skje på kort varsel og med stadig færre mellomledd. I reiselivet ser man at en kunde besøker et museum på formiddagen og en Go-go-bar på kvelden; gourmetmat en dag og McDonald den neste. Kundene lar seg ikke segmentere i tydelige grupper lenger. Vi vil dessuten se nye kunder i markedet. Halvparten av norske husstander bebos av ett menneske. Er en-personhusholdningene

framtidige båtbrukere? Hva med 2. og 3. generasjons innvandrere? Kvinnene blir en stadig sterkere forbrukergruppe, også utenfor det klassiske kvinneforbruket (dersom det finnes). Hvem leverer den beste ”kvinnebåten”?

- **Miljøkrav fra flere hold, i alle ledd.**

Det vil bli stadig sterkere fokus på klimautfordringer, energispørsmål, utslipp og avfallshåndtering. Dette vil ikke bare knytte seg til båten, men også til del-produkter, produksjon, distributører og salgsledd. Det vil bli mer innslag av etiske dimensjoner i forbrukernes valg og vaner. Vi vil få flere offentlige reguleringer knyttet til miljøkrav. Fart, støy, utslipp, gjenbruk – på mange områder vil tydelige krav fra forbrukere og myndigheter endre båtbransjen.

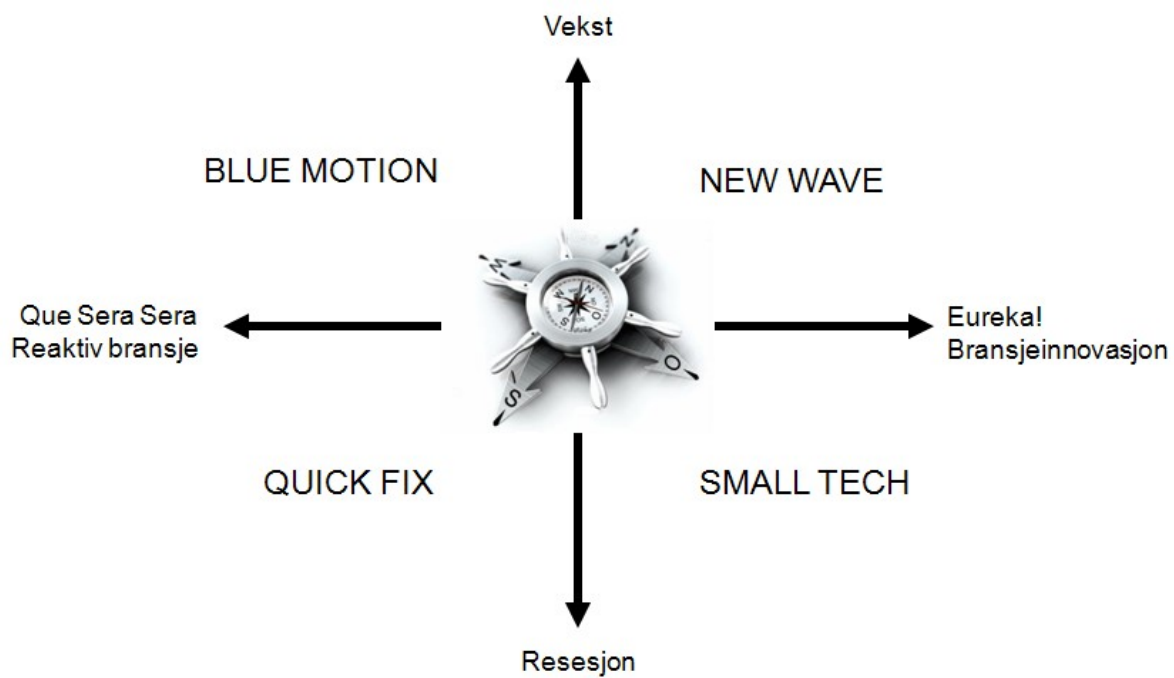
- **Globalisering**

Internasjonale trender vil slå inn på alle plan; kunnskap, kapital, informasjon, kultur, helse og forbruk. Vi lever etter hvert i en ”global village” hvor nettverk og relasjoner erstatter sentralene og lagrene. Nasjonale markeder, nasjonale nettverk, eierskap og nasjonale bestemmelser vil få stadig mindre relevans.

Dette er drivkrefter som vi tror det er klokt å tilpasse seg, uansett hvilken retning verden ellers beveger seg i. En rekke andre drivkrefter er på den annen side mer *usikre*. Relevante, men usikre forutsetninger for utviklingen må vi være ekstra observante i forhold til. Slike faktorer vil prege bransjen, men vi vet ikke *hvordan*. Det er dette materialet vi bruker når vi utformer scenarier.

Vi laget et scenariekryss av to usikkerhetsakser (se figur 1). Den ene aksen skapes av et spørsmål som peker utover: - Vil utviklingen av det norske samfunnet – eller i alle fall den delen av det som påvirker båtbransjen sterkest, hovedsakelig være preget av økonomisk vekst eller resesjon? Det andre spørsmålet som danner en akse for våre framtidssbilder, rettes innover mot bransjen selv: - Vil fritidsbåtbransjen fornye seg gjennom innovasjon eller vil den bygge videre langs den utviklingslinjen som har dominert de siste 20-30 årene hvor det legges stein på stein, eller fiber på fiber – med andre ord, *Business as usual*?

Aksen spennes med andre ord ut mellom sterk innovasjon – *Eureka!* – til passiv tilpassning; *Que sera, sera!*



Figur 1. Scenarietryss for fritidsbåtbransjen

3.2 Blue Motion

Blue Motion er et scenarie hvor en rekke av de utviklingstrekkene vi ser i dag er forsterket og forstørret. Scenariet er preget av den samme markedslogikken som i dag, hvor de raske og rike spiser de langsomme og fattige. Møter endres fort, nye offentlige internasjonale bestemmelser kommer raskt og krever rask omstilling i bransjen. Kundene er kresne og velinformerte. Å være nest-best i et marked hvor alle vet hvem som er best er farlig.

I denne konkurransen har båtbransjen i Norge havnet på sidelinja. Det har vært vekst og utvikling på mange fronter, men konkurransen har gått i norsk uheld. Det var dyrt å løfte seg over kanten til ny motorteknologi, materialteknologi i skrog og innredning og delvis helt ny design i løpet av noen korte år. Utviklingen av den internasjonale fritidsbåtbransjen de siste 10 årene minner mer om en revolusjon, enn om en langsom evolusjon. Den internasjonale båtbransjen domineres av noen få giganter - tyske, amerikanske og asiatiske. Noen aktører finnes fortsatt i Norge, disse er enten eid av utenlandske kapital, eller så er de små teknologibaserte underleverandører som leverer nisjeprodukter. Det er en sårbar posisjon fordi gigantene skifter leverandører ofte, det er lav lojalitet i den internasjonale kapitalismen.

Det er helt andre aktører inne som nisjeleverandører til båtnæringa enn det som dominerte bransjen i 2010. Et fransk-norsk selskap produserer skrogsensorer, et lite norsk selskap på Kongsberg leverer mikroautomatikk til propellstyring etc. Plastbåter produseres i lukkede prosesser, i form av 3D-printer teknologi. Prefabrikerte båter utvikles med en personlig design og innredning etter kundens spesifikasjon.

Elektronisk brev til tante i Amerika:

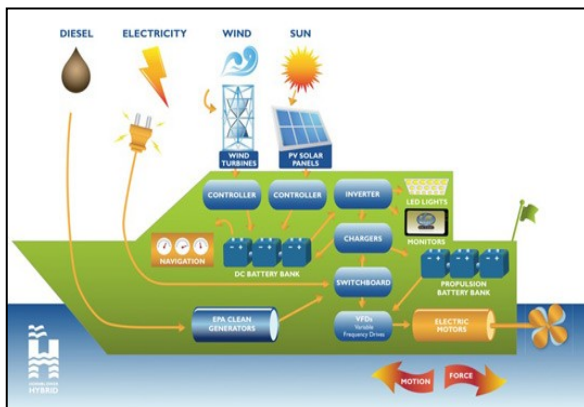
Hei tanta Alma!



Vi har kjøpt ny båt – og vi har oppkalt den etter deg! ☺ Det er en nydelig båt, det skjønnte du sikkert, med det navnet! ☺☺. Den er 40 fot med stor komfortabel hytte. Den er tysk, men med norske solfangere. Vi har designet båtens innredning selv, bare vent å se hvor stilig den er - og veldig praktisk! Båten har det nye Blue Hybrid Technology™ som onkel Gary kan fortelle deg mer om, jeg vet han har vært interessert i slik teknologi lenge. Energiforbruket er veldig lavt, den benytter både vind, sol, hydrogengass og diesel. Den går ikke fort, men det er ikke så viktig. Det er først og fremst en

hytte på vannet for Renate og meg og ungene. Ofte har vi jo med ungene til Renate også, pluss venner, så vi kan ofte være både 12 og 15 om bord. Da er det godt å ha litt tumleplass. Se bilder av båten på hjemmesiden vår.

Det virkelig morsomme med båten er at den "tenker selv". Renate og jeg kan planlegge turen hjemme på iWall'en hvis vi vil. Det fungerer slik at vi foretar turen virtuelt først på veggen, så overføres dataene til båten, så er den klar for turen når vi går om bord. Båten kjører ikke før den har registrert at alle har lifejackets på seg, og hvis en av ungene klatrer på rekka, går alarmen og motorene settes i fri.



Den gamle båten som du husker fra dere var her for to år siden, ble dessverre bare vurdert som en kategori 5 båt, så jeg fikk ikke mer enn 500 EURO for den i pant. Panteordningen for å få forurensende båter ut av bruk har fungert ganske bra. Grunnen til at

jeg ikke fikk mer betalt for min i pant, var at jeg monterte solfangere og elektromotor i den for 5 år siden. Solfangeren demonterte jeg forresten og solgte til en spansk fisker før båten gikk til recycling.

Hils onkel Gary, Tim, Theodor og Trudi, og kom snart på besøk!

Hilsen Hans Georg!

3.3 New Wave

New Wave er et scenarie hvor mye er endret fra 2010. Innovasjon, politiske beslutninger og press fra utenlandske markeder førte til at den norske båtbransjen tok noen modige beslutninger. Forskning, produktutvikling og ikke minst markedssamarbeid har skapt en ganske liten, med svært slagkraftig norsk næringsklynge med suksess. Strategiske allianser med det norske Solar Energy Cluster, Senter for Materialvitenskap og Nanoteknologi ved UiO og det nye Fjord Design House i Drøbak, har brakt næringa up front i internasjonal båtnering.

Maritime Innovation Expo på Brunstad i Stokke, er blitt et viktig faglig treffpunkt for bransjen.

Norsk båtbransje er gått over fra industriell verdiskapning til kompetansevirksomhet. Vi selger ideer, design og teknologiske patenter til hele verden.

Forbrukerne velger grønt, fleksibelt og med stor innsikt. Og de velger ofte norske merkevarer, riktignok produsert på lisens i utlandet for en stor del. Kundene velger norsk, ikke av lojalitet, men på grunn av kvalitet.



Illustrasjon. Norsk båtbransje hopper over fra en presset posisjon blant verdens båtprodusenter, til en mer ledig (?) plass som kompetanse- og innovasjonsleverandør.



Monica

Logg fra en nettsamtale mellom to svigerinner, Monica og Aud.

Monica er anestesilege, samboer med en sykepleier, tre barn; tvillingjenter på 6 og en gutt på 4.



Aud

M: Hallo Aud. Nå har det skjedd!

A: Hva da?

M: Vi har bestemt oss! Båten er endelig kjøpt. Det ble den bronsefargede norske som jeg fortalte om, husker du? Den er dødslekker!!

A: Wow! Gratulerer!! Når får dere den?

M: Vi har fått den! Vet du – fra vi bestilte den med våre spesifikasjoner, gikk det bare to dager, så hadde vi den praktisk talt på døra! Helt utrolig service.

A: Jøss! Det gikk unna. Har dere båtplass da?

M: Trengs ikke! Marinahotellet i Larvik har den hos seg. De leier den ut i avtalte ukes som vi ikke skal ha den, det finansierer både båtplass og ettersyn. Og båtpuss er det slutt på. Båten er laget med noe nanogreier, sånn som vi har på de nye vinduene vet du – så vi slipper bunnstoff og reingjøring. Kjekt, ikke sant?

A: Jo, jøss! Larvik? - Det er vel bare en halvtime for dere å kjøre det? Det høstes praktisk ut. Fortell mer om den da. Hvor stor er den, jeg husker ikke hva du sa sist om det.

M: Det er en norsk GreenLine 33 – treogtredve fot altså... Vi foretok en sammenlikning på Velgbaat.no Det sto mellom to ganske like typer til slutt. Den vi har kjøpt er veldig romslig, og veldig praktisk. Den store kjøkkenlugaren under dekk kan gjøres om til tre separate soverom, eller et soverom og et kontor, med helt enkle grep. I tillegg er det et soverom til meg og Jon helt fremst. Og det er WC og bad i separate rom. Jeg gleder meg til å ta en tur sammen med dere snart.

A: Ja, det vil jeg gjerne. Men er den trygg da Monica? Kan dere håndtere den, den høres så stor ut?

M: (Latter) Vet du, Aud - den går nesten av seg selv! Navigasjon og sikkerhet og alt sammen styres av den samme greia, vi trekker bare opp kursen med fingeren på en sånn

E-map som vi har, så ordner båten resten. Når vi legger til land så snakker Jon til båten, det er helt spooky altså, du kommer til å flire!

A: Jeg ser det for meg (latter). Ungene da? Er de happy?

M: Ja, de fryder seg! Maja og Mina kommer forresten inn her akkurat nå, jeg må koble av, de skal ha hjelp med leksene. Kan vi ikke conekte igjen i morgen kveld da, hvis du har tid - så skal jeg vise deg noen bilder.

A: Fint! Hils jentene – og Vesle-Jonny, og broren min! – Snakkes!

3.4 Small Tech

Small-tech scenariet kjennetegnes av at volumene for fritidsbåter har gått ned - både når det gjelder fritidsbåtpopulasjonen og materiellets størrelse. Dugnadsprinsipper, deling av ressurser og innovativ organisering og prising, kjennetegner situasjonen. Forbrukerne liker det langsomme livet, men ikke sentimentalt tilbakeskuende. De vil ha moderne kvalitet, de gjør miljøbevisste valg og de forventer høy servicegrad. Men de liker ikke stress – de avskyr usikkerhet og setter verdien av trygghet svært høyt.

Båtnæringa møter kundekrav og konkurranse gjennom samarbeid og organisatorisk kreativitet. Gjennom felles distribusjonskanaler, en kjede av leasing og timeshare-marinaer (hvor ”gamle Martinsen” i dagboknotatene nedenfor, godt kan være leder på en av dem), omfattende markedsføring og PR-samarbeid, har bransjen maktet å opprettholde en viss aktivitet. Norsk båtnæring utnytter sin betydelige kjennskap til norske forhold og norske forbrukere. Det gir dem et konkurransefortrinn vis-a-vis utenlandske aktører. Men det faktum at det norske markedet er forholdsvis lite, medvirker nok også til at utenlandske aktører ikke er så sultne på våre markeder.



**Dagboknotater fra en kvinne, nyskilt 42 år, veterinær.
Første ferie uten barna er nylig avsluttet.**

”Så var det på ’n igjen. I morgen er kontoret fylt av sjuke kaniner og kanarifugler. Kan ikke si at jeg gleder meg...

Noe jeg derimot gleder meg stort over, er minnene fra Kroatia forrige uke. At jeg greide båtførerprøven der nede på første forsøk, gjorde godt for selvtilliten. At timeshare-avtalen med gamle Martinsen på Valle Marina gikk i orden også, føles nesten litt for heldig. Dermed har jeg båt – en hel flåte av forskjellige båter, faktisk. Den største galten hans hadde en lei infeksjon i frambeinet, så når han foreslo et oppgjør hvor jeg fikk 3000 timshare-poeng i båtporteføljen hans som oppgjør for penicillin-kuren og behandlingen av galten, så protesterte ikke jeg! Griseflaks! 😊

Alle båtene som Martinsen har, gir meg muligheter for båtliv, enten det nå er i ukene hvor jeg har ungene, eller jeg tar meg en tur ut til Jomfruland aleine. Bavariaen

*som jeg seilte om torsdag var forresten en drøm. Den båten seiler jo nesten av seg selv!
Helt annerledes enn alt det strevet jeg husker fra barndommen.*

*I morgen tror jeg at jeg ringer Karianne og spør om ikke vi skal ta en padletur i
skjærgården etter jobb. En ettermiddag på sjøen i havkajakkene til Martinsen trekker nes-
ten ingen poeng på timeshare-kontoen.*

*Nei – det er på tide å slukke lyset. God, natta dagbok. I morgen skal du få høre
hvordan padleturen gikk.”*

3.5 Quick Fix

Quick Fix er et framtidsbilde som minner en del om vår egen tid. Teknologien beveger seg raskt, mens selve båtproduktet på mange måter blir hengende etter. Båtene oppgraderes, pyntes og sannsynligvis vil en del personifiseres. Selv om det økonomiske handlingsrommet ikke er stort i dette scenariet, vil forbrukerne stå fram med båter som har særtrekk og personlighet. Identitet er tett knyttet til forbruk. Produsenter og omsetningsledd vil sannsynligvis levere høy kvalitet på service og innovasjonen vil foregå i å kombinere servicetjenester, fleksibel prising og produkt-pakker.

Scenariet er en *survival of the fittest* situasjon. Norsk båtbransje har i dette bildet en fordel – nærhet til norske kunder. Få andre konkurransefordeler er utnyttet her.

Boat Customer Retail Experience Blogg, September 2025



<Hockey '81> wrote (in Norwegian) [Wednesday 2025-09-05: 17:08 hour]:

Norwegian costumer, male, 44 years.

Kjøpte en Scand Baltic 29, 2024 edition i mai. En klassiker med det beste fra det tradisjonelle designet, oppdatert med moderne navigasjonsteknikk (Navi WWi-220) og sikkerhetsløsning (EU Security Code 9000-Q). Båten ble levert med opplag- og sevicepakke. Den er derfor levert tilbake til service-point for vinteren nå. Båten har vært driftsikker gjennom hele sesongen. Bare to drifts-stopp, den ene gangen hadde ikke charge-kabelen stått skikkelig i kontakten om natten, så battery-level var lavt om morgenen og biodieseltanken selvfølgelig tom. Den andre gangen var det en software feil på navigasjonsprogrammet. Det løste Scand-Support med en nedlasting på direkten. Båten er allergitestet og leveres med customized interiør, sengetøy fra Svane og båtkjøkken fra Ikea Maritim. Det er mulig å bytte ut mange komponenter i kjøkkenet og øvrig interiør hvert annet år for en billig penge i forbindelse med oppgradering av software og sikkerhetsplattform.

Kjøpere tilbys nettmøte med interiørkonsulent og teknisk support forut for oppgraderingen.

Exiting-pakka som leveres med båten består av to spillkonsoller (Apple i-box) som mine to sønner på 11 og 16 fortapte seg fullstendig i, et 3D Dreamworks kinosett med 12 integrerte supersound-høytalere og satellittmottakeren SkyDive D8. Utstyret gir krystallklare 3D eksponering og fantastisk lyd.

Både jeg og samboeren min har gjennomført nettstudiet *Scand College Advanced* siden vi begge hadde både båtførerbevis og en del båterfaring fra før. Kurset var underholdende og lærerikt. Båten og servicepakka som Scand levere sammen med den, er meget tilfredsstillende. Vår anbefaling!

3.6 Fra framtidsblikk til strategisk fokus

Hvilket scenario er norsk båtbransje best tilpasset? Hvilket scenario vil ramme bransjen mest dramatisk? Hvilke scenario er båtbransjen aktive med på å realisere? Dette er spørsmål som dannet overgangen til den strategiske diskusjonen. Enkelte fasiliteringsteknikker ble brukt av konsulentene/forskeren for å fremme slik refleksjon og dialog. Resultatene av den strategiske dialogen presenteres i neste avsnitt.

4. Strategiske ideer

Scenariearbeidet i framtidsverksted 1 – 3 ble i fjerde og siste verksted fasilitert over i en strategisk samtale. En ”Idé Grand Prix” ble fulgt opp av plenumsdiskusjoner. Dette resulterte i et antall innovasjons- og utviklingsforslag knyttet til fire temaer.

De fire temaene er:

Markedsutvikling – produktinnovasjon – organisasjonsutvikling og kompetansetiltak.

Temaene samsvarer godt med arenaprogrammets vedtatte strategisområder, slik de var definert før foresikten. Se avsnitt 1.2 innledningsvis.

Tiltakerne som endte opp med topp-prioritering gjengitt nedenfor er på ingen måte ”gryteklare”(konferer et at forventningspunktene fra verksted 1.) I stedet må de anses som svært godt forankret i bransjens egen framtidsantakelse, faglige føringer fra båtbransjens omgivelser og dermed klare for videre prosjektering eller implementering.

And the Winner is...

4.1 Produktutvikling

Det bør etableres en ”Think Tank” – et panel med betydelig innovasjonskraft. Personer utenfor båtbransjen bør rekrutteres, kresne og kompetente kunder bør gis plass, og det bør undersøkes nærmere hvilke lærdommer man kan trekke m.h.t erfaringer med Open Innovation.

Målsettingen må være å gi alle arenadeltakere tilgang på mer ekstrem innovasjonskompetanse og styrke produktinnovasjonsevnen til bransjen.

Andre produktutviklingsideer som fikk høy oppslutning, men som ikke nådde toppen:

- Felle utvikling av ”feminine båttyper” – det ble argumentert for utvikling av en egen norskprodusert ”damebåt”.

- Opprette en egen innovasjonspris. Framheve og berømme de beste innovasjonene i norsk båtbransje.
- Open Web Innovasjon. En funksjon på web hvor båtbrukere kan legg inn forslag til produktforbedringer, eller identifisere behov/ønsker som de ikke føler at deres båt møter. Ideen ble bestemt lagt inn som en del av vinnerforslaget under punktet markedsutvikling – se nedenfor.
- Utvikle et prosjekt med felles logistikkstruktur i produksjonen.
- Utvikle et produkt som er forberedt for effektiv resirkulasjon.

4. 2 Markedsutvikling

Båtportalen på Internett må utvikles. En opplevelsesrik presentasjon av det gode båtlivet med presentasjon av alle norskproduserte båter (innenfor Norboats medlemmer). Portalen skal kunne veilede kjøpere i kjøpsprosessen i forhold til deres avkryssede brukspreferanser. Bransjen må våge å sammenlikne produkter. Det skal tilbys opplæring – se kompetansestrategi nedenfor – brukertips, reisetips, leksikalsk informasjon om båt og båtbruk. Portalen har spill og andre underholdningskomponenter. Målet skal være å gjøre båtlivet så fristende og enkelt som mulig. Det mest moderne av webteknologi må tas i bruk og det må integreres med sosiale medier, videobruk etc.

Andre markedsutviklingsideer som fikk høy oppslutning, men som ikke nådde toppen:

- Utvikle en TV-serie hvor fritidsbåtbruk er et bærende element, jfr. SVTV Skjærgårdsdoktoren, Hvaler, etc.
- Nasjonal mediakampanje for norske båter i ”alle kanaler” i Norge
- Utvikle underholdningsprodukter, -applikasjoner for iPhone, spillkonsoller etc.
- Etablere ”Viking på sjøen” – ”kjøper du et av disse produktene, så er du sikret service på sjøen og i havn - ring ett nummer”.
- Utvikle en felles funksjon for ”handling” mot kunden.

4.3 Kompetanse

Det bør utvikles nasjonal operativ toppkompetanse for utvikling av norsk fritidsbåtbransje gjennom å sponse et professorat og/eller stipendiatstillinger ved Universitetet i Agder.

Vi må ligge i kunnskapsfront når det gjelder produksjon, materialer, organisering, pluss, pluss. Nødvendighet av et "Trippel Helix" perspektiv på innovasjon framheves i mye innovasjonslitteratur. Trippel Helix er et tett samarbeid mellom næringslivet, offentlige myndigheter og forsknings- og utdanningsmiljøer.

Andre kompetanseideer som fikk høy oppslutning, men som ikke nådde toppen:

- Lage en kompetansebase som gjør det lettere og søke etter, og dele kompetanse i bransjen.
- "Casefabrikken". Etablere et veltilpasset og fleksibelt kompetansemiljø som kan lage utdanningsmateriell, cases, etc. for videregående skoler og høgskoler/universiteter.
- Drive lobbyvirksomhet og pedagogiske tjenester for økt fokus på sjø og båtbruk fra barnehage til pensjonistuniversitet.

5. Avslutning

Arena Fritidsbåts foresightprosjekt har hatt som målsetting å gjøre båtbransjen mer robust overfor mulige endringer i omgivelsene som vil kunne påvirke bæringen på kritisk måte. En rekke påvirkninger er i dette prosjektet identifisert som temmelig sikre drivkrefter, andre er mer usikre. Den strategiske beredskapen kan få to utfall: Enten kan bransjen, slik den er avgrenset i dette prosjektet, agere *reaktivt* i en vente-og-se-holdning. – Nå har vi skaffet oss innsikt i de viktigste trendene som vil kunne påvirke oss. La oss nå overvåke omverden og handle når det blir nødvendig. Slik kan man tenke og agere. En rekke scenarieprosjekter har hatt slikt formål. I så fall anbefaler vi at det utvikles klarere kriterier for slik overvåkning, slik at bransjen blir i stand til å registrere kritiske endringer raskt, og at det dessuten legges klare planer for hvilke endringsimpulser som møtes med hvilken respons hos bransjen. Uten slik beredskap blir avstanden fra ”å vite” til ”å handle”, for lang.

En annen mulighet er å handle på den kunnskapen man har allerede på en *pro-aktiv* holdning. – Vi vet ikke nøyaktig hvordan disse drivkreftene vil slå inn for båtbransjen, men bransjen vet nok til å ta et initiativ (eller flere) selv.

I en situasjon hvor man har begrenset med ressurser til å handle bredt på flere fronter samtidig, er en kombinasjon av de to holdningene naturlig. I så tilfelle iverksettes noen strategiske prosjekter som tydeligst stikker seg fram som kloke og nødvendige i forhold de drivkrefter som er identifisert. Så utvikler man noen strategier som håndterer mer usikre framtidbilder. Internasjonalt hadde Shell Oil en strategi ferdig ”i skuffen”, som de riktignok ikke trodde de fikk bruk for, i tilfelle en stans i oljeproduksjonen, på begynnelsen av 70-tallet. Når så OECDs boikott kom i 1973, hadde de, som eneste selskap, en strategi ferdig utarbeidet.

Det er å håpe at fritidsbåtbransjen gjennom dette foresightarbeidet opplever seg å ha fått et grunnlag både til å gå i gang med konkrete tiltak for å forberede seg, og kanskje til og med være med å forme den framtiden vi alle skal dele.

Fornuftige mennesker tilpasser seg til omgivelsene, ufornuftige mennesker forsøker kontinuerlig å tilpasse omgivelsene til sine interesser.

Derfor skyldes all framgang ufornuftige menneskers anstrengelser.

George Bernard Shaw