

Muligheter og utfordringer for etableringen av City Cubes; konseptevaluering og utvikling for etablering av en sunn fastfood kjede

Possibilities and challenges involved in the establishment of City Cubes; An evaluation of the concept and further development

Tomas Lønsetteig og Peter Drivdal

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
Institutt for
Økonomi og ressursforvaltning. Masteroppgave 30stp. 2011



Sammendrag

Innledning og formål:

Oppgaven med tittelen: *Muligheter og utfordringer for etableringen av City Cubes – konseptevaluering og utvikling for etablering av en sunn fastfood kjede*, er skrevet med utgangspunkt i å foreta en konseptevaluering og utvikling for City Cubes. Dette er et konsept som er under utarbeidelse av forfatterne av denne oppgaven; Tomas Lønsetteig og Peter Drivdal.

Oppgaven har til hensikt å identifisere de mulighetene og utfordringene som foreligger for etableringen av City Cubes, og dermed fastslå noen grunnleggende suksesskriterier som benyttes i videreutviklingen av konseptet. Dette er gitt av oppgavens innledende problemstilling; *er det et forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept?* For besvarelsen av dette har vi tatt utgangspunkt i Porters diamantmodell (Porter, 1998), og utledet for en ny modell, kontekstmodellen, tilpasset denne oppgavens formål om å evaluere forretningspotensialet for City Cubes. Et utvidet formål med oppgaven blir dermed å gi en utprøving av kontekstmodellen som et teoretisk grunnlag, og verktøy, for å evaluere forretningspotensialet med City Cubes som det konkrete caset.

Teorigrunnlag:

Oppgaven støttes opp om fire sentrale teorier: (1) diamantmodellen (Porter, 1998), som vi har benyttet i utledningen av det vi har benevnt som kontekstmodellen, (2) Merkevarerelasjonsteori (Fournier, 1994), (3) Blue Ocean strategy (Kim et al, 2010) og (4) Five Forces (Porter, 1998). Disse teoriene benyttes som et verktøy for å analysere og forstå sentrale forhold omkring: etterspørselsforholdene, konkurranseforholdene, og hvordan relasjonene mellom en kunde og merkevare kan oppstå, og benyttes som et komparativt konkurransefortrinn.

Metode og analyse:

I tilnærmingen til oppgavens formål og problemstilling har vi valgt et kvalitativt utforskende forskningsdesign med en todelt inndeling bestående av en beskrivende - og en analytisk del. For den beskrivende delen har vi tatt utgangspunkt i en gjennomgang av tidligere markedsstudier, sekundærdata. Markedsdataene for den beskrivende delen støttes i hovedvekt opp om Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) rapport ”*Mat i farten: muligheter og begrensninger for nye*

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes og sunnere spisekonsepter i hurtigmatmarkedet” (Bugge et al., 2009). For den analytiske delen av oppgaven foretas en systematisk vurdering omkring sentrale forhold som påvirker forretningspotensialet. Denne analysen gjøres med utgangspunkt i kontekstmodellen, der vi vurderer markedsstudiene i et perspektiv av denne. Oppgavens analyse understøttet videre av de nevnte teorien om merkevarerelasjonskvalitet (Fournier 1994), blue ocean strategy (Kim et al. 2010) og Five Forces (Porter, 1998).

Konklusjon:

Vurderingen av markedsdataene indikerer at det er et potensial for et sunt fastfood konsept, da det i sammenheng med dagens utvalg som helhet, eksisterer et stort gap mellom tilbud- og etterspørselssiden. Dette i seg selv skulle utlede for et potensialet for et sunt fastfood konsept. Grunnen til at en slik kjede ikke eksisterer i dag henger derfor trolig sammen med andre forhold enn etterspørselssiden.

Etter våre analyser er et av de viktigste suksesskriteriene for å lykkes med en sunn fastfoodkjede, evnen til å bryte ut av den eksisterende konkurransesituasjonen; der dette gjøres med en rekonstruert, og differensiert verdikurve- og merkevare.

Videre poengteres det at verdiinnovasjon står som det desidert viktigste strategiske grepet med hensyn til hvordan City Cubes kan kapre eksisterende kunder i fastfood markedet, og samtidig utløse for en ny etterspørsel blant den gruppen av mennesker som normalt ikke benytter seg av det eksisterende tilbudet. Det komparative fortrinnet, og det største forretningspotensialet, oppnås dermed gjennom evnen til å fremstille et verditilbud som balanserer hensynet med å kapre den eksisterende kundemassen og samtidig skape ny etterspørsel, og hvordan dette kan støttes opp som en sterk merkevare.

Det er imidlertid ingen tvil og at det foreligger uttalte utfordringer som City Cubes er avhengig av å håndtere for å kunne realisere det forretningspotensialet konseptet representerer. Disse utfordringene er som det fremgår av analysen i hovedsak knyttet til å finne gode strategiske lokalisasjoner, oppnå tilstrekkelig differensiering fra de tradisjonelle fastfood aktørene, sikre prosjektet tilstrekkelig kapital, øke barrierene for å forhindre inntrengere, samt oppnå tilstrekkelig

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes marginer ut av det som synes å være et strategisk riktig prispunkt; som balanserer hensynet med å ta markedsandeler fra det eksisterende fastfood markedet, og det å utløse for en ny etterspørsel.

Med dette konkluderes det for at det sannsynligvis foreligger et betydelig forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept, der graden av suksess kan sies å ligge mest opptil hvordan dette konseptet utvikles videre. Således har denne oppgaven lagt gode føringer for hvordan en kan tilnærme seg det videre arbeidet mot en kommersialisering.

Kritikk av kontekstmodellen og oppfordring til videre forskning:

Det som er nytt av kontekstmodellen er hvordan vi med utgangspunkt i diamantmodellen har utvidet denne, og koblet den inn med teori bedre egnet i forståelsen av hva som utgjør en bedrifts muligheter og utfordringer innen de enkelte områdene; *etterspørsel, konkurranse, faktorforhold, myndigheter og tilfældigheter*. På den måten har vi fremstilt en modell som kan gi et bedre grunnlag i forståelsen, og analysen av hva som utgjør forretningspotensialet for den enkelte bedrift.

Etter utprøvingen av kontekstmodellen ser vi at modellen i større grad burde inneholdt elementer for å vekte betydningen av de ulike forholdene innbyrdes. Det fremkommer videre at de enkelte områdene vil ha en varierende betydning i forhold til å evaluere forretningspotensialet, da dette i stor grad vil avhenge av bransje og det konkrete caset. Modellen vil imidlertid kunne gi et viktig bidrag for forståelsen av den forretningsmessige konteksten, og da muligens på et bredere grunnlag en de tradisjonelt benyttede strategimodellene. På den måten kan modellen sies å kunne representere et godt utgangspunkt for å foreta mer innledende analyser, og sånn sett kunne representere en nytteverdi både for næringslivet, men også som et bidrag til den videre forskning på området.

Det legges imidlertid til at denne modellen kun er utprøvd i forhold til denne konkrete oppgaven, og nærmere utprøvinger og verifisering av den potensielle nytteverdien denne modellen representerer gjenstår. Dette står dermed som en oppfordring til andre forskere, gründere og eksisterende næringsliv.

Summary***Introduction and motives:***

The assignment titled “*Possibilities and challenges involved in the establishment of City Cubes - An evaluation of the concept and further development*”, has been conceptualized as to make an evaluation of the concept and development of City Cubes. This is a concept, which is being developed by the authors of this master thesis: Tomas Lønsetteig and Peter Drivdal.

In this master thesis we will look into and identify possibilities, but also challenges, involved in the establishment of City Cubes. At the same time we attempt to determine criteria's essential for succeeding in this matter, which are going to be applied in the further process of developing our concept. These questions have already to some degree been hinted at in the introductory presentation of the subject; “*is there any business potential in the business concept of City Cubes?*”. In order to answer this question we have worked out a new model; the Context Model, which is an adjusted version of ideas presented in Porter's Diamond model (Porter, 1998). We have changed our model according to the motive of evaluating City Cubes' business potential. Thereby the extended motive of this assignment would be the testing of the Context Model as a theoretical basis, and as a tool, for the evaluation concrete example of City Cubes.

Theoretical Foundations:

The master thesis is based on four main theories: (1) The Diamond Model (Porter, 1998), (2) Brand Relationship quality (Fournier, 1994), (3) Blue Ocean Strategy (Kim et al, 2010) and (4) Five Forces (Porter, 1998). These theories are taken into account as tools, as to analyse and comprehend elementary connections and ideas concerning: matters of request and competition, as well as how the relation between customers and brands may be strengthened and used as a competitive advantage in the competition with other companies.

Methodology and Analysis:

Approaching the motives and the presented issue of the assignment, we have chosen a qualitative investigative design of research, divided in two sections: a descriptive - and an analytical part. The basis of the descriptive part is found in a study of former market surveys, secondary literature. This data is mainly supported by 'Statens institutt for forbruksforskning's (SIFO) report

”Mat i farten: muligheter og begrensninger for nye og sunnere spisekonsepter i

hurtigmatmarkedet” (Bugge et al., 2009). As for the analytical part, we are going through a systematic evaluation concerning central relations influencing the business potential. This analysis is carried out supported by the ideas of the Context Model, as we consider the surveys as from a Context Model perspective. Further theories supporting the ideas and analyses dealt with in this master thesis are the already mentioned texts concerned with; Brand relation quality (Forunier 1994), Blue ocean strategy (Kim et al. 2010) and Five forces (Porter, 1998)

Conclusion:

The Evaluation of the market analysis indicates a latent potential for a healthy fast food concept's chances to succeed, as it, seen in connection with today's assortment as a whole, there's a big gap between the side of suppliers and the one of demand. This fact in itself should lead to a potential for a healthy fast food concept. The reason why there is still no company existing, is probably due to other issues on the demand side. According to results in our analyses one of the most important criteria's to succeed with a healthy fast food concept is the ability to break out of the current competition situation, whereas this is done by a reconstructed, and differentiated value curve- and brand.

Further on we are making a statement about the value innovation, definitely being the most crucial strategic move considering how City Cubes may win currently existing customers on the fast food market, and at the same time catch the interest of customer groups, who would previously not be considered fast food consumers, as they would not have been content with the existing range of offer. This way the comparable advantage and the largest business potential are achieved through the ability to present a offer of value, balanced in the concern with winning existing customer groups and at the same time open up for new requests and thereby new customers, and how to brand this as a concept.

In the meantime there is no doubt that there are certain challenges and obstacles City Cubes is obliged to overcome in order to set the business potential the concept is representing to life. As emerging from the analysis, these issues is mainly connected with the aim of strategically good localisation, obtaining a sufficient differentiation from the traditional company's in the fast food business, secure a sufficing financial capital for the project, increase the boundaries in order to

avoid “intruders”, as well as earning large enough margins, based on which seem to be the strategically right price levels, balancing the aspect concerned with gaining market shares from the already existing fast food business, as well as triggering new requests.

With this we conclude with the fact that there is presumably a prominent business potential for City Cube's business concept, whereas the degree of success may be depending on the further development of the concept.

Critique on the Context Model and request of further research

What is new about the Context Model is how we took the Diamond Model and extended this, connected it with theories and our own understanding about what makes out a company's possibilities and challenges in these specific fields; *request, market competition, factor conditions, government and coincidence*. We have attempted to present a model that to a large extent may offer a better basis to the understanding and the analysis about what makes out the business potential within a specific company.

After testing out the Context Model we realise that the model should, to some degree, have contained information about elements emphasising the importance of intern relations in each field. Furthermore we learned that the specific fields are going to have varying degrees of importance concerning the evaluation of business potential, as this to some extent will be depending on the industry and the particular case. In the meantime the model can offer a prime contribution to the understanding of business contexts, and this way may offer a wider range than the traditionally used strategic models. From this perspective one can claim that the model may be used as a basis for further introductory analyses, and in this way may be of value to the business world, but also as a contribution to further research in this field.

However we are aware of, that this model has only been tested in a particular case related to this assignment, and that further testing must be undertaken to verify the potential value of use in it. This is meant as an invitation to other researchers, founders and existing business world to have a look into it.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en masteroppgave på studiet entreprenørskap og innovasjon ved universitetet for miljø og biovitenskap, avdeling handelshøyskolen, våren 2011. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i å foreta en konseptevaluering og utvikling for et sunt fastfood konsept, City Cubes. Dette følger av den innledende problemstillingen: *”er det et forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept?”*

Vi har videre til hensikt å identifisere de mulighetene og utfordringene som foreligger for etableringen av City Cubes, og dermed fastslå noen grunnleggende suksesskriterier som benyttes for videreutviklingen av konseptet. Oppgaven begrenser seg til å fokusere på det norske markedet.

Det rettes en takk til Per Ove Røkholt fra universitetet for miljø og biovitenskap, og Eirik Hogner fra Norges Bank Investment Management som veileder gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven.

Oslo, mai 2011

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	10
1.1	Bakgrunn og historikk.....	11
2	Presentasjon av City Cubes.....	13
2.1	Forretningsidé:.....	14
2.2	Forretningskonseptet:.....	14
2.3	Strategiske fokusområder.....	14
2.4	Markedsstrategi:.....	15
3	Formålet med oppgaven.....	18
4	Metode og undersøkelsesopplegg.....	19
4.1	Forskningsdesign.....	20
4.2	Analysemetode.....	21
4.3	Valg av teori og forfatterens bidrag.....	21
4.4	Reliabilitet og validitet.....	22
5	Utredning om teori.....	24
5.1	Kontekstmodellen – en analyse av forretningspotensialet.....	24
5.2	Merkevarerelasjonskvalitet (BRQ).....	28
5.3	Blue ocean strategy og verdiinnovasjon.....	30
5.4	Five forces - konkurranseanalyse.....	33
6	Problemutvikling og spesifisering.....	35
7	Gjennomgang av tidligere markedsstudier.....	37
7.1	Forbrukertrender:.....	37
7.1.1	Økende skepsis til den tradisjonelle fast food maten.....	37
7.1.2	Forbrukernes preferanser og prioriteringer.....	38
7.1.3	Begrunnelse for valg av bestemte spisesteder.....	41
7.1.4	Forbrukernes praksiser.....	44
7.1.5	Hvem spiser hurtigmat?.....	46
7.1.6	Hva påvirker kostholdsvanene våre?.....	49
7.2	Bransjetrender:.....	51
7.3	Hva kjennetegner dagens hurtigmatmarked?.....	52
7.3.1	De tradisjonelle markedsaktørene i dagens hurtigmatmarked.....	53
7.3.2	Trender i KBS – og HORECA- markedet.....	57
7.3.3	Nye trender i ”mat i farta” segmentet.....	58
7.4	Oppsummering:.....	63
8	Analyse.....	65
8.1	Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes og grunnleggende suksesskriterier.....	65
8.2	Merkevare og verdiinnovasjon som et komparativt fortrinn.....	76
8.3	Betraktninger av analysen og konseptutvikling.....	82
9	Konklusjon.....	87
10	Referanser og litteraturliste.....	90

1 Innledning

Oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet for entreprenørskap og innovasjon ved universitetet for miljø og biovitenskap våren 2011. Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i å foreta en konseptevaluering og utvikling for et sunt fastfood konsept, City Cubes. Dette følger av den innledende problemstillingen:

Er det et forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept ?

Oppgavens formål er å identifisere de mulighetene og utfordringene som foreligger for et slikt konsept, og dermed fastslå noen grunnleggende suksesskriterier som benyttes for videreutviklingen av konseptet. Oppgaven begrenser seg til å fokusere på det norske markedet.

Det utredes både for en generell analyse for å belyse problemstillingen i et helhetlig perspektiv, og en mer spesifikk analyse av etterspørselsforholdene med fokus på merkevare- og verdiinnovasjon aspektet.

Analysen, og de konklusjonene som følger av evalueringen bygger på en gjennomgang av tidligere markedsstudier i kombinasjon med teori. Oppgavens oppbygning og struktur beskrives i sin helhet for av metodekapittelet.

Oppgaven vil i stor grad karakteriseres for å bygge på et praktisk rettet entreprenørskap - og innovasjonsperspektiv.

1.1 Bakgrunn og historikk

Markedet for spiseklare produkter utenfor hjemmet har vist økende tendenser det siste tiåret. Nordmenn bruker stadig mer tid og penger på å spise ”mat i farta”¹. Amerikanske forbrukere bruker tilsvarende en tredjedel av sitt matbudsjett på mat som er tilberedt utenfor hjemmet (Winson, 2004). Dette ser man også begynner å bli gjeldende i de nordiske landene (Bugge et al., 2009).

Ideen omkring hurtigmat eller fastfood² kom fra USA, hvor formålet var å tilby mat som var hurtig å lage, servere og spise (Bugge et al., 2009). I et ernæringsperspektiv er imidlertid de fleste fastfood konseptene mindre gode ernæringsmessige sammensetninger. I dagens samfunn møter også disse konseptene økt skepsis hos stadig flere forbrukere. I en omfattende undersøkelse gjennomført av Statens Institutt for forbruksforskning (SIFO) peker forbrukertrender i retning av preferanser for sunnere matalternativer i hurtigmat segmentet. Konsumentene gir nå i større grad uttrykk for å være opptatt av å spise helsemessig fornuftig (Bugge et al., 2009).

I tråd med en mer helse- og miljøbevisst befolkning har man observert at mange av de store multinasjonale fastfood bedriftene har forsøkt en mer helse- og miljøbevisst tilnærming i sitt produktutvalg. McDonalds har for eksempel introdusert ulike salatalternativer i sitt sortiment. I KBS³ og HORECA⁴-markedet har man også observert økende tilbud av sunnere alternativer. Fra 2004 til 2005 har blant annet salget av frukt økt betraktelig og veksten i fruktsalget i dette markedet økte med hele 50%, regnet i volum, i denne perioden. I sammenheng med utvalget som helhet, finnes det imidlertid et stort gap mellom dagens tilbud og voksende helsetrender i dette markedet (Departementet, 2007). Bugge et al. (2009) påpeker i tillegg at det er et betydelig gap mellom forbrukernes ønsker og behov for sunnere matalternativer i ”mat i farta” segmentet.

¹ *Mat i farta: benyttes om alle typer mat som er ”klar for bruk” og som kan inntas og kjøpes i et KBS- og HORECA-marked.*

² *Fastfood: også referert til som hurtigmat og junk food. Benyttes om alle typer mat som typisk assosieres med mat av lav kvalitet, samt mat med et høyt innhold av fett, sukker og salt.*

³ *KBS: er forkortelsen for kiosk, bensinstasjon og servicemarkedet (Markedsfakta, 2010).*

⁴ *HORECA: er forkortelsen for hotell, restaurant, catering og reiseliv/storhusholdning (Markedsfakta, 2010).*

Det siste tiåret har man sett økende innslag av sunne alternativer i hurtigmatmarkedet og blant annet en sterk fremvekst av det japanske kjøkkenet, spesielt omkring sushirestauranter. Sushi blir nå servert både som gourmetrett på finere restauranter og som takeaway fra ulike hurtigmatutvalg. Til tross for de positive forbruker- og bransjetrekkene er det fortsatt den tradisjonelle fastfood og gatekjøkken-maten som øker mest (Markedsfakta, 2010). Hurtigmatlandskapet i Norge er i vesentlig grad dominert av et begrenset utvalg av produkter, sammensatte menyer bestående av produkter med høyt fett- og sukkerinnhold og med lang holdbarhet samt høy avkastning for selgeren (Bugge et al. 2009).

I trendhovedstaden New York i USA har forbrukeren lenge hatt muligheten til å konsumere sunnere hurtigmatalternativer på gatekafeer, bakerier, kiosker og kaffebarer. Dette har vokst frem som en trend og motvekt til dominansen av de mange usunne hurtigmattilbudene i markedet. I USA har denne nye trenden fått et nytt begrep, *fast casual*⁵. Fast casual er den kategorien som øker mest i USA. Filosofien går på at maten skal være kjapp, enkel, sunn og tilgjengelig, men den skal også være så god at den nytes. Fremveksten av den individualistiske helsetrenden med sterkt fokus på sunnhet gjennom trening, kosthold og livsstil gir rom for sunnere hurtigmatkonsepter. Zenzi⁶ og Royal Junk⁷ er eksempler på to norske sunne hurtigmatalternativer. Zenzi by Realfood ble etablert i 2007, men gikk konkurs noen år senere.

Mye tyder på at det er uttalte muligheter og utfordringer for nye sunne alternativer i hurtigmatmarkedet. Denne oppgaven har således til hensikt å utlede forretningspotensialet for etablering av en sunn fastfood kjede, City Cubes.

⁵ *Fast casual: er et begrep som benyttes om hurtigmat som ikke er usunn (<http://fastfood.no>).*

⁶ *Zenzi: Sunn hurtigmatkjede etablert i Oslo i 2007 (<http://e24.no/naeringsliv/sunn-hurtigmatkjede-konkurs/2932586>).*

⁷ *Royal Junk: Cateringfirma etablert i 1998 (<http://royaljunk.no>).*

2 Presentasjon av City Cubes

City Cubes er et sunt fastfood konsept under utarbeidelse av Tomas Lønsetteig og Peter Drivdal. I dette kapittelet presenteres det som skal danne grunnlaget for den videre evalueringen og utviklingen av konseptet.

Med et sunt hurtigmat konsept ønsker vi å fremme et sunt og ernæringsriktig utvalg av mat og drikke. Konseptet vil fokusere å presentere kvalitetsprodukter til priser posisjonert noe høyere enn de tradisjonelle fastfood tilbyderne. Videre vil det tilrettelegges for bespisning på stedet, samt mulighet for take-away.

Hurtigmat konseptet City Cubes vil fokusere sin kjernevirksomhet omkring (1) salg, (2) merkevarebygging og (3) nytenkning og kreative løsninger omkring alt vi gjør. Alle andre aktiviteter som ikke involverer kjernevirksomheten vil settes ut til eksterne avtaleparter. Distribusjon av hurtigmaten som leveres av City Cubes vil skje gjennom sentralt lokaliserte utsalgssteder. City Cubes etableres med tanke på kjededannelse i Norge. De første butikken planlegges lokalisert i Oslo. For skaleringen av konseptet må det fokuseres på lave kostnader og muligheter for å oppnå stordriftsfordeler.

Utformingen av den fysiske lokalisasjon vil orienteres omkring et gjennomarbeidet og holistisk uttrykk med elementer av nyskapning og estetikk. Alle designflater vil for øvrig følge klare retningslinjer, hvor logoen til enhver tid kommuniseres klart og tydelig (figur 1 – illustrerer et førsteutkast til en slik logo).



Figur 1: Logo City Cubes

2.1 Forretningsidé:

Vi skal omdefinere forståelsen av hva fastfood er ved å gjøre sunn mat trendy, lett tilgjengelig og inspirerende! Dette er kort og godt hva som gjenspeiles i vår slogan: *“We make fastfood right, always fresh, healthy and inspiring”*.

2.2 Forretningskonseptet:

- (1) *Det konkrete produktet:* å levere sunn, ernæringsriktig og rask mat, med en meny tilpasset årstidene og utformingen av butikken (*jfr.pkt.2*). Med mulighet for ”takeaway” og bespisning på stedet. Produktutvalget er ikke bestemt nærmere annet enn at fokuset blir: sunnhet, kvalitet, enkel meny, og få valg.
- (2) *Utformingen av butikken:* kubeformet lokalisasjon (derav CityCubes), orientert rundt design og estetikk. Fokusområder: store vindusflater, belysning, lyse flater med store bilder som dekker veggens høyderetning, musikk, og en innredning som lever med stedet. Bildene vil kunne flyttes/byttes ut, slik at en får samsvar mellom utskiftningen av produktene som servers og de ulike årstidene.
- (3) *Forretningsmodellen:* vi har valgt en forretningsmodell der vi setter ut alt av aktiviteter, dette slik som matvareproduksjon, materiell produksjon, transport, økonomi, for å konsentrere oss om vår *strategiske kjerne* (salg, merkevarebygging, og kreative løsninger).

2.3 Strategiske fokusområder

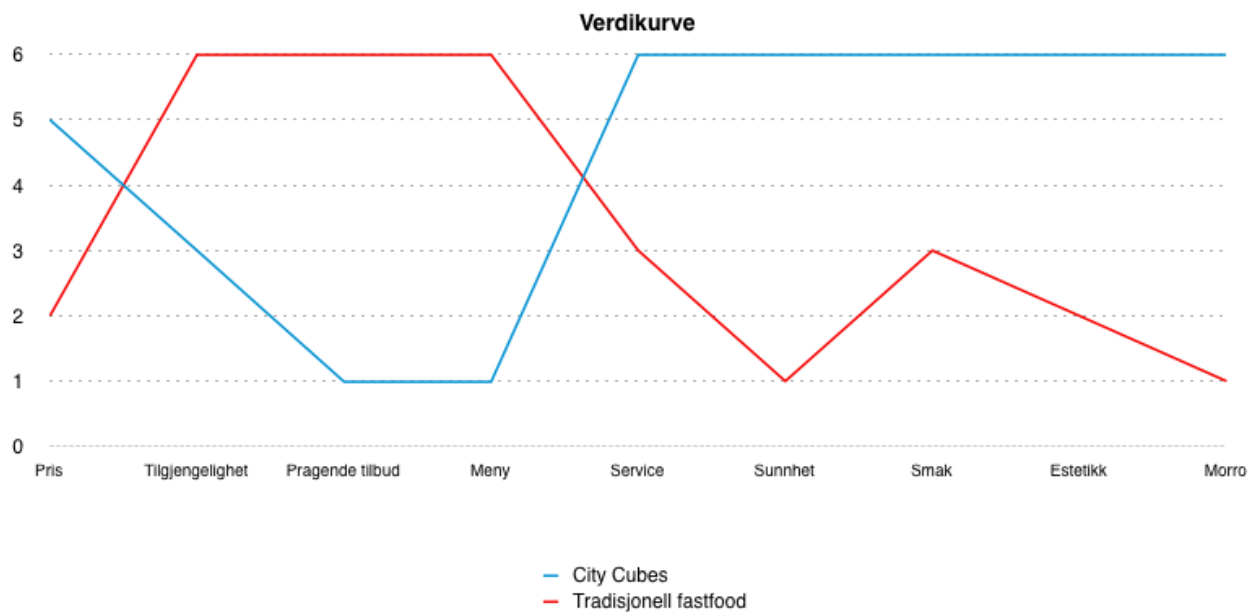
City Cubes vil fokusere på å bli en preferert merkevare innen fastfood markedet. For å lykkes med dette er en strategi å rendyrke de sidene som bidrar til å differensiere bestemte deler ved

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes produktkonseptet fra våre konkurrenter. City Cubes vil orientere sin virksomhet omkring et differensierings- og kostnadsfokus, altså både skille seg ut, og samtidig holde kostnadene lave.

Bedriften vil fokusere på å bygge en sterk merkevare, der vi søker å skape en positiv assosiasjon til vår visjon, ”fresh, healthy and inspiring”. På den måten ønsker vi å skape en helt ny oppfattelse omkring hva fastfood er, der vi vil gjøre dette trendy, og følgelig, skape sterke kunderelasjoner. Dette er tatt med hensyn til det faktum at det vi konkret tilbyr (maten) ikke kan beskyttes i form av slikt som intellektuelle rettigheter og patenter, imidlertid vil vi søke å oppnå et komparativt fortrinn gjennom å møte etterspørselen på nye måter, og ved å fokusere på merkevarebygging. Dette vil vi kunne beskytte virksomheten fra konkurrenter, og fra potensielle etablerere. Utover det å rendyrke fersk, sunn og inspirerende fastfood, er det helheten i konseptet som skal bli det unike, og som skal representere merkevaren fremfor det konkrete produktet i seg selv, der vi vil bygge en tydelig og differensiert merkevare ved å fokusere på ferskhet, sunnhet og inspirasjon.

2.4 Markedsstrategi:

Maten som presenteres i vårt matlandskap er som oftest karakterisert som mat med høyt innhold av fett, sukker og salt, til en lav pris og med gode marginer for selgeren. Menyutvalget er ofte stort og tilbydes forbrukeren i sammensatt pakketilbud med tanke på mersalg. Tilgjengeligheten av den tradisjonelle fastfood maten er meget god, men smak, estetikk og servicetilbudet varierer i stor grad på disse utsalgsstedene. City Cubes ønsker i sitt verditilbud å fremheve andre verdiparametre enn aktørene i den tradisjonelle fastfood bransjen (figur 2):



Figur 2: En tiltenkt verdikurven for City Cubes.

City Cubes ønsker å fjerne store og sammensatte menyer som normalt promoterer aggressivt i dette markedet. City Cubes skiller seg fra de tradisjonelle aktørene ved å presentere en enkel meny hvor det er enkelt for forbrukeren å velge sunne alternativer. Konseptet vil også forsterke fokuset på service samt å ha det moro i interaksjon med kundene. Konseptet tilbyr kun sunn mat og drikke og fjerner dermed det som tas for gitt i denne bransjen, nemlig at fastfood er usunt og billig. Sentralt i markedsstrategien står hvordan City Cubes kan posisjonere seg på produkt, pris, plass og promotion for å skape en slagkraftig helhet hvor alle virkemidlene bygger opp under det samme målet. Dette har vi, som utredet for under, kombinert på følgende måte:

Produkt:

Et minstekrav er at maten vi serverer tilfredsstiller de krav som stilles til helsemyndigheter vedrørende ernæringsmessig innhold. Produktutvalget skal være enkelt og det skal være lett å velge sunne produkter fra menyen. Videre vektlegges det sterkt at produktet tilpasses de ulike kundenes behov. Flexibilitet og kundens muligheter til å sette sammen egne menyer er sentralt. Service og kvalitet vil være i høysetet. *Det utvidede produktet* er på sin side det som definerer helheten i konseptet og vil representeres gjennom en tydelig differensiert merkevare.

Pris:

City Cubes vil fokusere på det utvidede produktet, altså merkevaren, i kombinasjon med å servere mat som kombinerer sunnhet og smak. På den måten søker City Cubes å tilby sine kunder en merverdi som de er villige til å betale ekstra for. Produktene som selges gjennom City Cubes vil derfor posisjoneres på et høyere prispunkt enn de tradisjonelle aktørene i hurtigmat markedet.

Plass:

Markedet for hurtigmat tilbydere domineres av multinasjonale aktører basert på franchiseordninger. For å kunne konkurrere mot disse er vi avhengig av sentrale, og strategisk gjennomtenkte lokaliseringer for våre butikker. Salg av City Cubes sine produkter vil foregå gjennom kjedens lokaler for bispising på stedet eller som take-away.

Promotion:

Valg av markedskanaler og hvordan dette kan promoveres vil det gjøres en nærmere vurdering omkring markedssegmenteringen av de ulike målgruppene. Dette er derfor foreløpig ikke inkludert.

3 Formålet med oppgaven

Oppgavens formål er tatt av to hensyn; der dett første er å identifisere de overordnede mulighetene og utfordringene som foreligger for City Cubes sitt forretningskonsept, og dermed fastslå noen grunnleggende suksesskriterier som benyttes for videreutviklingen av konseptet, mens det andre hensynet er å gi en utprøvning av kontekstmodellen som et strategisk verktøy. Dette er gitt etter en femdelt inndeling hvor vi har til formål å:

- 1. Utrede en beskrivelse omkring forbruker- og bransjetrender og dagens aktører innen fastfood markedet.*
- 2. Med utgangspunkt i utredningen om tidligere markedsundersøkelser gjøres en generell analyse av forretningspotensialet i et strategisk perspektiv. Dette skal gi en indikasjon på forretningspotensialet.*
- 3. Foreta en spesifikk analyse med fokus på merkevare- og verdiinnovasjon aspektet.*
- 4. Med bakgrunn i det som fremkommer av den generelle og spesifikke analysen foretas det en evaluering som skal legge grunnlaget for en videreutvikling av konseptet.*
- 5. Å gi en utredning omkring kontekstmodellen samt fremstille betrakninger for hvordan denne kan benyttes til å foreta en systematisk evaluering av forretningspotensialet på et bedriftsnivå.*

4 Metode og undersøkelsesopplegg

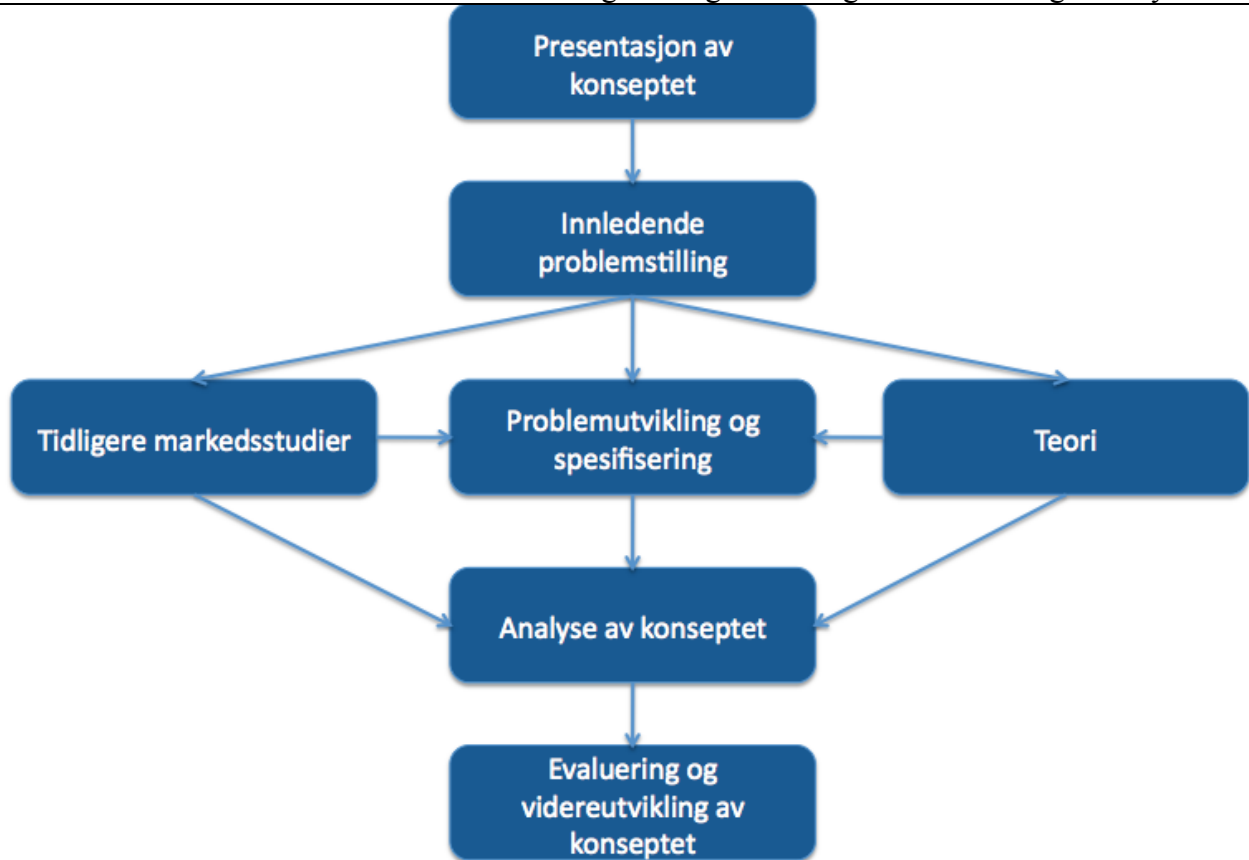
Innledende om metode og undersøkelsesopplegg:

I tilnærmingen til denne oppgavens formål og problemstilling har vi valgt et kvalitativt utforskende forskningsdesign med en todelt inndeling bestående av en beskrivende - og en analytisk del.

For den beskrivende delen har vi tatt utgangspunkt i tidligere markedsundersøkelser, sekundærdata, hvor hovedtrekkene og de viktigste trendene innenfor fastfood markedet beskrives. Markedsdataene støttes i hovedvekt opp om Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) rapporten ”*Mat i farten: muligheter og begrensninger for nye og sunnere spisekonsepter i hurtigmatmarkedet*” (Bugge et al., 2009). For den analytiske delen av oppgaven foretas en systematisk evalueringen av forretningspotensialet for City Cubes, dette basert på de dataene som fremkommer av markedsundersøkelsen. Denne evalueringen gjøres med utgangspunkt i det vi har benevnt som kontekstmodellen. Dette er en modell utledet for av Michael Porter sin diamantmodell (Porter, 1998), men hvor vi utvidet og har koblet modellen inne med annen teori, tilpasset for å foreta en overordnet analyse på et bedriftsnivå. Oppgavens analyse er videre understøttet av teorien om merkevarerelasjonskvalitet (Fournier, 1994), blue ocean strategi (Kim et al, 2010), og Five Forces (Porter, 1998).

Om oppgavens oppbygging:

Oppgaven følger en logisk struktur der vi innledningsvis har gitt en presentasjon av konseptet. Av denne presentasjonen følger den innledende problemstillingen, som blir å foreta en evaluering av City Cubes sitt forretningskonsept. Videre danner gjennomgangen av tidligere markedsstudier og teori, i kombinasjon med presentasjonen av konseptet, og den innledende problemstillingen, mulighet for å utvikle mer spesifikke problemstillinger. Sammen legger dette grunnlaget for den videre analysen av konseptet. Med bakgrunn i det som fremkommer av konseptanalysen, vil det avslutningsvis for oppgaven gjøres en evaluering omkring videreutvikling av konseptet. Dette som illustrert for av den nedenforliggende figuren:



Figur 3: oppgavens oppbygging

Videre i dette kapittelet gis en begrunnelsen og kort utredning for valget av forskningsdesign, undersøkelsesopplegg, analysemetode, reliabilitet og validitet.

4.1 Forskningsdesign

Vi har valgt et kvalitativt utforskende forskningsdesign da dette er en velegnet metodikk i forhold til oppgavens formål: hvilket er å beskrive, analysere og gi en evaluering av forretningspotensialet til City Cubes.

Dette innebærer at resultatet som fremkommer av denne oppgaven baserer seg på egne fortolkninger og erfaringer av tidligere studier i kombinasjon med et teoretisk perspektiv. For evalueringen, og besvarelsen av oppgavens problemstillinger, er dette følgelig forsøkt gjort gjennom en systematisk og objektiv analyse.

4.2 Analysemetode

Analysemetoden bygger på en todelt inndeling bestående av en beskrivende - og en analytisk del. Den beskrivende delen er tatt med hensikt om å kartlegge hovedtrekkene i markedet, dette slik som trender innen bransjen, spesifikke konsumentkrav, hvordan merkevarekriteriet innvirker og andre relevante kriterier i forståelsen av det forretningsmessige landskapet.

Den analytisk delen har til hensikt å gi en systematisk og kvalitativ vurdering omkring de dataene som fremskaffet av tidligere markedsundersøkelser (sekundærdata). Dette belyses i et teoretisk perspektiv gjennom kontekstmodellen understøttet av tre teorier: (1) merkevarerelasjonskvalitet (Fournier, 1994), (2) Blue ocean strategi (Kim, et al, 2010), en teori som omhandler verdiinnovasjon, og Five forces (Porter, 1998) som omhandler konkurranseforholdet.

4.3 Valg av teori og forfatternes bidrag

Oppgaven støttes opp om fire teorier: (1) Kontekstmodellen, (2) Merkevarerelasjonsteori (Fournier, 1994), (3) Blue Ocean strategy (Kim et al, 2010) og (4) Five Forces (Porter, 1998). Nedenfor er gitt en kort vurdering omkring teoriens relevans for oppgaven:

(1) Kontekstmodellen er en modell som bygger videre på Michael Porters Diamantmodell (Porter, 1998), men hvor hensikten er å gi en analyse av forretningspotensialet på et bedriftsnivå. Denne modellen er i likhet med diamantmodellen basert på de samme overordnede forholdene, men hvor de underliggende parametrene er tatt med utgangspunkt for å kunne gi en kontekstanalyse på et bedriftsnivå. Forretningspotensialet er derfor angitt som det sentrale elementet, hvilket igjen er definert for av samspillet mellom de ulike forholdene. Det empiriske grunnlaget for de underliggende parametrene baserer seg på ulike teorier innen strategifaget, der forfatterens bidrag i denne sammenhengen er måten disse er sammensatt på for å gi en eksisterende strategimodell et utvidet anvendelsesområde.

(2) Merkevarerelasjonsteorien (Fournier,1994), hvilket er en teori som utreder for dynamikken for de ulike ”båndene” som kan oppstå mellom en kunde og merkevare. Denne teoriene vil derfor

være svært relevant i vurderingen omkring etterspørselsforholdene, som følgelig er en helt avgjørende faktor for evalueringen av forretningspotensialet for en hvilken som helst bedrift.

(3) Blue Ocean strategy (Kim et al, 2010) er en teori som omhandler hvordan en bedrift kan skaffe seg et komparativt konkurransefortrinn ved å posisjonere seg annerledes enn de tradisjonelle markedsaktørene. Denne modellen fokuserer på verdiinnovasjon som det fremste kriteriet for suksess. Ettersom City Cubes langt på vei har valgt en tilsvarende strategi, vil denne tilnærmingen gi et viktig bidrag for den senere analyse.

(4) Five Forces (Porter, 1998), er en teori for konkurranseanalyse av bedriftens omgivelser på et bransjenivå, og bygger på en forutsetning om at konkurransefortrinn kan oppnås ved å posisjonere seg ovenfor de fem konkurransekraftene: konkurrenter, inntrengere, leverandører, kjøpere og substitutter, på bestemte måter. Denne teorien er valgt da den står helt sentralt for forståelsen av konkurranseforholdet.

4.4 Reliabilitet og validitet

Funnene som utledes for i denne oppgaven bygger på en objektiv beskrivende og analytisk evaluering av forretningspotensialet til City Cubes gjennom en systematisk tilnærming. Reliabiliteten av dette stiller således krav til en kvalifisert og refleksiv fortolkning.

For å kunne basere oppgaven på gode kilder har det vært nødvendig med en kritisk kildegranskning. Det har vært nødvendig å kartlegge hvilke kilder man har til rådighet for å kunne besvare problemstillingen. Kildene som er blitt brukt i denne sammenheng er vurdert til å være fullstendige og representative. Dernest har arbeidet bestått i å definere kildene vi har valgt med tanke på opphav, formål og innhold. SIFO-rapporten, ”*Mat i farten*”, som hovedvekten av markedsdataene i denne oppgaven støttes opp mot, er en offentlig tilgjengelig rapport hvor oppdragsgiver er Norges forskningsråd, Umoe Catering AS, Helsedirektoratet, Norgesgruppen AS og Bama Gruppen AS. Norges Forskningsråds Folkehelseprogram har finansiert prosjektet, hvor Umoe Catering AS, Helsedirektoratet, Norgesgruppen AS og Bama Gruppen AS alle har

bidratt med finansielle midler til studien. I tillegg til disse aktørene har Nofima Mat og NHO Reiseliv deltatt i referansegruppens møter. Formålet med rapporten har vært å utrede for muligheter og begrensninger for nye og sunnere spisekonsepter i hurtigmatmarkedet.

SIFO-rapporten, ”*Mat i farten*”, bygger på et stort datamateriell av både kvantitative og kvalitative data. Det kvalitative og kvantitative materialet består av dybdeintervjuer, uformelle intervjuer, innsamlet bildemateriell, observasjonsdata og en egen survey. Reliabiliteten og validiteten for denne rapporten vurderes til å være meget god, hvilket følgelig har vært et viktig hensyn for vurderingen av kildevalg. Videre er kildevalget et strategisk hensyn i forhold til vårt formål, og med hensyn til den kvaliteten og det omfanget rapporten representerer.

I selve utformingen av mastergradsprosjektet gjør validitetsspørsmålet seg gjeldene i hele skriveprosessen, hvor troverdigheten er av sentral betydning. For å synliggjøre troverdigheten er det forsøkt å anskueliggjøre ”håndverket” i masteroppgaven. Noe som blant annet kommer til uttrykk gjennom redegjørelsen av konseptet, den analytiske tilnærmingen for å vurdere forretningspotensialet samt drøftinger for å utbedre potentialet. I lys av teoretiske perspektiver og gjennomgang av sekundærkilder er det med et kritisk blikk forsøkt opprettholdt et objektivt syn i hele analyse- og evalueringsprosessen. Konklusjoner og slutninger som trekkes i denne oppgaven er således også avhengig av det grunnlag disse er tatt på. En generell generalisering kan være vanskelig å fremskaffe, og funnene kan derfor kun fungere som *sannsynliggjorte kunnskapsforslag*⁸. Denne tilnærmingen øker sjansen for at kunnskapsforslaget oppleves som relevante ved at det utvider forståelsen av funnene.

⁸ *Sannsynliggjorte kunnskapsforslag: forstås som tydeliggjøring av slutninger og deretter argumentere for deres troverdighet hvor hensyn tas til allerede eksisterende diskurser i fagfeltet.*

5 Utredning om teori

I dette kapittelet gis en kort utredning om følgende teori: kontekstmodellen, merkevarerelasjonskvalitet og det som er omtalt som ”blue ocean strategy”. Dette er gjort da disse teoriene står helt sentralt for analysedelen, og forståelsen av oppgaven som sådan.

5.1 Kontekstmodellen – en analyse av forretningspotensialet

Modellens utgangspunkt:

Kontekstmodellen (figur 4), er en modell som bygger videre på Michael Porters Diamantmodell, men hvor hensikten er å gi en overordnet analyse av forretningspotensialet på et bedriftsnivå. Porter sin Diamantmodell er en teori utledet for å forstå en nasjons konkurransekraft innen gitte industrier. Dette basert på seks makroforhold: (1) *etterspørselsforhold*, (2) *faktorforhold*, (3) *relaterte næringer og støttende industrier* (4) *Forretningsstrategi, struktur og konkurransearena*, (5) *myndigheter og politikk*, og (6) *tilfeldigheter*, hvor tesen er hvordan påvirkningen og det dynamiske samspillet mellom disse forholdene utgjør en nasjons konkurransekraft innen, eksempelvis gitte industrier eller sektorer.

Som en kritikk av denne modellen kan sies at den egner seg dårlig for å foreta en mer spesifikk analyse i perspektiv av enkeltstående bedrifter. Selve forklaringsmodellen og forståelsen om hvordan de seks forholdene påvirker er imidlertid et godt utgangspunkt for å forstå den forretningsmessige konteksten til en hvilken som helst bedrift, problemet er snarere at de parametrene som vektlegges i forståelsen av en analyse i en større sammenheng, ikke egner seg like godt til å foreta en analyse for mindre bedrifter. Vi har derfor utledet for en modell tilpasset for oppgavens formål om å gjøre en vurdering av forretningspotensialet for en bedrift, og da i dette konkrete tilfellet, en sunn fastfood kjede. Denne modellen er hva vi har benevnt som kontekstmodellen.

Bidrag og oppfordring til ytterligere forskning på området:

Det som er nytt av kontekstmodellen er hvordan vi med utgangspunkt i diamantmodellen har utvidet denne, og koblet den inn med teori bedre egnet i forståelsen av hva som utgjør en bedrifts muligheter og utfordringer innen de enkelte områdene; *etterspørsel, konkurranse, faktorforhold, myndigheter og tilfeldigheter*. På den måten har vi fremstilt en modell som langt på vei gir et bedre grunnlag i forståelsen og analysen av hva som utgjør forretningspotensialet for den enkelte bedrift. Vi tror denne modellen kan ha et bredt anvendelsesområde, og dermed kunne være til hjelp i utviklingen av bedrifter, og da overførbart uansett bransje. Dette vil i så fall kunne representere en stor nytteverdi for andre gründere, eksisterende næringsliv og som en utvikling innenfor fagområdet. Det legges imidlertid til at denne modellen kun er utprøvd i forhold til denne konkrete oppgaven, og nærmere utprøvinger og verifisering av den potensielle nytteverdien denne modellen representerer gjenstår. Dette står dermed som en oppfordring til andre forskere, gründere og eksisterende næringsliv.

Det empiriske grunnlaget:

For presentasjonen av selve modellen gis en kortfattet beskrivelse av det empiriske grunnlaget, der de ulike forholdene er tatt med følgende utgangspunkt:

(A) Etterspørselsforholdet er tatt med utgangspunkt i det Philip Kotler har utledet som "de fire p'ene" (Kotler, 2002), og forstås i sammenheng med hvordan man kan posisjonere seg i forhold til å nå den eksisterende etterspørselen, eller utlede for en ny.

(B) Faktorforholdene er tatt med utgangspunkt i de fire grunnleggende innsatsfaktorene: (1) råvaretilgang, (2) menneskelige ressurser, (3) kapital, og (4) infrastruktur.

(C) Forholdet relaterte næringer og støttede industrier er tatt med utgangspunkt i beskrivelsen av diamantmodellen, men hvor vi fokuserer synergieffektene mellom de ulike markedsaktørene, og muligheten for å inngå strategiske allianser.

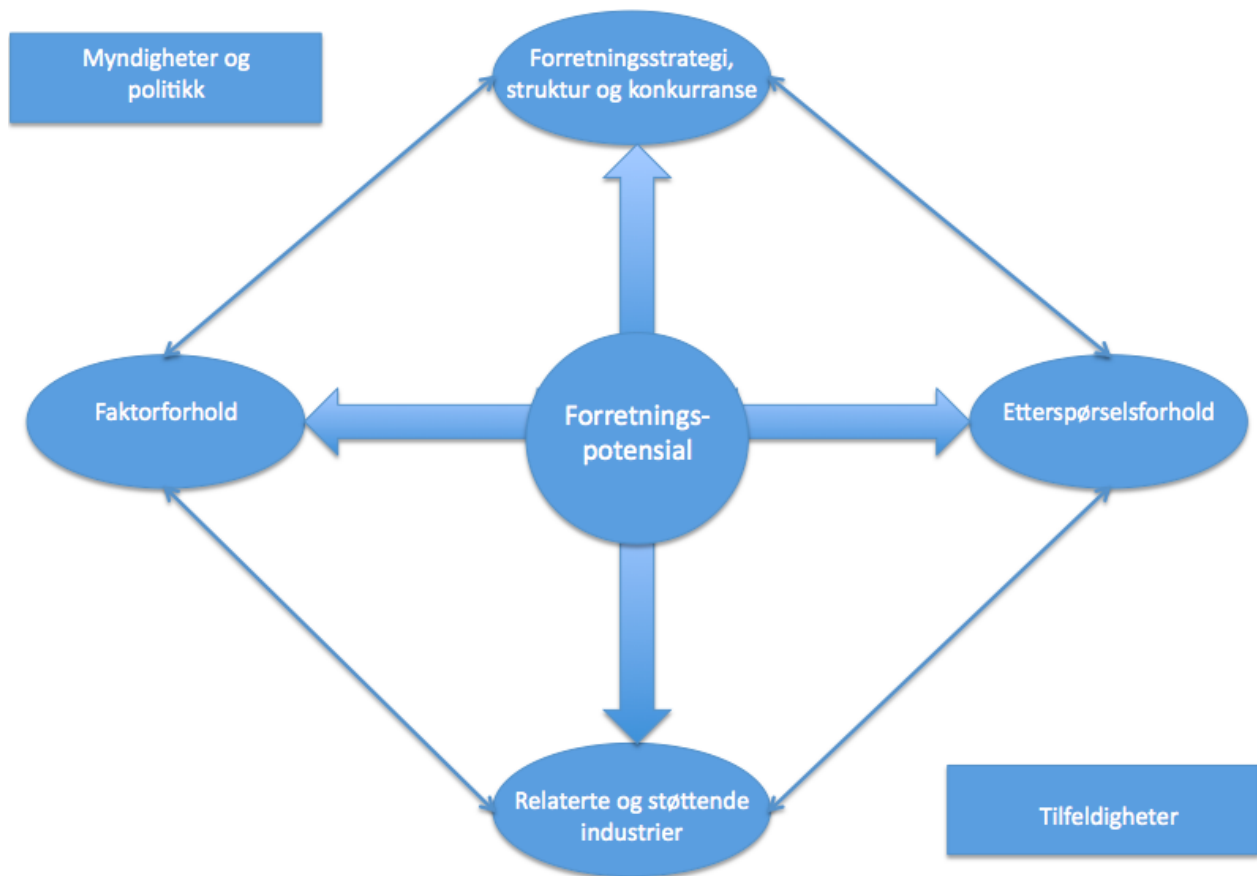
(D) forretningsstrategi, struktur, og konkurranseforholdet er basert på Michael Porter sin utredning om de fem konkurransekraftene (Porter, 1998).

(E) Myndigheter og politikk, er basert på det enkle prinsippet om at det primært er to måter det offentlige kan innvirke på, der den ene faktoren er reguleringer, mens den andre faktoren innbefatter offentlig støtte og insentivordninger.

(F) Det siste forholdet, tilfeldigheter, har vi valgt å definere som "uforutsigbare eksterne hendelser som på en eller annen måte vil påvirke den forretningsmessige konteksten".

Presentasjon av kontekstmodellen:

I likhet med diamantmodellen baserer kontekstmodellen seg på de samme seks forholdene, men hvor de underliggende parameterne er tatt med utgangspunkt i for å kunne gi en kontekstanalyse på et bedriftsnivå. Forretningspotensialet er derfor angitt som det sentrale elementet, hvilket igjen er definert for av samspillet mellom de gitte variablene. Modellen er skissert for av den nedenforliggende figuren:



Figur 4: Kontekstmodellen - analyse av forretningspotensialet.

Som det indikeres for av figuren er det samspillet mellom variablene som utgjør en gitt bedrift sitt forretningspotensial.

De seks forholdene er hver for seg understøttet av de parametrene som står helt sentralt i forståelsen av en bedrift sine grunnleggende muligheter, utfordringer, styrker og svakheter innen de enkelte forholdene/områdene. På den måten gir modellen et grunnlag for å foreta en kritisk analyse for det enkelte området og for de ulike parameterne, samtidig som modellen ivaretar det dynamiske samspillet mellom de ulike forholdene, og hvordan summen av dette, er hva som utgjør forretningspotensialet.

Etterspørselsforhold:

1. Produktkrav, etter kundenes krav i form av produktets egenskaper
2. Pris, etter kundenes prefererte prispunkt for produktet eller tjenesten
3. Påvirkning, etter markedsføringens effekt på etterspørselen
4. Plassering, etter valg av markedskanal og fysisk lokalisasjon

Faktorforhold (innsatsfaktorer):

1. Råvaretilgang, etter pris, mengde, kvalitet og lignende.
2. Menneskelige ressurser, etter behovet for spesialisert kompetanse.
3. Kapital, etter behov og tilgang.
4. Infrastruktur, etter behov og tilgang.

Relaterte næringer og støttende industrier:

1. Betydningen av klynger av bedrifter innenfor beslektet virksomhet (stort tilbud skaper synergieffekter for markedet)
2. Relasjoner eller integrasjon: opprettholder insentiver som ligger i markedsmekanismen (muligheten for strategiske allianser).

Forretningsstrategi, strukturer og konkurranse (forretningsstrategien opp mot de eksisterende strukturer og konkurranseforhold):

1. Konkurrenter i bransjen, etter rivaliseringens intensitet

2. Leverandører, etter leverandørens forhandlingsstyrke
3. Substitutter, etter trussel fra substitutt produkter eller tjenester
4. Kjøpere, etter kjøperens forhandlingsstyrke
5. Potensielle etablerere, etter risikoen for nyetableringer

Myndigheter:

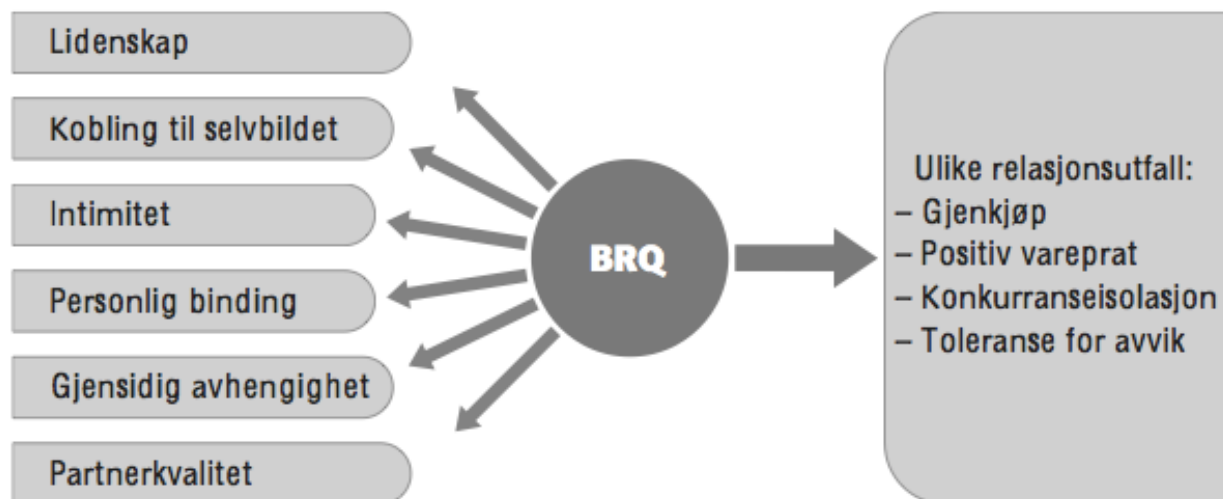
1. Reguleringer, etter spesifikke krav i forhold til bransjen.
2. Offentlig støtte, etter spesifikke støtteordninger i forhold til bransjen.

Tilfeldigheter:

1. Eksterne påvirkninger, etter fenomen eller hendelser som på en eller annen måte påvirker den forretningsmessige konteksten.

5.2 Merkevarerelasjonskvalitet (BRQ)

Fournier (1994) har utledet for en modell kalt ”brand relationship quality” eller det vi på norsk benevner som merkevarerelasjonskvalitet (figur 5). Dette er en modell som beskriver styrken og dybden på en relasjon en forbruker knytter opp mot en gitt merkevare langs seks dimensjoner.



Fourniers BRQ-modell

Figur 5: BRQ-modellen (Fournier, 1994).

Kort skissert om relasjonsdimensjonene:

1) Lidenskap (Passion/love) refererer til de emosjonelle bånd som binder konsumenten til merket. Denne relasjonen karakteriseres ved en sterk positiv evaluering av merket, fascinasjon og følelse av eksklusivitet.

2) Kobling til selvbildet (Self-concept connection) refererer til i hvilken grad merkets image er sammenfallende med konsumentens selvbilde. I en slik relasjon er målet å oppnå et sterkt psykologisk bånd mellom konsumenten og merkets image.

3) Intimitet (Intimacy), merkevarer som fokuserer denne relasjonen søker å oppnå en høy grad av nærhet, forståelse og åpenhet. Grunnleggende sosialpsykologi beskriver personlige opplysninger, omsorg og konflikthåndtering som de viktigste faktorene for å bygge en sterkt intimitet i ethvert forholdet.

4) Personlig binding (Personal commitment) tar utgangspunkt i de indre krefter som knytter relasjonspartnerne til hverandre. En slik binding er en velanvendt metodikk innen markedsføring. Her fokuseres en intensjon om videreutvikling av relasjonen. I en slik merkevare står ofte personlig oppfølging som en sentral innsatsfaktor.

5) Gjensidig avhengighet (Behavioral interdependence) er bygget opp om å oppnå en sterk sammenbinding mellom parternes handlinger og reaksjoner. Her vil interaksjonsmønsteret mellom partene og styrken på hver interaksjon utgjøre det primære suksesskriteriet.

6) Partnerkvalitet (Partner quality) referer til konsumentens rasjonelle vurdering av merkets ytelse. Begrepet partnerkvalitet er et utvidet begrep som omfatter slik som teknisk funksjonalitet, design, holdbarhet, og service. Helt vesentlig står tillit, og i hvilken grad merket oppfyller de forventninger konsumenten har til det.

~ Products are made in the factory, but brands are created in the mind ~

- Walter Landor

5.3 Blue ocean strategy og verdiinnovasjon

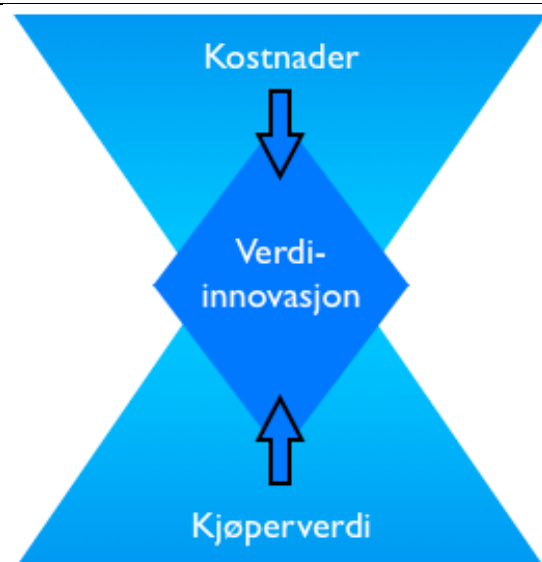
Blå hav–strategier⁹ handler om å øke etterspørselen og bryte ut av konkurransen. Blå hav kjennetegnes av en markeds plass som ikke er utnyttet før, av skapt etterspørsel og av muligheter til å oppnå lønnsom vekst.

Drivkreftene for å skape blå hav er blitt mer fremtredende det siste tiåret. Tilbud av varer og tjenester overstiger etterspørselen i stadig flere bransjer. Økt globalisering forsterker også denne trenden. Etter hvert som handelshindre bygges ned mellom land og informasjon om priser og produkter blir globalt tilgjengelig, forsvinner nisjemarkeder og monopoler i stigende takt. I takt med et økende tilbud er det derimot lite som tyder på at etterspørselen øker tilsvarende. Tvert imot tyder det på at antall potensielle kjøpere går ned i mange utviklede markeder. Resultatet av dette er en akselerert utvikling i retning av at varer og tjenester blir betraktet som råvarer. Konkurransen blir hardere, priskrigene tøffere, samtidig som fortjenesten synker. I overfylte bransjer blir det ofte vanskeligere for forbrukeren å skille mellom merkevarene. På grunnlag av dette kan det være hensiktsmessig å konsentrere seg mer om de blå hav for å skape nye markeder, gjøre konkurransen overflødig samt skape høyere verdi for bedriften og kundene, også kalt *verdiinnovasjon*¹⁰.

Verdiinnovasjon blir en ny tenkemåte og strategien er å skape blå hav, slik at man gjør konkurransen overflødig. Verdiinnovasjonen utfordrer med dette de mest utbredte dogmene i konkurransebaserte strategier: avveiningen mellom verdi og kostnad. Tradisjonelt mener man innenfor konkurransebaserte strategier (røde hav- strategier) at bedrifter enten kan skape større verdi for kundene til en høyere kostnad eller skape en rimelig verdi til en lavere kostnad. Strategi ses i denne sammenheng som et valg mellom å differensiere seg eller produsere billigst mulig. Innen blå hav–strategier søker bedrifter derimot både å skille seg ut og produsere lavest mulig– på en og samme tid (figur 6).

⁹ Tradisjonelt innenfor konkurransebaserte strategier mener man at virksomheter enten kan skape større verdi for kundene til en høyere kostnad eller skape en rimelig verdi til en lavere kostnad. I denne sammenheng forstås strategi som et valg mellom å differensiere seg eller produsere billigst mulig. Innen blå hav–strategier søker virksomheter derimot både å skille seg ut og produsere lavest mulig– på en og samme tid (Kim et al., 2010).

¹⁰ Verdiinnovasjon: Verdiinnovasjon er hjørnesteinen i blå hav–strategier. Verdiinnovasjon oppstår bare når innovasjonen er tilpasset nytte, pris og kostnadsposisjon (Kim et al., 2010).



Figur 6: Verdiinnovasjon. Samtidig jakt på å skille seg ut og redusere kostnader (Kim, et.al., 2010).

Verdiinnovasjon skapes i et område der en bedrifts handlinger påvirker både kostnadene og bedriftens verditilbud til kjøperne. Kostnadsbesparelser gjøres ved å fjerne eller redusere de faktorene det konkurreres om i bransjen. Kjøpernes verdi øker ved å øke og skape elementer bransjen aldri har tilbudt før. På denne måten kan både virksomhet og kundene oppleve et sprang i verdi. Dette gjøres ved gjennom å rekonstruere kjøpeverdien i en ny verdikurve er *de fire handlingsrammene*¹¹ i blå hav-strategier fulgt (Kim, et.al., 2010):

1. Hvilke faktorer som tas for gitt i bransjen, bør fjernes?
2. Hvilke faktorer bør reduseres godt under bransjestandarden?
3. Hvilke faktorer bør økes godt over bransjestandarden?
4. Hvilke faktorer bør skapes som bransjen aldri har tilbudt før?

Til forskjell fra blå hav-strategier tar konkurransebaserte røde hav-strategier en bransjes strukturelle forhold for gitt og tvinger virksomhetene til å konkurrere innenfor disse. Denne antagelsen bygger på et *strukturalistisk standpunkt*¹². Ved å ta markedsstrukturene for gitt

¹¹ De fire handlingsrammene: dette er fire nøkkelspørsmål som må besvares for å utfordre en bransjes strategiske logikk og forretningsmodell (Kim et.al., 2010).

¹² Strukturalistisk standpunkt kalles også miljødeterminisme og fører ofte til konkurransepreget strategisk tenkning (Kim et. al., 2010).

fokuserer selskapene på posisjonere seg mot konkurrentene på den nåværende markedsplassen. Overlevelsesmekanismene for disse selskapene blir derfor fokusering på komparative fortrinn ovenfor konkurrentene, vanligvis gjennom å observere og analysere hva konkurrentene gjør og forsøke å gjøre dette bedre. Å vinne de største markedsandelene betraktes som et null-sum-spill, hvor den ene bedriftens gevinst oppnås på en annen bedrifts bekostning. Bedriftene forsøker å erobre og omfordele godene og markedsandelene i et rødt hav der veksten blir stadig mer begrenset. Den bestemmende variabelen i de konkurransebaserte røde hav-strategier blir dermed tilbudssiden.

I blå hav-strategier er det etterspørselssiden som er i hovedfokus. Dette tankesettet bygger på at markedsgrenser og bransjestrukturer ikke er noe gitt, men noe som markedsaktørene kan påvirke og forandre. Dette henspiller til et *rekonstruksjonistisk standpunkt*¹³. De viktigste byggesteinene er *kjøperverdielementene* som går på tvers av bransjene og bygger på en tanke om at det finnes en etterspørsel som ennå ikke er utnyttet. Utfordringene ligger i hvordan etterspørselen kan skapes. Det å skape innovativ verdi står derfor sentralt for å utløse en ny etterspørsel i et nytt marked. Innenfor det rekonstruksjonistiske standpunktet blir det gamle konkurransespillet irrelevant. Stimulering av etterspørselssiden utvider de eksisterende markedene og skaper nye. På denne måten får verdiinnovatørene et sprang i verdi og skaper ny velstand, uten at det går utover konkurrenter i tradisjonell forstand.

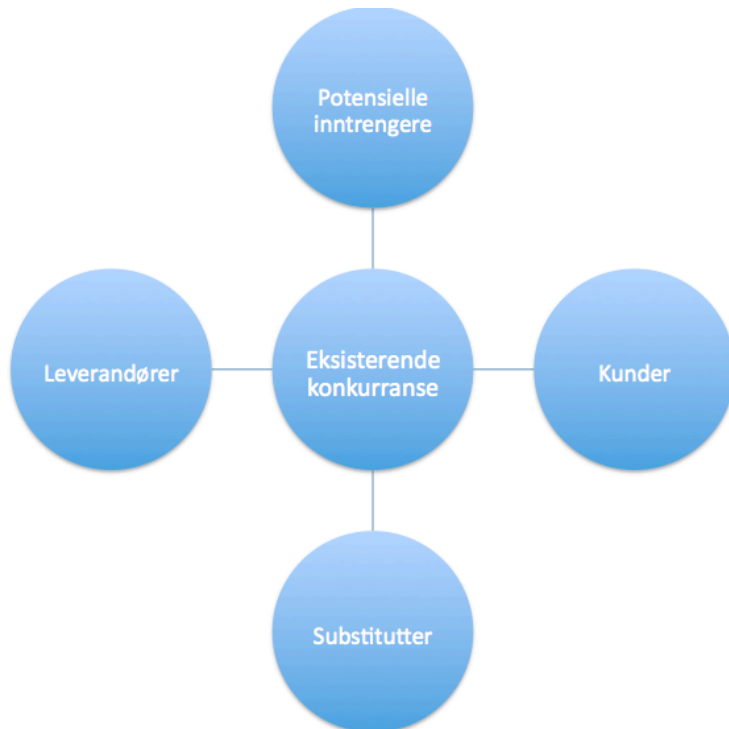
Cirque du Soleil¹⁴ er et eksempel på verdiinnovasjon i praksis. Cirque du Soleil ville ikke tilby et bedre sirkus ved å finne nye kombinasjoner av eksisterende teknologier og kunnskaper. I stedet rekonstruerte Cirque du Soleil de eksisterende kjøperverdielementene for å skape en ny underholdningsform, der sirkusets moro og spenning ble kombinert med teatrets intellektuelle fortrinn. På denne måten redefinerte de selve problemet, skapte nye markedsplasser og gjorde konkurransen mindre betydelig. De oppfant med andre ord sirkus på nytt.

¹³ *Rekonstruksjonistisk standpunkt innebærer et skifte fra tilbud til etterspørsel, fra fokus på konkurranse til fokus på verdiinnovasjon (Kim et. al., 2010).*

¹⁴ <http://www.cirquedusoleil.com/en/welcome.aspx>

5.4 Five forces - konkurranseanalyse

Five Forces (Porter,1998), er en teori for konkurranseanalyse av bedriftens omgivelser på et bransjenivå, og bygger på en forutsetning om at konkurransefortrinn kan oppnås ved å posisjonere seg ovenfor de fem konkurransekraftene: konkurrenter, inntrengere, leverandører, kjøpere og substitutter, på bestemte måter. Dette illustreres for av figuren under:



Figur 7: Five Forces (Porter,1998)

Med utgangspunkt i en forståelse av de kreftene som påvirker konkurransen i egen bransje, må du etablere en effektiv konkurransestrategi for å skape en forsvarbar stilling ovenfor disse. Det innebærer at en bedrift må velge sin posisjon i forhold til disse fem kreftene. Dette kan gjøres etter tre måter (Lederkilden, 2009):

- (1) Posisjonering: Gi foretaket en posisjon slik at dets styrker utnyttes for det beste forsvar mot konkurransekraftene

(2) Påvirke styrkebalansen: Gjennomføre strategiske tiltak for å forbedre foretakets relative stilling

(3) Utnytte forandringer: Forutse forandringer i de faktorene som ligger bak konkurransekraften og reagere på dem. Velge en strategi i forhold til den endrede styrkebalansen og være i forkant av konkurrentene.

6 Problemutvikling og spesifisering

Problemutvikling og spesifisering er tatt med utgangspunkt i den innledende problemstillingen: **”Er det et forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept?”**

I tilnærmingen til å analysere den innledende problemstillingen, har vi sett dette i sammenheng med det vi har benevnt som kontekstmodellen. Denne modellen peker på følgende seks forhold som avgjørende for forretningspotensialet: (1) etterspørsel, (2) konkurrenter (3) substitutter, (4) faktorforhold, (5) tilfeldigheter (6) myndigheter.

For den første delen av oppgavens analyse vil vi derfor utrede for en generell analyse der vi vurderer forretningskonseptet til City Cubes opp mot disse seks forholdene i et helhetlig perspektiv. Resultatet av dette forventes å kunne si noe om de generelle mulighetene og utfordringene for City Cubes, hvilket vil kunne gi en indikasjon på forretningspotensialet. Av dette kan vi spesifisere følgende delproblemstillinger:

Delproblemstilling 1: Hvilke generelle utfordringer og muligheter er det ved etablering av City Cubes sitt forretningskonsept?

Delproblemstilling 2: Hvilke grunnleggende suksesskriterier synes å være gjeldene for etableringen av City Cubes?

For å belyse det antatt forretningspotensialet, har vi valgt å foreta en spesifikk analyse med fokus på merkevare, posisjonering og verdiinnovasjon aspektet, da dette står helt sentralt i City Cubes sitt forretningskonsept. Dette forventes å kunne gi en mer nyansert forståelse for forretningspotensialet.

Med utgangspunkt i teorien om merkevarerelasjonskvalitet (Fournier, 1994), blue ocean strategy (Kim et al, 2010), og five forces (Porter, 1998), har vi definert følgende delproblemstillinger:

Delproblemstilling 3: Hvordan kan City Cubes ved å fokusere på merkevare og verdiinnovasjon skape et komparative fortrinn?

Med bakgrunn i det som fremkommer av den generelle og spesifikke analysen foretas det en evaluering som skal legge grunnlaget for en videreutvikling av konseptet.

7 Gjennomgang av tidligere markedsstudier

Markedet for spiseklare produkter utenfor hjemmet har vist økende tendenser det siste tiåret. Nordmenn bruker stadig mer tid og penger på å spise hurtigmat. Amerikanske forbrukere bruker tilsvarende en tredjedel av sitt matbudsjett på mat som er tilberedt utenfor hjemmet (Winson, 2004). Dette ser man også begynner å bli gjeldende i de nordiske landene (Bugge et al., 2009).

De senere årene har man også sett endringer i tilbudet i retning av sunnere alternativer i hurtigmat-segmentet, men det er tydelig at det fortsatt er tradisjonell fastfood som dominerer. Man har også sett en dreining hos forbrukeren mot mer sunnere preferanser. I lys av dette, er det paradoksalt at det er nettopp det tradisjonelle fastfood - markedet som er i størst vekst. Hensikten med den utdypende markedsundersøkelsen er å kartlegge ulike forbruker- og bransjetrender i hurtigmat-markedet som grunnlag for å kunne vurdere mulighetene og begrensningene for etablering av et nytt og sunt alternativ i dette markedet.

7.1 Forbrukertrender:

Det siste tiåret har forbruket av spiseklare produkter utenfor hjemmet økt betraktelig og utgjør en mer betydelig rolle i et daglig kosthold. Resultatene fra SIFO's forskningsrapport "*Mat i farten*" viser at det i Norge er aldersgruppen fra 15-29 år som hyppigst benytter seg av spiseklare produkter utenfor hjemmet. Rapporten gir også indikasjoner for at nettopp denne gruppen hadde et *ønske* om å spise sunnere dersom tilbudet av sunnere alternativer hadde vært mer tilgjengelige (Bugge et al., 2009).

7.1.1 Økende skepsis til den tradisjonelle fast food maten

Lang og Heasman (2004) hevder at det er sterke politiske forhold som utkjemper og det er liten tvil at et av de store slagene knytter seg til fastfood markedet. Det er i særlig grad de amerikanske hamburgerkonseptene som oppfattes som en trussel mot gode matvaner.

Det er ikke bare fra myndighetene at det protesteres mot den amerikanske fast food kulturen.

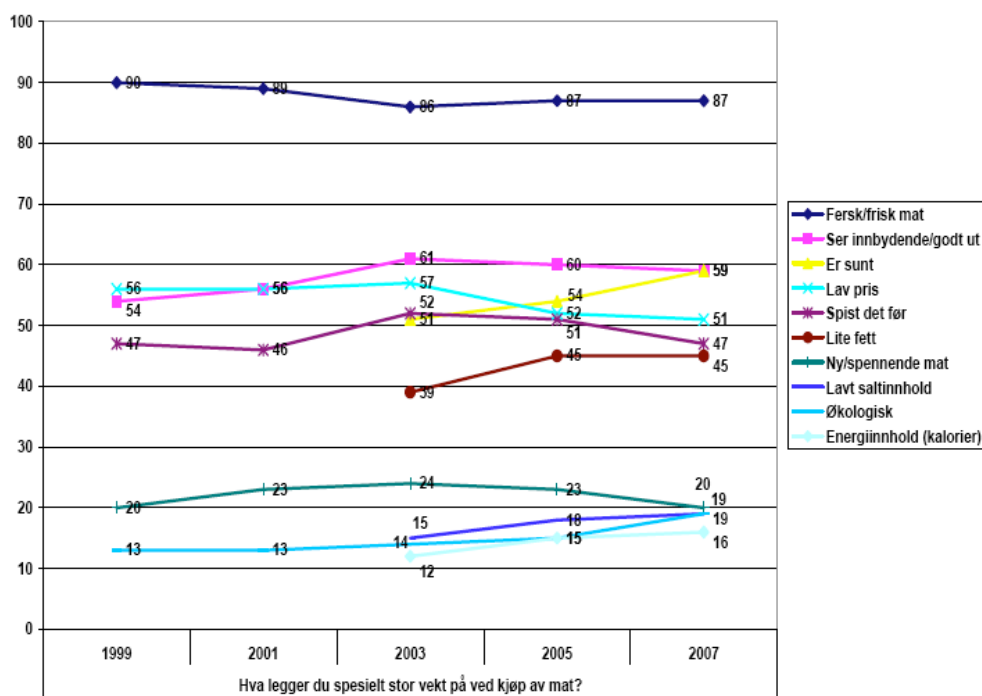
Stadig flere aktører har meldt seg på i kampen mot fastfood, kanskje de mest kjente forkjemperen for sunnere matvaner er den kjente britiske tv-kokken Jamie Oliver og prins Charles. Jamie Oliver har blitt en viktig opinionsformet i den norske matkulturelle debatten, mens prins Charles sågar tar til ordet for å forby McDonalds.

Flere filmer og bøker har også de siste årene fått stor oppmerksomhet i norske medier. Filmen *Super Size Me* (2004) og boken *Fast food Nation* (2001) er eksempler på bidrag som påpeker de negative effektene på mennesket og samfunnet i sin helhet som følge av den såkalte McDonaldiseringen.

7.1.2 Forbrukernes preferanser og prioriteringer

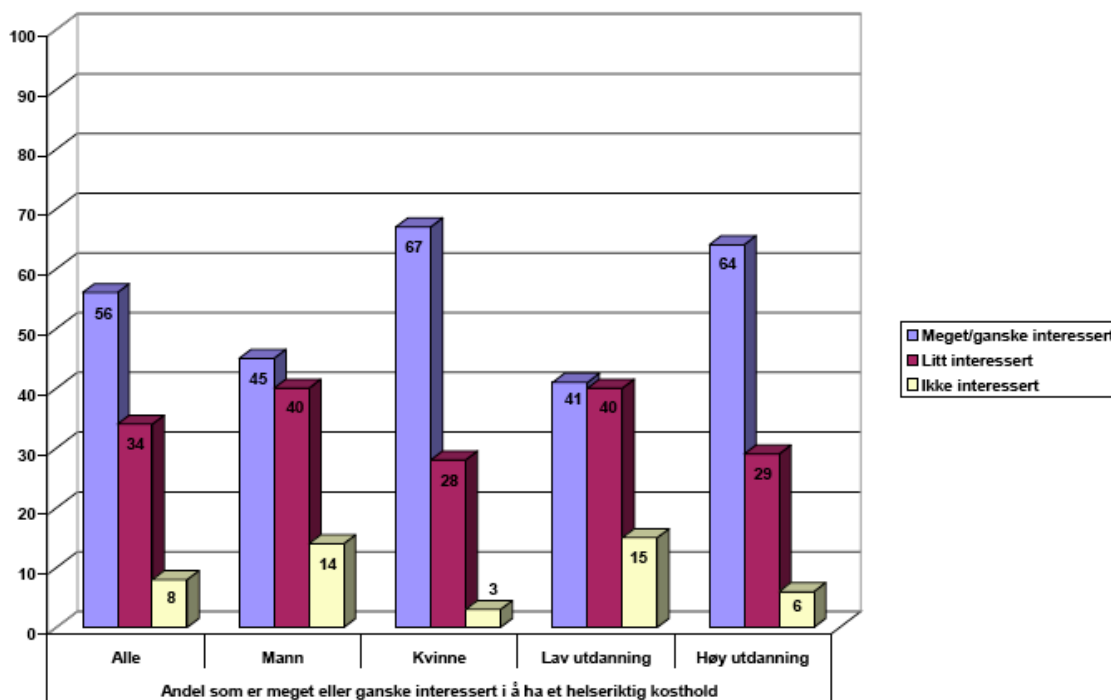
I henhold til forskningsrapport ”Mat i farten” fremkommer det med hensyn til preferanser og prioriteringer ved valg av ”mat i farta” blant unge mennesker, at faktorer som ferskhet, friskhet og innbydende utseende er viktige forhold. Henholdvis 59 prosent vektla at maten de kjøpte var sunn, 45 prosent vektla at maten inneholdt lite fett og 51 prosent svarte at lav pris var noe de vektla ved kjøp av hurtigmat (Bugge et al., 2009).

En undersøkelse kalt *Norsk Spisefakta* (2008) utviklet av Synovate, viser til at preferansene ved kjøp av mat i perioden 1999 til 2007 har vært de samme, foruten faktorer knyttet til sunnhet og helse som viser økende tendenser. Flere personer anser sunnhet og lite fettinnhold som viktige parametre når de skal kjøpe mat i 2007 sammenliknet med tidligere år (figur 8).



Figur 8: Hvilke faktorer legger du spesielt stor vekt på ved kjøp av mat? 1999 til 2007. Prosent. 2007 (Norske Spisefakta, 2008).

Det viser seg at det er langt flere i aldersgruppen 15-24 år som vektlegger lav pris ved kjøp av mat. Denne gruppen viser også noe mindre interesse i helse riktig kosthold sammenliknet med totalbefolkningen for øvrig. Kvinner derimot vektlegger generelt de helsemessige aspektene i større grad ved kjøp av hurtigmat. Andelen kvinner som mente dette var viktig var 67 prosent, mot 45 prosent av mennene (figur 9). Andelen kvinner som vektla at maten inneholdt lite fett var også betydelig høyere enn mennene.



Figur 9: Hvor interessert er du i å ha et helse riktig kosthold? Prosent. 2007 (Norske Spisefakta, 2008).

I perioden 1999 til 2007 har det vært en økning i andelen som mener de er meget interessert i å ha et helse riktig kosthold. Undersøkelsen viser til to variabler som har særlig effekt på interessen for å spise sunt, nemlig kjønn og utdanning. Kvinner og personer med høy utdanning er generelt langt mer interessert å spise sunt enn andre grupper. Sammenliknet med menn er kvinner generelt mer opptatt av å begrense inntaket av sukker og karbohydrater. Menn uttrykker i større grad en kvinners preferanser for amerikansk fastfood. De amerikanske matrettene appelerer også i større grad til de yngre aldersgruppene. Andelen som uttrykker preferanser for denne type mat er langt høyere i aldersgruppen 15 til 24 år (43 prosent) sammenliknet med befolkningen for øvrig (20 prosent).

I dagens hurtigmatmarked er det mat og drikke med et høyt innhold av fett og sukker som har en dominerende posisjon. Tidligere SIFO-studier (Bugge et al., 2000, Bugge et al., 2007) viser derimot til at en stadig økende forbrukergruppe uttrykker sin skepsis til sukkerholdige drikker og tradisjonell fastfood. Undersøkelsene viser til at andelen som ønsker å redusere sukkerforbruket i maten har økt fra 63 prosent i 1999 til 82 prosent i 2007. Forbrukeren uttrykker liknende

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes
preferanser for brus og leskedrikker, hvor andelen som svarte at de ikke ønsket å drikke for mye
av dette økte fra 59 prosent i 1999 til 77 prosent i 2007.

Når man ser på det totale bildet på endringene i preferanser og prioriteringer blant forbrukerne, ser man at endringene har vært størst blant de unge. Andelen unge i alderen som ikke ønsket å drikke brus og leskedrikker økte fra 44 prosent i 1999 til 70 prosent i 2007. Videre er det verdt å bemerke at en stadig økende andel unge ikke ønsker å spiser for mye pølser og karbohydrater (Bugge et al., 2000, Bugge et al., 2007).

Det er også interessant å bemerke at personer bosatt i Oslo-området i større grad enn andre steder i Norge vektlegger at maten er ny, spennende og økologisk (Norske Spisefakta, 2008).

7.1.3 Begrunnelse for valg av bestemte spisesteder

For å forstå forbrukerens valg av bestemte spisesteder er det i en tidligere SIFO rapport utarbeidet fire ulike typer av spisesteder: 1. det basale, 2. det sosiale, 3. det unike og 4. det innovative (Dulsrud et al., 2007). Storkiosker, bensinstasjoner, gatekjøkken og lignende utgjør det basale mulighetsrommet, mens pizzarestauranter, kafeer, konditorier og lignende utgjør det sosiale mulighetsrommet. Det unike og det innovative mulighetsrommet består av mer trendy, moteriktige og nytenkende alternativer (figur 10).



Figur 10: De fire ulike typer spisesteder (fritt skissert etter Dulsrud et.al., 2007).

Bugge et al., (2009) har gjennom sin undersøkelse "Mat i farten" påpekt at det er det basale mulighetsrommet som er mest fremtredende ved valg av hurtigmatsted. På spørsmålet om hvorfor man hadde valgt et bestemt hurtigmatsted sist man spiste hurtigmat, henviste de aller fleste til det basale mulighetsrommet. Hele 40 prosent begrunnet valg av siste hurtigmatsted med tilgjengelighet (praktisk og enkelt). Deretter fulgte begrunnelsen med at maten var lett å ta med seg (16 prosent). Analysen avdekket de seks viktigste variabler/ dimensjoner som var avgjørende for valg av hurtigmatsted (etter viktighet):

1. Tilgjengelighet (praktisk/enkelt).
2. Betjening (hyggelig/god service).
3. Matmengde/pris (variasjon/rimelig/mengde).

4. Lett å ta med (praktisk/enkelt).
5. Matkvalitet (fersk/frisk/innbydende/økologisk/lokal/sunn).
6. Sosialt (trivelig/venner).

Alle de fire første variablene/ dimensjonene kan knyttes til det basale mulighetsrommet som skissert tidligere. Mens de to siste kan knyttes det sosiale, det unike og/eller det innovative mulighetsrommet. I forhold til de som hadde spist på fastfood restaurant eller mat som var levert fra take-away ble oftest matmengde i forhold til pris oppgitt som begrunnelse for valg av sted. Dimensjonen lett og ta med forekom også oftere ved valg av take-away som sted.

Tabellen nedenfor indikerer at det var få som begrunnet valget av det siste spisestedet med egenskaper som kan knyttes til de unike og innovative mulighetsrommet.

	Til- gjenge- lighet	Be- tjening	Mat- mengde/ pris	Lett og ta med	Mat- kvalitet	Sosialt	Eneste sted		Antall svar
Kiosk	40	13	14	13	6	6	10	100	200
Fast food- restaurant	23	17	23	15	7	9	5	100	214
Bensinst.	65	10	2	10	3	2	9	100	194
Veikro	40	17	9	2	9	15	8	100	53
Kafé/ Kaffebar	22	20	9	6	17	22	6	100	222
Takeaway	11	22	24	21	13	4	5	100	190
Ferskvare/ salatbar dagligvare	28	14	7	20	25	2	4	100	123
Annet	15	12	12	9	6	15	30	100	33
Totalt svar	31	16	13	13	11	9	7	100	1229
Totalt respondenter	40	21	17	16	13	11	9	127	998

Tabell 1: Begrunnelse for valg av sted etter hurtigmatsted. Prosent. N=998. Flere svaralternativer kunne gis (Bugge et.al., 2009).

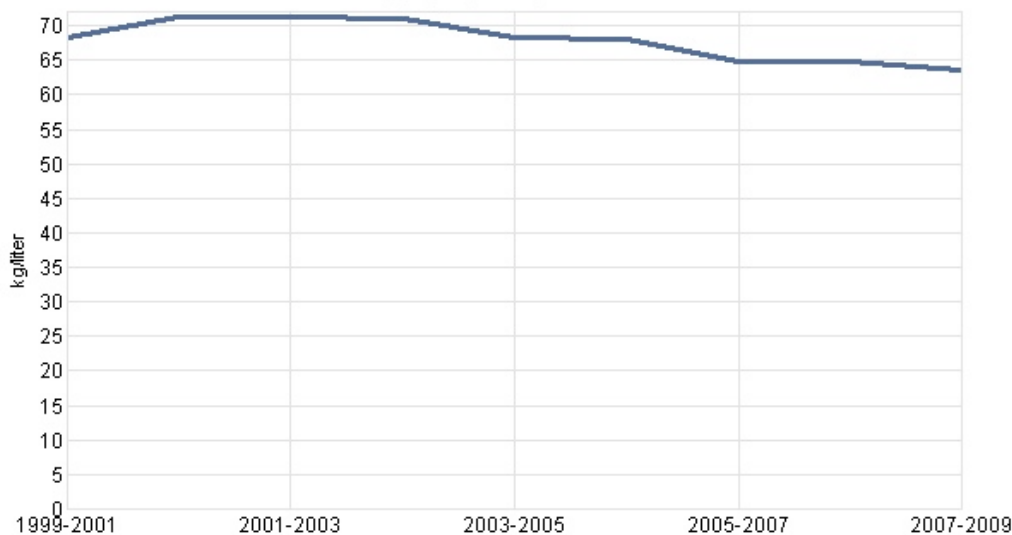
Analysene til Bugge et.al. (2009) viser også at menn i større grad enn kvinner vektlegger *lav pris* og at det er noe de har *spist før* ved valg av spisested. Kvinner har en tilbøyelighet til å vektlegge helt andre faktorer ved valg av spisested som for eksempel: sunnhet, lite fett og sukker, lite

karbohydrater, få tilsetningsstoffer, god varedeklarasjon, sosiale aspektere, samt at maten ser innbydende og fristende ut. Flere kvinner (19 prosent) enn menn (14 prosent) begrunnet valg av spisested med praktisk og enkel meny.

7.1.4 Forbrukernes praksiser

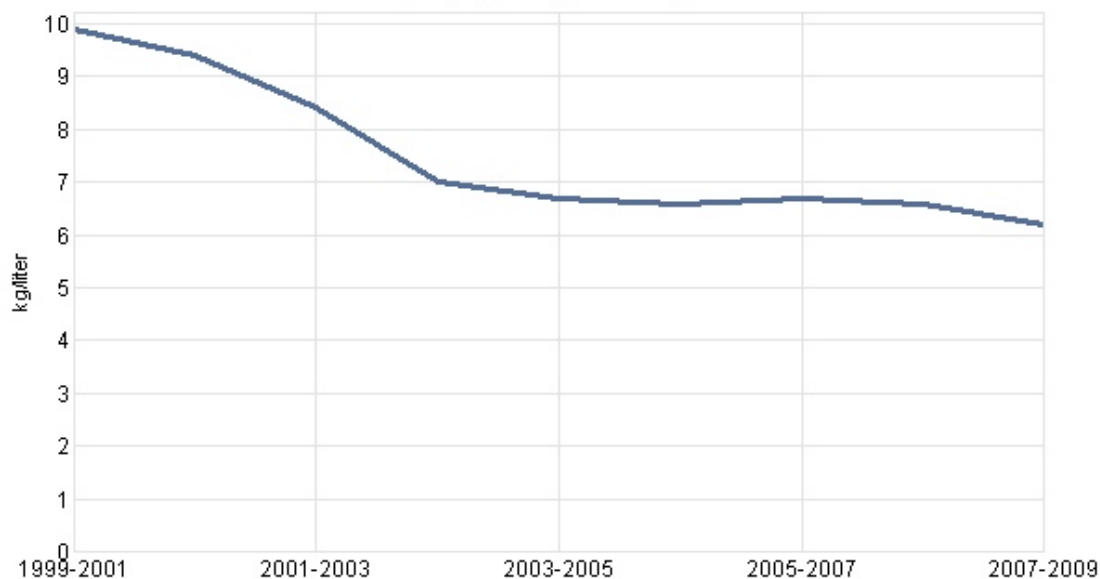
I tidligere avsnitt har vi tatt for oss *preferansene* for mat og drikkevarer blant forbrukerne. Det kan være en vesentlig forskjell på hva forbrukerne sier at de foretrekker kontra hvordan de reellt handler. I dette avsnitt vil vi derfor belyse forbrukernes *handlingsmønstre*.

I tidligere SIFO-studier som belyst i det foregående avsnittet fremkommer det at forbrukeren uttrykte et ønske om å drikke mindre brus og leskedrikker. Andelen som svarte at de ikke ønsket å drikke for mye av dette økte fra 59 prosent i 1999 til 77 prosent i 2007. I følge data hentet fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2011) ser man at det faktiske konsumet av brus og liknende leskedrikker har blitt redusert fra 68,4 liter per person per år i 1999-2001 til 63,7 liter per person per år i 2007-2009 (figur 11). På dette området ser man at det er samsvar mellom forbrukernes preferanser og faktisk handlingsmønster.



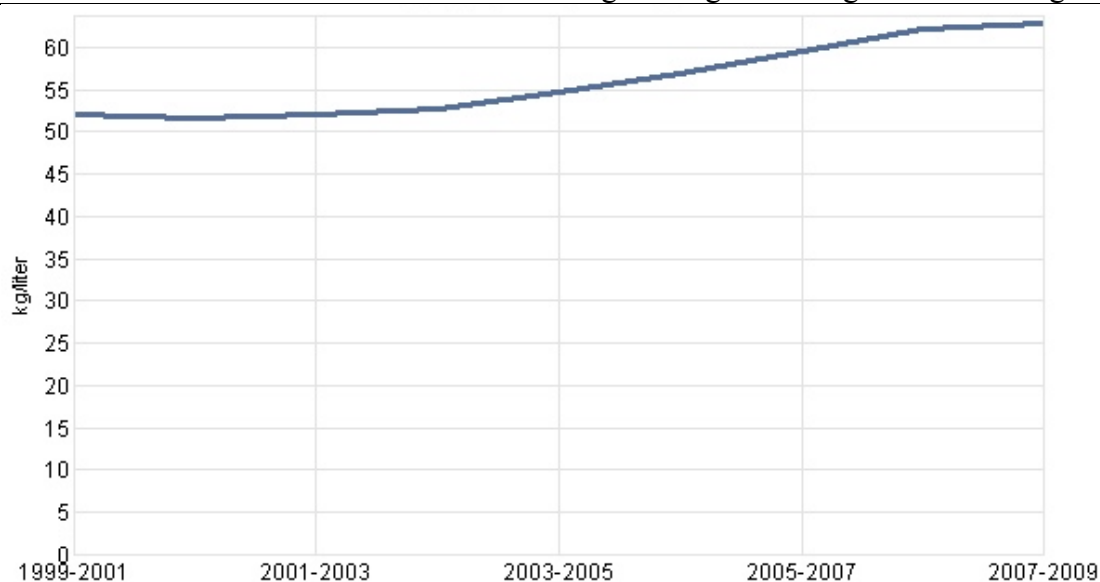
Figur 11: Forbrukte mengder mat- og drikkevarer per person per år (kg/liter), etter tid. Mengde per person, Brus.Liter. (SSB, 2011).

I følge data hentet fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2011) ser man at det faktiske konsumet av sukker er blitt redusert fra 9,9 kg per person per år i 1999-2001 til 6,2 kg per person per år i 2007-2009 (figur 12). Dette samsvarer med de preferanser forbrukeren oppgav vedrørende ønsket reduksjon av sukkerforbruket omtalt tidligere i oppgaven.



Figur 12: Forbrukte mengder mat- og drikkevarer per person per år (kg/liter), etter tid. Mengde per person, Sukker.Kg. (SSB, 2011).

I forhold til konsum av frukt viser data hentet fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2011) en økende trend fra 1999 til 2009, noe som også er i samsvar med forbrukerens preferanser for å spise sunnere. I 1999-2001 var konsumet av frukt på 52 kg per person per år, mens i 2007-2009 var dette økt til 62,8 kg per person per år (figur 13).



Figur 13: Forbrukte mengder mat- og drikkevarer per person per år (kg/liter), etter tid. Mengde per person, Frukt.Kg. (SSB, 2011).

Andelen som spiser fersk frukt daglig har økt mest blant kvinner. Det er langt flere kvinner enn menn som daglig spiser ferskt frukt. Spisefrekvensen av fersk frukt blant de unge har også økt betraktelig de senere årene.

Helsedirektoratets *Kostholdsutvikling 2008* viser også til positive trekk ved det norske kostholdet. Helsedirektoratet bekrefter også i sine analyser at inntaket av sukker, fett og mettet fett er redusert de siste 30 årene. Tilsvarende er inntaket av frukt og grønnsaker økt i denne perioden. Derimot er dagens forbruk av frukt og grønnsaker (281 gram daglig) langt under myndighetenes målsetning på 750 gram daglig (Helsedirektoratet, 2008).

7.1.5 Hvem spiser hurtigmat?

Spise- og drikkefrekvenser som opplyses i tabell 2 er hentet fra kartleggingen til Synovate (Norske Spisefakta, 2008). Denne er gjort på grunnlag av hva forbrukeren selv har oppgitt at de konsumerer.

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes

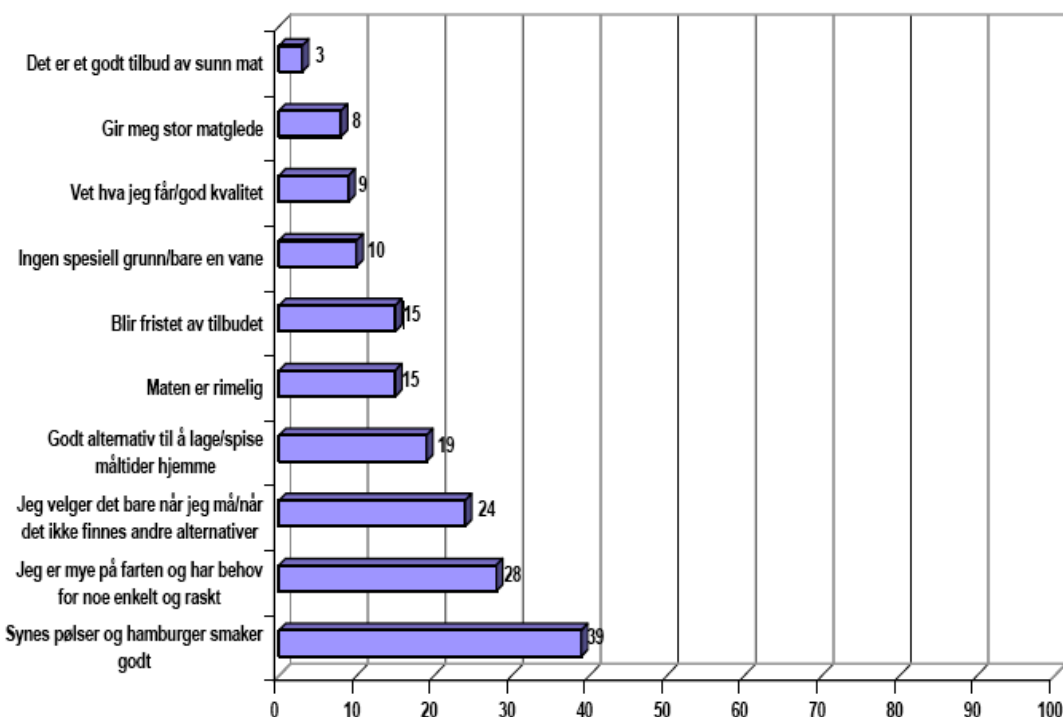
Andelen som konsumerer følgende mat-og drikkevarer en gang i måneden eller oftere:					
Indikatorer	Menn	Kvinner	15-24 år	25-39 år	40-59 år
Amerikanske matretter	30%	20%	43%	36%	16%
Hamburgere	26%	12%	39%	27%	15%
Pommes frites	39%	24%	42%	41%	31%
Pølser	58%	51%	52%	55%	57%
Hvit kjøtt (kylling/ kalkun)			28%	25%	16%

Tabell 2: Forbrukernes praksiser. Andeler som konsumerer mat- og drikkevarer en gang i måneden eller oftere. Prosent. (fritt skissert fra Norske Spisefakta, 2008).

Undersøkelsen viser også at folk bosatt i Nord-Norge (22 prosent) i større grad konsumerer pølser ukentlig enn folk bosatt i Oslo (11 prosent). Denne andelen var også høyere for barnefamilier (23 prosent) sammenliknet med single eller par uten barn (12 prosent).

Undersøkelser fra Nordic Young Health viser videre at det blant konsumenter i aldersgruppen 20-25 år er hamburgere, pizza, calzone, pommes frites, sandwich og kebab som i størst grad blir konsumert (NoFimaMat, 2009).

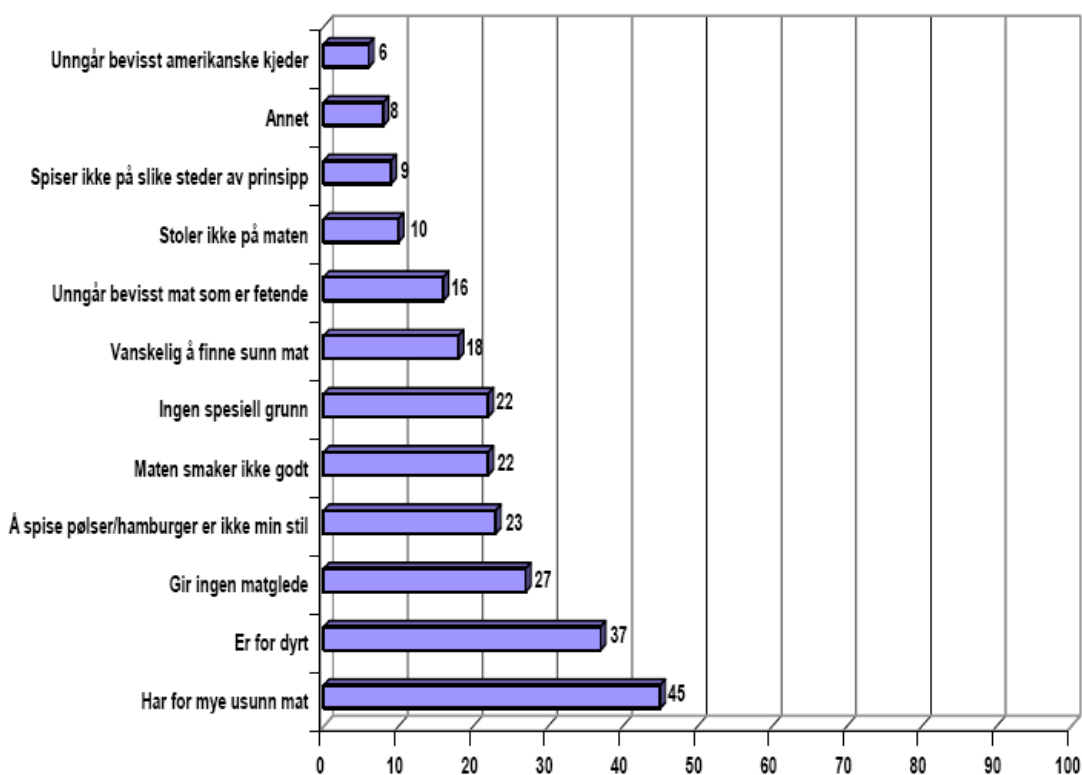
I SIFO's undersøkelse "mat i farta" ble respondentene spurt om hva som er de viktigste årsakene til at man spiser på ulike hurtigmatsteder (figur 14). En overvekt av de spurte svarte som den viktigste årsak at de synes pølser og hamburgere smakte godt (39%). På samme spørsmål var det 28% som oppgav at de er mye på farten og hadde behov for noe enkelt og raskt tilgjengelig. Det var 24% som mente det å spise på et hurtigmatsted bare var noe de gjorde fordi de måtte eller fordi det ikke fantes andre sunnere alternativer. Svært få begrunnet sine valg fordi stedene hadde et godt tilbud av sunn mat eller gav dem stor matglede (Bugge et.al., 2009).



Figur 14: Hva er de viktigste årsakene til at du spiser på (stor-)kiosk, gatekjøkken, snackbar, salgsbod, bensinstasjon, fastfood-restaurant, en gang i måneden eller oftere? N=441 Prosent. (Bugge et. al., 2009).

Når man ser på kjønnsforskjellene i forbindelse med dette spørsmålet så var det langt flere menn (47%) enn kvinner (28%) som mente årsaken til at de spiser på (stor-)kiosk, gatekjøkken, snackbar, salgsbod, bensinstasjon og fastfood-restaurant, nettopp var at de synes pølser og hamburgere smaker godt. Det var også flere kvinner enn menn som oppgav som årsak at det ikke fantes andre bedre alternativer. Flere menn enn kvinner oppgir at det ikke foreligger noen bestemt årsak, men at det bare er blitt en vane. Tallene fra denne undersøkelsen viser også at det er langt flere unge som oppgir at de lot seg friste av gode tilbud, mens det var langt flere i den eldste aldersgruppen (60 år+) som begrunnet at de regelmessig spiste på de utvalgte hurtigmatstedene fordi de syntes pølser og hamburgere smakte godt (Bugge et.al., 2009).

På spørsmålet om hva som er de viktigste årsakene til at man sjelden eller aldri spiser på ulike hurtigmatsteder (figur 15), svarer en overvekt at de spurte at disse hurtigmatstedene solgte for mye usunn mat (45%).



Figur 15: Hva er de viktigste årsakene til at du sjelden eller aldri spiser på (stor-)kiosk, gatekjøkken, bensinstasjon, fastfood-restaurant? N=495 Prosent. (Bugge et. al., 2009).

I likhet med denne undersøkelse uttrykker en tidligere SIFO-studie de samme preferansene (Bugge et.al., 2007). Hele 56% av de spurte svarte at de helst unngikk å spise på hurtigmat på bensinstasjoner, og henholdsvis 52% og 50% svarte det samme når det gjaldt storkiosker og fastfoodutsalgssteder. Den viktigste begrunnelsen for å unngå disse hurtigmatutsalgsstedene var at stedene solgte for mye usunn mat (Bugge et.al., 2007).

7.1.6 Hva påvirker kostholdsvanene våre?

Våre kostholdsvaner er som tidligere nevnt blant annet definert på bakgrunn av både alder, kjønn, utdanning, kunnskap, økonomi, livsstil, bosted og familiesituasjon. Men det er for øvrig ingen tvil om at våre kostholdsvaner også har forandret seg i takt med utviklingen i samfunnet for øvrig. Globalisering, trender, teknologisk utvikling har også hatt innvirkning på forbrukerens kostholdsvaner. Resultatet av denne utviklingen har ført til økt etterspørsel etter industrifremstilte

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes ferdigmatløsninger (Departementene, 2007). Dette voksende markedet er synliggjort ved et markant økende tilbud av denne typen matvarer i de store matvarekjedene samt i KBS- og HORECA- markedene.

Kostholdsvaner påvirkes videre av myndigheters retningslinjer, handlingsplaner og kampanjer. Mat og spisevaner har vært på den politiske agenda ved flere anledninger. Et eksempel er *Regjeringens handlingsplan for bedre kosthold i befolkningen (2007-2011) Oppskrift for et sunnere kosthold*. For å påvirke forbrukertrendene ønsker myndighetene i større grad å bidra til å øke kunnskapen i befolkningen om mat, kosthold og sunne matvaner. Myndighetenes handlingsplaner for å bedre befolkningens kosthold og fokuset på helse og ungdommers bevisstgjøring av eget kosthold har de siste årene ført til enkelte positive endringer, deriblant minsket konsum av kullsyreholdige produkter, samt økt konsum av frukt og grønnsaker. Yngre konsumenter oppgir at lave priser er viktig ved kjøp av mat og måltider. Strukturelle tiltak med prisreduksjon på helsemessige gunstige produkter kunne vært iverksatt for å ytterligere fremme denne positive utviklingen (Bugge et al., 2009).

Befolkningens kostholdsvaner påvirkes også gjennom den daglige presse, kampanjer og markedsføring (Departementene, 2007). McGinnis et al. (2006) påpeker at barn og unge i særlig grad lar seg påvirke av den kontinuerlige informasjonsstrømmen, og at markedsføringen i stor grad nettopp derfor rettes mot denne målgruppen. Winson (2004) påpeker også matvareindustriens strategiske kolonisering av produktene sine, hvor enkelte typer mat fremmes ved å plassere disse i betalingsvennlige områder (øye høyde, foran kassen, midt på gulvet). Dette er oftest mat som inneholder betydelig mengder sukker, fett og salt. Forskjellig type budskap fra ulike aktører kan medføre at forbrukeren blir forvirret og usikker samt svekke tilliten til den informasjonen som faktisk er relevant.

Sosiale klasser er også en viktig faktor som påvirker våre kostholdsvaner og er medvirkende for å definere de matkulturelle kodene. Mintz (1985) viser til hvordan høyere statusgrupper tar i bruk strategier knyttet til mat og matvalg for å distansere seg fra lavere grupper i et forsøk på å opprettholde sin sosiale klasse. Gjennom bruk av kunnskap om helseriktige matvarer kan individet få uttrykt noe omkring hvem man ønsker å fremstå som og hvilke verdier man ønsker å støtte som konsument. Gourmetmat kan således sies å være et resultat av middelklassens forsøk

på flukt, eller avstandstagen til arbeiderklassens mat. Sunn mat kan også ses som et symbol på den helse- og kunnskapsbevisste middelklassens behov for å ta avstand til klasser som står for lavere matkulturell symbolikk. Denne kunnskap og bevissthet kan fungere som en *kulturell kapital*, hvor det enkelte individ eller grupper definerer sin sosiale tilhørighet. Individer med en god økonomisk base og høyere utdanning har større muligheter til å variere sitt kosthold. På denne måte kan kostholdsvaner også ses på som en kulturell markør som er med på å definere individets *sosiale prestisje*.

7.2 Bransjetrender:

I et voksende marked for ”mat i farta” har fastfood normalt blitt forbundet med billig mat og av tvilsom kvalitet. Utvalget har derimot blitt mer varierende de siste årene (Bugge et al., 2009). Departementene (2007) etterlyser et stort forbedringspotensial når det kommer til å tilby sunnere alternativer i KBS- og HORECA markedet. Videre påpeker departementene viktigheten av å fremme kunnskap om råvarer og produkter hos forbruker for å fremme ernæringsmessige gode valg. Helsemyndighetene har også de siste årene hatt økt fokus med hensyn til muligheter for å spise sunt i ”mat i farta” markedet.

Uavhengig av departementenes og helsemyndighetenes *ønsker* om sunnere tilbud i dette markedet, er det forbrukeren (etterspørsel) og de store multinasjonale fast food bedriftene (tilbud) som utgjør de endelige maktinnehaverne i dette markedet (Winson, 2004). Men, myndighetene har også betydelig muligheter for innvirkninger i dette markedet for eksempel i form av avgifter og gebyrer på sukkerholdige varer. Ved å øke avgiftene og gebyrene på sukkerholdige varer medføre dette økte priser for sluttbrukeren og en mulig reduksjon i konsum av disse varene.

I tråd med en mer helse- og miljøbevisst befolkning har man observert at mange av de store multinasjonale fastfood bedriftene har forsøkt en mer helse- og miljøbevisst tilnærming i sitt produktutvalg. McDonalds har for eksempel introdusert ulike salatalternativer i sitt sortiment. I KBS – markedet har man også observert økende tilbud av sunnere alternativer i hyllene. Fra 2004 til 2005 har blant annet salget av frukt økt betraktelig og veksten i fruktsalget i dette markedet økte med hele 50%, regnet i volum, i denne perioden. I sammenheng med utvalget som helhet,

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes finnes det imidlertid et stort gap mellom dagens tilbud og voksende helsetrender i dette markedet (Departementet, 2007). Bugge et al. (2009) påpeker i tillegg at det er et betydelig gap mellom forbrukernes ønsker og behov for sunnere matalternativer i ”mat i farta” segmentet.

7.3 Hva kjennetegner dagens hurtigmatmarked?

I dagens samfunn er omkretsen av vårt matlandskap økende og det er et betydelig stort antall utsalgssteder hvor hurtigmat kan konsumeres. Man kan nå kjøpe ulike hurtigmatalternativer på både skoler, sportsarenaer, arbeidsplasser og sykehus, hvor man tidligere ikke kunne kjøpe denne typen mat. Hurtigmaten som tilbys på disse utsalgsstedene er typisk mat med høyt fett- og sukkerinnhold, med lang holdbarhet, og som gir best økonomisk avkastning for selgeren. Denne formen for økte muligheter for konsum av hurtigmat kan benevnes som en ”romlig kolonisering av vårt matlandskapet”, som igjen påvirker våre valg og vårt inntak av hurtigmat. En annen påvirkningsfaktor som øker vårt konsum og dermed også selgers profitt er presentasjon av produkter i gjennomtenkte menyforslag. Slike menyforslag ser man presentert overalt hvor det selges hurtigmat. Denne typen mat krever liten grad av forberedelser og ingen særskilte kunnskaper eller hygieniske forbehold på den måten disse produktene selges. Resultatet er et matlandskap dominert av et begrenset utvalg av produkter, sammensatte menyer bestående av produkter med høyt fett- og sukkerinnhold og med lang holdbarhet samt høy avkastning for selgeren.

Kjedenes monopolisering er også i stor grad medvirkende til å påvirke vårt matlandskap. De fleste utsalgsstedene er knyttet opp til en større kjedetilhørighet, noe som sannsynligvis medfører standardisering av produktutvalg, kampanjer og sammensetninger av menytilbud. I denne sammenheng har kjedene stor makt og påvirkningskraft i forhold til hva som tilbys av hurtigmatalternativer til forbrukeren.

7.3.1 De tradisjonelle markedsaktørene i dagens hurtigmatmarked

De tradisjonelle markedsaktørene i hurtigmatlandskapet består i vesentlig grad av store nasjonale og multinasjonale kjedekonsepter, men enkeltstående aktører operer også i dette segmentet. Det utledes i det følgende for utvalgte kjedeaktører i dette markedet (tabell 3).

Kategori	McDonalds	Burger King	Big Bite	Subway	Bislet Kebab
Pris	10,- - 119,-	17,- - 109,-	19,- - 69,-	39, -- 89,-	30,- - 119,-
Produkt	Hamburgere, salater, tilbehør.	Hamburgere, baguetter, side orders ¹⁵	Subs ¹⁶ , salat og wraps.	Subs, salat, tilbehør.	Kebab, hamburgere, vegetarprodukter, tilbehør.
Promotering	I'm lovin it.	Taste is king.	Du bestemmer.		Best i test.
Plassering	71 utsalgssteder i Norge. Strategisk plassert i urbane strøk.	34 utsalgssteder i Norge. Vesentlig grad plassering i urbane strøk.	38 utsalgssteder i Norge. Vesentlig grad plassering på kjøpesentre.	12 utsalgssteder i Norge.	Foreløpig 4 utsalgssteder i Oslo. Strategisk plassering i forhold til målgruppe.
Struktur	McDonalds Norge AS & lokale franchisetakere.	King Food AS (franchise) & UMOE Restaurant Group lokale.	Lokale franchisetakere.	Lokale franchisetakere	Bislett Kebab House AS og lokale franchisetakere.
Referanser	www.mcdonalds.no	www.burgerking.no	www.bigbite.no	www.subway.no	http://bislettkebabhouse.no/

Tabell 3: Utvalgte kjedekonsepter i hurtigmatmarkedet. Alle data hentet fra respektive nettsider samt fysiske utsalgssteder.

Prisspekteret innad og mellom de ulike aktørene ligger på et lavt prispunkt. Ved kjøp av enkeltstående produkter hos de ulike aktørene kan man for eksempel få kjøpt en hamburger for 10 kroner, en liten kebab til 45 kroner, en sub til 19 kroner eller en cheeseburger til 17 kroner (figur 16 og 17).

¹⁵ Side orders: forstås som tilleggsprodukter som for eksempel løkringer, pommefrites, salat etc. (<http://www.burgerking.no/>).

¹⁶ Subs: forstås som en mellomting mellom en baguette og en landgang (<http://bigbite.no/>).



Figur 16: Dagens subs fra Big Bite (www.bigbite.no)



Figur 17: Nice Price tilbud fra Burger King (www.burgerking.no).

Produktene promoteres derimot som regel i gjennomtenkte menyforslag (figur 18) hvor prispunktet er noe høyere. For menytilbud hos de ulike aktørene ligger prisspekteret fra 39 kroner til 119 kroner, hvor drikke også er inkludert.

Big Bite
S U B S
- du bestemmer!

Subs 1/2 eller 1/1 fot SUB MENY?

1 1/2 FOT SUBS **39,-**
inkl 0,4 l drikke
MENY

2 1/1 FOT SUBS **59,-**
inkl 0,5 l drikke
MENY

Her velger du smak på SUBS:

- Ost & Skinke
- Salami & Ost
- Kylling Fajitas
- Tunfisksalat
- Chili hvitløksreker
- Kylling i karrimajones
- Egg & Tomat
- Reker i Majones
- Pepperoni
- Tex Mex

Subs 1/2 eller 1/1 fot SUB MENY?

3 1/2 FOT SUBS **49,-**
inkl 0,4 l drikke
MENY

4 1/1 FOT SUBS **69,-**
inkl 0,5 l drikke
MENY

Her velger du smak på SUBS:

- ★ BBQ Kylling
- ★ Taco
- ★ Karbonade
- ★ Roastbiff
- ★ Laks & Eggesalat

Salat Læg din egen SALAT!

5 SALAT ^{base} **19,-**
Isbergsalat, agurk, løk, mais, paprika, tomat, nachochips og valgfri dressing

Her velger du ditt favoritt-tilbehør til salatene:

- Skinke + 10,-
- BBQ Kylling + 15,-
- Tacokjøttdeig + 15,-
- Biffsnadder + 20,-
- Egg + 10,-
- Ost + 5,-
- Fetaost + 5,-
- Brød + 5,-

Dagens Subs
1/2 FOT SUBS
TILBUDS-SUBS **19,-**
(Uten skat. og pålegg i butikken)

DRIKKE
Brus / Juice 0,4 l **15,-**
Brus / Juice 0,5 l **17,-**
Bon Aqua 0,5 l **20,-**
Varm drikke **10,-**

Velg mellom: **Brus:** Coca-Cola, Coca-Cola light, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite Zero og Champagne
Juice: Appelsinjuice og Eplejuice
Varm drikke: Kaffe, Cappuccino, Caffè Latte, Espresso, Mokka og Kakao

Wraps

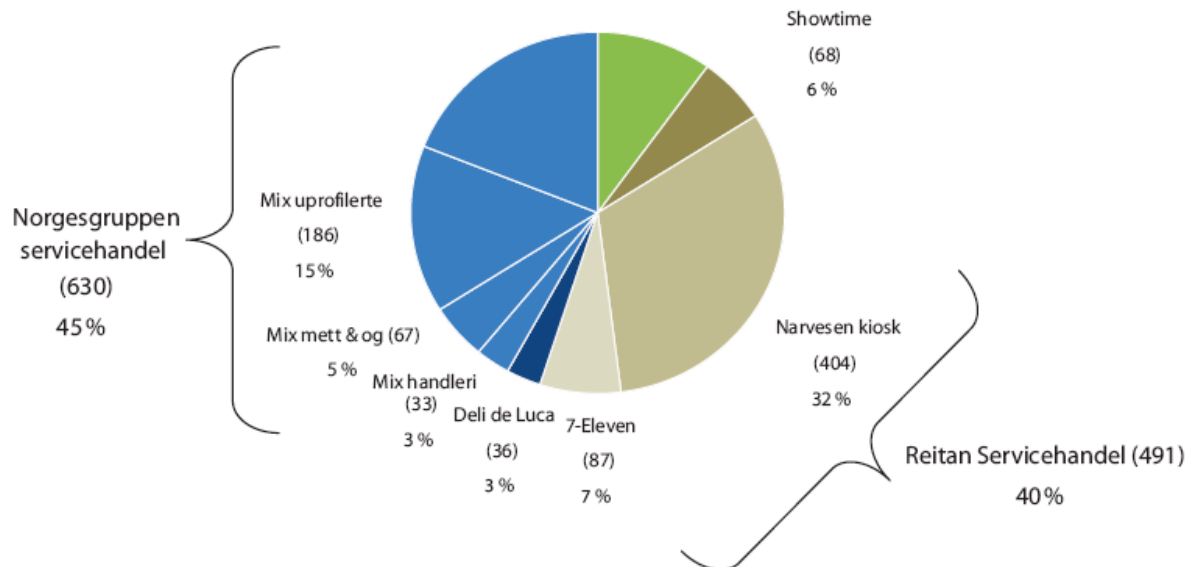
Figur 18: Sammensatte menytilbud fra BigBite (www.bigbite.no).

Innad i de store kjedene foreligger det gjennomgående faktorer og strukturelle føringer som påvirker hva som skal tilbys kundene: (1) Utforming: Det er i høy grad kjedebestemt hvordan enhver kiosk eller utsalgssted skal se ut og møbleres. Det foreligger strukturelle føringer på fysisk utseende, hylleplasseringer, produkt-plasseringer, menyforslag etc. (2) Kjedetilhørighet og kjedelojalitet: kunden opplever trygghet i form av å vite hva man får servert når man besøker en kjent kjede. Usikkerheten ved å velge nytt hvor man ikke vet hva man får medfører at mange

velger det kjente fremfor det ukjente. (3) Kjedekampanjer: Kjedebestemte kampanjer er sentralt forankret og gir i liten grad mulighet for egne impulser og lokale tilpasninger. (4) Standardisering: Det skal tydelig komme frem hva forbrukeren kan forvente seg og derfor blir det meste fremstilt i standardiserte løsninger. Dette påvirker vårt fysiske og kulturelle matlandsskap også utenfor den interne standardiseringen. Den økende kjedifiseringen påvirker også de enkeltaktørene som står utenfor kjedesammenslutninger, både med henhold til produktutvalg, utforming, markeds kampanjer og pristilbud.

KBS aktørene:

Det er over 3500 enheter som totalt inngår i KBS-markedet. De to største aktørene er Norgesgruppen servicehandel og Reitan servicehandel. Samlet sett hadde disse to aktørene ca.85% av kioskmarkedet i 2009 (figur 19):



Figur 19: Antall unike kjedeorganiserte kioskenheter per kjede 2009. Antall butikker innenfor de ulike konseptene fremkommer i parentes, mens prosentandelen angir markedsandeler (NOU, 2011).

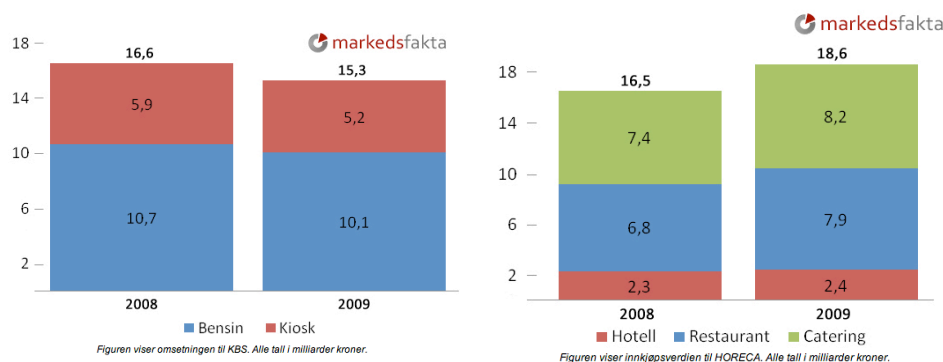
ASKO servicehandel og Reitan servicehandel (Reitangruppen) utgjør de to landsdekkende grossistene i KBS-markedet. ASKO servicehandel er den delen av Norgesgruppens grossistvirksomhet som leverer varer til flere av de største kjedene i KBS-markedet (MIX, Gyda, Esso, Statoil m.fl). ASKO hadde en omsetning innen servicehandel på ca.3,7 milliarder i 2009. Engrospartner AS er grossistvirksomheten til Reitangruppen og leverer varer til Narvesen-

kiosker, 7-Elevenbutikker og Shell/7-Eleven. I 2009 omsatte selskapet for ca. 1,1 milliarder (NOU, 2011). Eksempler på leverandører i KBS-markedet er Arla Foods AS, Bama Gruppen AS, Nortura, Rieber og Søn ASA, Haugen-Gruppen AS, Stabburet AS, Tine m.fl. I 2003 stod Norgesgruppen og Reitangruppen for rundt 99% av distribusjonen av produkter til servicehandelen (Norgesgruppen markedsandel på 54% og Reitangruppens markedsandel på 45%). Norgesgruppen fremstår også som eneste alternativ dersom det er behov for en grossist som dekker hele landet. KBS-markedet er derfor å betrakte som en bransje preget av stor grad av vertikal integrasjon¹⁷.

7.3.2 Trender i KBS – og HORECA- markedet

KBS-markedet har historisk sett bestått av hovedvaregruppene tobakk, lesestoff, is, brus, snacks, pølser og godterier, i tillegg til spill og andre tjenester. I de siste årene har derimot nær sagt alle kjeder i KBS-markedet valgt hurtigmat som sitt primære satsningsområde. KBS-markedet opplever også dårligere lønnsomhet og store utfordringer som følge av lengere åpningstider i dagligvarehandelen, bortfall av spilleautomater og tobakk under disk (NOU, 2011). KBS-markedet viser en nedgang i innkjøpsverdi på 7,9% i 2009 sammenliknet med året før. Dette tilsvarer en nedgang i dette markedet på 1,3 milliarder kroner i 2009. Den største reduksjonen i KBS-markedet ser man innenfor salget av pizza, pølser, sjokolade, sukkervarer og sigaretter. I HORECA-markedet ser man derimot en økning på 12,5% i samlet innkjøpsverdi i samme tidsperiode (figur 20).

¹⁷ Vertikal integrasjon: Eiermessig integrasjon eller samarbeid mellom aktører i ulike ledd i verdikjeden, for eksempel mellom leverandør, distributør og selger (NOU, 2011).



Figur 20: Innkjøpsverdi i KBS- og HORECA-markedet fra 2008 til 2009. Alle verdier i milliarder (Markedsfakta, 2010).

I HORECA-markedet er den største veksten i fastfood segmentet. Veksten i dette segmentet var på hele 15% fra året før (Markedsfakta, 2010). I følge disse rapportene kan det tyde på at ”mat i farta” fortsatt konsumeres i et høyt volum og at denne typen mat i mindre grad kjøpes i KBS-markedet, men kjøpes der denne utelukkende selges (gatekjøkken, fastfood kjeder etc.).

7.3.3 Nye trender i ”mat i farta” segmentet

I trendhovedstaden New York i USA har forbrukeren lenge hatt muligheten til å konsumere sunnere hurtigmatalternativer på gatekafeer, bakerier, kiosker og kaffebarer. Dette har vokst frem som en trend og motvekt til dominansen av de mange usunne hurtigmattilbudene i markedet. I USA har denne nye trenden fått et nytt begrep, *fast casual*¹⁸. *Fast casual* er den kategorien som øker mest i USA. Filosofien går på at maten skal være kjapp, enkel og tilgjengelig, men den skal også være så god at den nytes.

I Norge preges fastfood segmentet av andre lands matkulturer og innslag fra blant annet italiensk matvarer i form av pasta og pizza, det kinesiske kjøkkenet med eksempelvis wok, det spanske med tapas og søreuropeiske med retter som kebab, børek og falafel (Bugge et al., 2009). Et gjennomgående trekk er en særlig tiltrekning til mat og spisemåter fra fjerne strøk. Disse betegnes ofte som spennende og eksotiske og appellerer spesielt til den moderne og urbane

¹⁸ *Fast casual*: er et begrep som benyttes om hurtigmat som ikke er usunn (<http://fastfood.no>).

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes
middelklassen (Bugge, 2006). Det siste tiåret har man i Norge sett en sterk etablering av det japanske kjøkkenet, spesielt omkring sushirestauranter. Sushi blir nå servert både som gourmetrett på finere restauranter og som takeaway fra ulike hurtigmatutsalgssteder. Liknende tilvekst har man også opplevd fra det spanske kjøkkenet, hvor den spanske tapasen står i spissen. Det japanske og det spanske spisemønsteret er eksempler på matkonsepter som har preget matmoten i den norske hovedstaden de senere årene (Bugge et al., 2007).

Ideen omkring hurtigmat eller fastfood kom fra USA, hvor formålet var å tilby mat som var hurtig å lage, servere og spise (Bugge et al., 2009). I et ernæringsperspektiv er imidlertid de aller fleste ”mat i farta” og fastfood konseptene mindre gode ernæringsmessige sammensetninger. I dagens moderne samfunn møter også disse konseptene økt skepsis hos stadig flere forbrukere. Konsumentene gir nå i større grad *uttrykk* for å være opptatt av å spise helsemessig fornuftig (Bugge et al., 2009). Men, som tallene fra Markedsfakta (2010) indikerer, ser man derimot at veksten av nettopp fastfood og gatekjøkken-mat økte med hele 15% fra 2008 til 2009. I denne sammenheng er det derfor viktig å skille mellom hva som er et *uttrykt ønske* og hva som er *reelle handlinger*. Spørsmålet blir derfor hva det er som egentlig styrer markedet for hurtigmat – tilbudet eller etterspørselen? Årsakene til at tradisjonell hurtigmat konsumeres i høye volumer kan skyldes flere faktorer, men mangel på flere sunnere alternativer kan være en medvirkende faktor. Samtidig indikerer forbrukertrendene som påpekt av Bugge et al. (2009) omkring sunnere matalternativer i hurtigmat segmentet, et stort potensial for utvikling av sunnere hurtigmatkonsepter.

Mike Hohnen¹⁹, en internasjonalt anerkjent analytiker innenfor måltidsbransjen hevder at *fast casual* også vil få bedre rotfeste i Skandinavia i årene som kommer. Han påpeker dessuten følgende konsumenttrender innenfor matbransjen:

- Det globale kjøkken: Trenden med det estetiske kjøkken fortsetter.
- Asiatisk fascinasjon: Asia er ”in”.
- Middelhavskjøkken: Bygger på fargerike smaker fra middelhavslandene.
- Eatertainment/opplevelse: Måltidet inngår i en større opplevelse.
- Nostalgi: ”Babyboomgenerasjonen drømmer om evig ungdom.”

¹⁹ <http://mikehohnen.com/>

- Helsefascinasjon: Tydeligere på alle nivåer.
- Medvirkende/co-creation: En motreaksjon mot stadig mer industrialiserte produkter; gjestene tvinger seg inn som medspillere.

Den konvensjonelle amerikanske hurtigmaten har etter hvert blitt alminneliggjort og har fått lavere matkulturell status. Den individualistiske helsetrenden med sterkt fokus på sunnhet gjennom trening, kosthold og livsstil gir rom for sunnere hurtigmatkonsepter. Zenzi²⁰ og Royal Junk²¹ er eksempler på to norske sunne hurtigmatalternativer:

Zenzi: hurtigmat med helsefokus

Zenzi by Realfood var en kjede som skulle fungere som et sunt alternativ i dagens hurtigmatmarked. Hurtigmatkjeden hadde filialer både på Skøyen, Arkaden, Hegdehaugsveien, Alexander Kiellandsplass, Markveien og i Studenterlunden. Filosofien bygget på gode, sunne, etisk riktige og miljøvennlige produkter. Produktene som ble solgt var egenproduserte, uten raffinert sukker, kunstige tilsetningsstoffer og råvarene kom fra leverandører som er økologiske og/eller fair trade basert samt små lokale produsenter med fokus på matkvalitet. Maten skulle være både mettende og næringsrik på samme tid.

²⁰ Zenzi: Sunn hurtigmatkjede etablert i Oslo i 2007 (<http://e24.no/naeringsliv/sunn-hurtigmatkjede-konkurs/2932586>).

²¹ Royal Junk: Cateringfirma etablert i 1998 (<http://royaljunk.no>).



Bilde 1: Zenzi by Realfood

Zenzi by Realfood ble etablert av gründerne Rune Pal og Øystein Reinsborg i 2007. Kjeden gikk konkurs noen år senere. Årsakene til at denne kjeden ikke klarte å overleve i et utpreget tradisjonelt ”mat i farta” segment er sannsynligvis multifaktorielle, og mye tyder på at det er uttalte utfordringer for nye sunne alternativer i dette markedet. I et intervju med nettavisen E24 nevner bostyrer og advokat, Erling Opdal i Ræder Advokatfirma, følgende avgjørende faktorer for selskapets konkurs:

- Selskapet hadde en for rask og kraftig ekspansjon.
- Selskapet jobbet med for mange parallellaktiviteter og mistet fokus på kjernevirksomheten.
- Selskapet hadde høye leiekostnader på lokaler som ikke genererte tilstrekkelig inntekter.
- Selskapet avsatte lite midler til markedsføring og promotering.
- Selskapet benyttet kostbare underleverandører.
- Prisen på produktene var høy sammenliknet med annen hurtigmat.

Royal Junk: ordentlig junk food

Royal Junk er et enkeltstående cateringfirma lokalisert på Vålrenga i Oslo. Cateringfirmaet ble etablert i 1998 og har i mange år levert mat til film- og tv-bransjen. Hovedmålgruppen er store B2B kunder. Filosofien bygger ”ordentlig junk food”, uten tilsetningsstoffer og kjemikalier. Selskapet fremstår som enkel og folkelig gjennom ord og til dels menyutvalg. Maten som blir solgt er egenproduserte, uten raffinert sukker og kunstige tilsetningsstoffer. Selskapet leverer mat i tråd med de statlige retningslinjene om et sunt kosthold og er i dag en viktig aktør i definisjonen av vårt hurtigmatlandskap. Royal Junk tilbyr sine kunder rullerende ukemenyer hvor dagens rett varierer fra dag til dag. Måltidene består hovedsakelig i fiskeburgere, kyllingretter, nakkekoteletter, wraps og karbonadesmørbrød for å nevne noe av utvalget. Selskapet har et slagord: ”slow food for fast people”, som indikerer at de ønsker å lage kvalitetsmat til folk med dårlig tid. For å løse kravet om rask levering oppfordrer selskapet til forhåndsbestilling av maten i et forsøk på å ikke miste kunder fordi det tar tid å tilberede den langsomt lagde maten. Den individualistiske helsetrenden stiller nye krav til produsenter og leverandører av hurtigmat. Dette har Bon Appetit-kjeden og deleier av Bon Invest AS, Per Ivar Grung, fått erfare. Bergenskjeden har måttet endre profilering og redusert utsalgene fra 32 til 16 på få år. Hovedårsaken til denne ryddeoperasjonen er at burgerkundene er blitt mer kresne og sunnhetsbevisste de siste årene, hvilket gir behov for endringer. Per Ivar Grung uttaler følgende til bt.no (BT, 2009):

”I Bergen har vi vært veldig kjent for nattmat og hamburgere. Nå har etterspørselen endret seg og det har vært nødvendig for oss å forandre oss. Vi er i en endringsprosess fra å være en fastfood-kjede til en slow food-kjede”

Forbrukeren signaliserer i større grad at de ønsker det beste for kropp og sinn, samtidig med å kunne få vist sin sosiale status. Mat skal ikke bare mette og smake godt, maten skal nå også *gjøre* godt for kroppen. Moderne raffineringsteknikker og vitenskap omkring matmanipulering tilpasset et nytt samfunnsmønster ble sett på som teknologiske framskritt den gang dette ble introdusert. I de senere års debatter omkring farene ved genmanipulering og dyrking av mat, hvor holdbarhet har vunnet frem på bekostning av næringsinnhold, har det vokst frem en motstand mot denne raffineringen, mot kunstige, menneskeskaptede produkter, i retning av noe mer *naturlig* og

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes
kvalitetsmessig som er bra for kropp og sinn. Bevisstheten omkring hva vi spiser og drikker har aldri vært større enn nå, ikke minst blant 20- og 30-åringer (Bugge et al., 2009).

7.4 Oppsummering:

Stadig flere mennesker i Norge bruker stadig mer penger på hurtigmat. Tradisjonell hurtigmat dominerer vårt hurtigmatlandskap. Dette landskapet er i stor utstrekning preget av søte, salte og fete matvarer som er forbundet med dårlig ernæringsmessig kvalitet. Det økende konsumet av hurtigmat innebærer at den ernæringsmessige kvaliteten på disse måltidene har betydning for den nasjonale folkehelsen. Til tross for dominansen av tradisjonell hurtigmat har det over lengre tid skjedd flere positive endringer i nordmenns mat- og drikkevaner. Det kan nevnes at forbrukeren konsumerer flere sunne mat- og drikkeprodukter nå enn tidligere. Dette til tross, er fortsatt dagens forbruk av sukker for høyt og forbruket av frukt og grønnsaker for lavt, i forhold til myndighetenes målsetning. Positive endringer i forhold til spise- og drikkevaner observeres hos forbrukeren både når det gjelder preferanser, prioriteringer og praksiser. Stadig flere nordmenn gir uttrykk for å være opptatt av å spise sunt. Kjønn og utdanning står i dette perspektiv sentralt. Kvinner og personer med høy utdanning er langt mer opptatt av å spise sunt enn andre grupper. Ungdom er noe mindre opptatt av å spise sunt enn eldre, men man har observert store endringer i retning av økt helsebevissthet blant denne gruppen også. Mat og drikke med høyt innhold av sukker og fett har møtt stadig økt skepsis i en helse- og livsstilsfokuseret befolkning. Paradoksalt øker det tradisjonelle fastfood-markedet sine salgsvolumer og dominerer vårt matlandskap.

Aldersgruppen 15-29 år er den gruppen som spiser mest hurtigmat. Den yngre gruppen er også mest opptatt av at prisen er lav ved valg av hurtigmat. Ved valg av hurtigmatsted er det basale mulighetsrommet mest fremtredende. Tilgjengelighet, betjening, matmengde og fleksibilitet er viktige variabler for valg av utsalgssted for hurtigmat. Men, det unike og innovative mulighetsrommet åpner for stadig nye muligheter, spesielt i urbane strøk. Menn vektlegger i større grad lav pris og at de har spist der før ved valg av spisested, mens kvinner i større grad vektlegger sunnhet, lite fett og sukker, lite karbohydrater, få tilsetningsstoffer, sosiale aspekter, god varedeklarasjon samt at maten ser innbydende og fristende ut. Regionale forskjeller

fremkommer også i forhold til matpreferanser. Personer bosatt i Oslo er mer opptatt av at maten er ny, spennende og økologisk sammenliknet med resten av landet.

Forbrukerens kostholdsvaner defineres på bakgrunn av både alder, kjønn, utdanning, kunnskap, økonomi, livsstil, bosted og familiesituasjon. Globalisering, trender, teknologisk utvikling har i tillegg utstrakt innvirkning på forbrukerens kostholdsvaner. Myndighetenes opplysningsarbeid, handlingsplaner og reguleringer samt den daglige presse er medvirkende til å definere kostholdsvanene til forbrukerne. Matvareindustriens strategiske kolonisering er også i utstrakt grad avgjørende for våre kostholdsvalg. Utvalget av varer styres av landsdekkende kampanjer som i vesentlig grad er fokusert på å promotere sammensatte menyer bestående av produkter med høyt innhold av sukker, salt og fett. Sosial klasse er medvirkende til å definere de matkulturelle kodene og således indirekte en faktor som påvirker våre kostholdsvaner. Mat og matvalg tas ofte i bruk som strategier for å distansere seg og opprettholde sin sosiale klasse. Gjennom bruk av kunnskap om helseaktive matvarer kan individet få uttrykt noe omkring hvem man ønsker å fremstå som og hvilke verdier man ønsker å støtte som konsument.

Maktforholdene i hurtigmatlandskapet styres i vesentlig grad av multinasjonale kjedekonsepter (tilbudet) på den ene siden og forbrukeren (etterspørsel) på den andre siden, med myndighetene som en sentral regulator.

I tråd med en mer helse- og miljøbevisst befolkning har man observert at mange av de store multinasjonale fastfood bedriftene har forsøkt en mer helse- og miljøbevisst tilnærming i sitt produktutvalg. Imidlertid er det fortsatt et stort gap mellom dagens tilbud og voksende etterspørselen i dette markedet. Hurtigmatlandskapet i Norge består i vesentlig grad av andre lands matkulturer og innslag fra blant annet italiensk matvarer i form av pasta og pizza, det kinesiske kjøkkenet med eksempelvis wok, det spanske med tapas og søreuropeiske med retter som kebab, børek og falafel samt det japanske kjøkkenet i form av sushi. Den amerikanske hurtigmaten har etter hvert fått lavere matkulturell status og den individualistiske helsetrenden med sterkt fokus på sunnhet gjennom trening, kosthold og livsstil gir rom for sunnere hurtigmatkonsepter. Slike konsepter har tidligere vært utprøvd med vekslende suksess og mye tyder på uttalte utfordringer, men også muligheter, for det rette konseptet/aktører til å etablere et sunt alternativ i hurtigmat markedet.

8 Analyse

For analysekapittelet av oppgaven belyses konseptet sett i forhold til markedsstudiene og kontekstmodellen. Dette for å gi en overordnet beskrivelse av de mulighetene og utfordringene som foreligger for de ulike forholdene som beskrevet for av kontekstmodellen. På dette grunnlaget vil det videre skisseres for det som synes å være de grunnleggende suksesskriteriene for etablering av City Cubes sitt forretningskonsept. Dette forventes å gi et godt utgangspunkt for vurderingen av forretningspotensialet til City Cubes.

For å styrke denne vurderingen ytterligere, ønsker vi å gi en analyse for hvordan City Cubes kan benytte merkevare og verdiinnovasjon som et komparativt fortrinn i en hardt konkurranseutsatt bransje.

Resultatet av denne analysen vil danne et viktig grunnlaget for oppgavens avsluttende del, hvor vi på bakgrunn av betraktninger av analysen, utreder for en videreutvikling av forretningskonseptet.

8.1 Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes og grunnleggende suksesskriterier

Etterspørselsforhold:

Hvis en tar for seg den første etterspørselsfaktoren som omhandler produktkrav, viser markedsstudiene at det er en generell økt etterspørsel etter sunnere alternativer generelt sett, og særlig innen fastfood markedet. Som en følge av dette har en sett endringer på tilbyder siden i form av stadig flere sunnere alternativer. Paradoksalt nok viser det seg at på tross av at salg av sunnere alternativer kan synes å ha eksplodert i den senere tiden, er det den tradisjonelle fastfooden som er i sterkest vekst. Dette på tross av at forbrukerne oppgir, i prioritert rekkefølge, følgende kriterier som de viktigste produkttegenskapene:

1. Fersk/frisk mat (87%, 2007 - tall)
2. Ser innbydende/godt ut (59%, 2007 - tall)

3. Er sunt (59%, 2007- tall)
4. Lav pris (51%, 2007 - tall)
5. Spist der før (47%, 2007 - tall)
6. Lite fett (45%, 2007 - tall)
7. Ny/ spennende mat (20%, 2007 - tall)
8. Lavt saltinnhold (19%, 2007 - tall)
9. Økologisk (19%, 2007 - tall)
10. Energiinnhold (16 %, 2007 – tall)

Det fremgår videre av markedsstudiene at kvinner i større grad er opptatt av de sunne alternativene, mens menn i større grad vektlegger metthet målt opp mot pris, altså vurderer de sitt matvalg etter de basale produkttegenskapene. For begge kjønn synes høyere utdannelse å ha en positiv innvirkning i forhold til sunnere alternativer. Allikevel, tatt dette i betraktning, så ser det ut til at forbrukerne oppgir at de er opptatt av et sett egenskaper, mens praksisen hva angår det som faktisk konsumeres åpenbart er sprikende i forhold til hva forbrukerne sier de er opptatt av.

Forklaringen til hvorfor konsumentene åpenbart handler så vidt forskjellig fra hva som indikeres for av markedsstudiene henger trolig sammen med flere forhold. Først og fremst kan nok dette sees i sammenheng med at man som menneske liker å fremheve sider ved seg selv som oppfattes som positive, og dermed overvurderer disse sidene, mens de på motsatt side nedvurderer det som ikke oppfattes som like godt. Dette er ikke et ukjent samfunnsfenomen, og er begrep sosialantropologene har benevnt som hedonisme.

Med bakgrunn i dette kan det synes som at mange vil fremstå som sunnere enn hva de faktisk er ved å oppgi at de prioriterer sunn mat høyere enn hva som faktisk er tilfelle. Omsetningen av sunne matvarer har utvilsomt hatt en meget sterk utvikling. På tross av at mange forbrukere synes å avvike noe i forhold til hva de oppgir at de prioriterer, er det utvilsomt et stort, og sterkt økende behov etter sunnere alternativer innen fastfood markedet. Dette behovet, og den potensielle kundemassen kan inndeles etter to hovedgrupper. Den første er den kundegruppen som allerede benytter seg av mat i farten relativt ofte, men samtidig har vi en potensielt kanskje mer interessant kundegruppe: den gruppen av mennesker som oppgir at de sjelden eller aldri benytter seg av fastfood. Årsakene til at en gruppe mennesker velger å avstå å spise hurtigmat vil beror på

en rekke forklaringsmomenter, men det viser seg at mange velger å avstå fra denne type mat som følge av helsemessige vurderinger i forhold til sunnhet. Med City Cubes sitt produktkonsept vil en derfor i tillegg til å hente inn andeler av en allerede eksisterende kundegruppe, potensielt nå et helt nytt markedssegment. Dette representerer en god mulighet, særlig ettersom dette er tilnærmet utilgjengelig for tradisjonelle fastfood aktører. Suksesskriteriet for å nå begge disse markedssegmentene, er som det femkommer av markedsstudiene, å kunne tilby et produktvalg med en fin balanse mellom sunnhet, ferskhhet/friskhet, estetikk og pris.

Markedsstudiene viser til at forbrukerne har en fallende prisorientering hva angår deres innkjøpsmønstre i matveien. Riktignok kan det nok tenkes at pris har blitt mindre viktig enn tidligere, men at det allikevel er mer avgjørende enn hva som fremgår av markedsstudiene. Dette beror på det fenomenet vi har omtalt som hedonisme. City Cubes har posisjonert seg på et høyere prispunkt enn de tradisjonelle aktørene innen fastfood markedet, det vil med stor sannsynlighet innebære at de forbrukerne som kun vurderer maten etter de basale behovene fort vil vurdere prisene til å overstige deres opplevde verdi av produktet. Ettersom den største kundegruppen fortsatt domineres av de som vurderer matvalget etter de helt basale behovene, vil det i seg selv være en faktor som vil kunne redusere forretningspotensialet. På den annen side vil det alltid være en betydelig potensiell kjøpegruppe som vurderer sunnhet, friskhet som viktigere aspekter, og som er villig til å betale en høyere pris for dette når de går til innkjøp av kjøp av mat i farten. Særlig viser dette seg å være en betydelig kundegruppe i mer utbane områder, og dette inkluderer særlig det som kan karakteriseres som trendsettere, helsebevisste mennesker, og generelt høyt utdannede mennesker.

Avveining blir da hvorvidt det totalt sett vil være styrkende for forretningspotensialet å tilnærme seg de tradisjonelle fastfood aktørene på pris. Hvis så blir den valgte strategi vil det gi en redusert fortjeneste per produkt, men på den annen side vil det gi muligheten for å nå en bredere kundegruppe. Ved å nå en bredere kundegruppe vil salgsvolumene og omsetningen betydelig, om ikke til en lavere resultatgrad²² av driften, men med et sannsynliggjort høyere resultat²³. Økte salgsvolumer vil også være til fordel med tanke på at lagertiden for maten vil kunne reduseres,

²² Resultatgrad er en økonomisk term som benyttes til å beskrive forholdet mellom overskuddet for en bedrift målt opp mot den totale omsetningen.

²³ Resultat er en økonomisk term som benyttes for å beskrive overskuddet for en bedrift.

hvilket er en fordel med tanke på holdbarhet. Samtidig vil en ved en lavere pris stille seg mindre avhengig av konjunkturer, da etterspørselen i mindre grad vil avhenge av økonomiske forhold. Konkludert for vurderingen av prispunktet kan sies at dersom City Cubes ønsker å nå et større salgsvolum, hvilket igjen må være formålet ved etableringen av en kjede, vil en avhenge av å posisjonere seg på et prispunkt som ikke overgår eksisterende tilbud i vesentlig grad. Riktig pris i forhold til å nå et bredere markedssegment kan derfor synes å være en suksessfaktor i seg selv.

Etterspørselsforholdet er videre tett korrelert med markedsføring. Dette gjelder både målrettet markedsføring, men også den generelt økte eksponeringen og orienteringen omkring sunne matvaner, kosthold og helse i aviser, ukeblader, nettmedier, fjernsyn og lignende, som i stor grad bidrar til å stimulerer en generell økt etterspørsel for sunne matvarer. Dette er i seg selv en viktig faktor som vil tale for en økende etterspørsel etter de produktene City Cubes ønsker å tilby, og en mulighet vi vil utnytte oss av. De fleste indikasjoner viser til at markedet er modent for en forandring, eller i det minste, et utvidet sett av alternativer til den tradisjonelle hurtigmaten. Det sentrale elementet i vår markedsføring står ønsket om å redefinere oppfattelsen av hva fastfood er. Med dette lanserte vi slagordet ”We make fastfood right, always fresh, healthy and inspiring”. Sentralt i dette står sunnhetsfaktoren, men også tanken om at fastfood kan være inspirerende, og hva angår den inspirerende momentet, så kan vel den mildt sies å være sterkt fraværende hos de tradisjonelle fastfood tilbyderne. Utfordringen for å lykkes med denne markedsføring er at det kunden faktisk opplever, er noe helt annet enn hva vedkommende opplever hos en hvilken som helst annen tradisjonell fastfood tilbyder. Med andre ord at vi tilfredsstiller de kravene, og settet av forventningene markedet bygger opp som en følge av måten vi markedsfører City Cubes på. Faren er ved å feile med dette er risikoen for å bli oppfattet som nok en fastfood tilbyder, hvilket det finnes en rekke alternativer til, og hvor konkurransen er svært intensiv. Suksesskriteriene er dermed utvilsomt at vi med City Cubes, må lykkes med både å differensiere oss i markedsføring, og helt opplagt, med det vi faktisk tilbyr våre kunder.

En annen opplagt betydelig faktor for å påvirke etterspørselen er den faktiske tilgangen eller tilgjengeligheten på varer. For City Cubes vil de fysiske lokalisasjonene kunne gi et betydelig utslag for den potensielle kundemassen. Vi har på det nåværende tidspunkt ikke lagt opp en strategi for konkrete vurderingsparametre for valg av lokalisasjon, annet en at kravet for en etableringen vil lokaliseres i det sentrale Oslo området. Imidlertid kan det bli en utfordringen ved

at allerede etablerte aktører, etter all sannsynlighet har sikret seg de mest attraktive områdene.

Dette er følgelig et hensyn vi må ta med i den videre vurderingen.

Faktorforhold (innsatsfaktorer):

Faktorforholdene omhandler de fire grunnleggende innsatsfaktorene: (1) råvaretilgang, (2) menneskelige ressurser, (3) kapital, og (4) infrastruktur. Hva angår råvaretilgang så ligger det i forretningsmodellen til City Cubes å sette ut alt av matproduksjon og relaterte støtteaktiviteter. Vi vil derfor være avhengig av å få på plass en skalerbar avtale om leveranser av de produktene vi ønsker å tilby. Råvarene vil prosesseres halvfabrikata, men hvor selv tilberedningen finner sted på City Cubes sine lokalisasjoner. Dette for å bevare friskhet og smak, hvilket vil være et viktig produktkrav. Utfordringen med dette omhandler i all vesentlighet to hensyn, hvor det ene er holdbarheten på produktene, mens den andre utfordringen gjelder innkjøpsprisen. For å kunne møte disse to utfordringene vil vi være avhengig av en relativ stor omsetning innen en forholdsvis kort tidshorisont, om ikke annet vil investeringskostnaden måtte økes tilsvarende. Dette da et stort volum vil gi en kortere lagertid for produktene, samtidig vil et stort volum gi oss vesentlig gunstigere skalaavtaler med våre leverandører. Suksesskriteriet vil være å finne en leverandør som har gode skalabetingelser, samtidig som de makter å oppfylle de kravene et konsept som City Cubes stiller i form av smak og sunnhet.

Av innsatsfaktorene står de menneskelige ressursene helt sentralt. For City Cubes har vi definert for tre fokusområder: (1) salg, (2) merkevarebygging og (3) nytenkning og kreative løsninger, som vår viktigste satsning. På den måten vil vi kunne rendyrke bestemte sider av forretningskonseptet, eller sagt med andre ord det vi ønsker skal bli det viktigste komparative fortrinnet. For å oppnå suksess med dette er en avhengig av en konsekvent satsning og ressursallokering, hvilket også er grunnen til at de vi har valgt å sette ut de fleste aktiviteter utover dette. Det er imidlertid en viss risiko ved å sette ut aktiviteter. Dette hovedsakelig i forbindelse med redusert kontroll, men også med tanke på at det stiller krav til juridisk solide avtaler og tid til oppfølging. På den annen side så beholder vi alle aktiviteter som står nær vår strategiske kjerne og dermed vårt komparative fortrinn internt. Samtidig vil en slik strategi gi en oppdelt verdikjede der de den enkelte bedrift, eller samarbeidspartner, fokusere på det området de kan best. Suksessfaktoren vil dermed bero på evnen til å balansere hensynet mellom kontroll, kostnad og kvalitet.

Etableringen av City Cubes som kjede vil videre stille krav om en solid tilgang til risikokapital²⁴, dette da realiseringen forretningskonseptet i full skala vil karakteriseres for å være, målt mot tradisjonelle fastfood aktører, relativt kapitalintensivt. Tilgangen til denne kapitalen vil søkes oppnås gjennom egne midler, men hvor den største andelen vil måtte finansieres gjennom eksterne investorer. Kapitalbehovet vil variere etter de ulike fasene, der det for etableringsfasen vil stille store kapitalbehov i forhold til markedsføring, råvaretilgang (som følge av en skalaavtale med synkende kostnader etter mengde), men også for den fysiske utformingen av de første lokalisasjonene. Det største kapitalbehovet vil imidlertid oppstå i en vekst- og ekspansjonsfase. Tilgangen på denne kapitalen vil være yttersts kritisk for forretningspotensialet. En suksessfaktor vil dermed være å sikre prosjektet tiltrekkelig tilgang på kapital gjennom etablering - og vekstfasen.

Behovet for infrastruktur omfatter primært behovet for gode innkjøpsrutiner, råvare håndtering og logistikk, og den fysiske utformingen av de ulike lokalene. Utover dette er behovet for infrastruktur av mindre grad, dette følger av City Cubes sin forretningsmodell hvor vi har valgt å sette ut de fleste aktivitetene.

Relaterte næringer og støttende industrier:

Hovedpoenget i Porters diamantmodell er at suksessrike næringer kjennetegnes ved selvforsterkende vekst, som drives frem av konkurranse, samarbeid, innovasjonspress og kunnskapsutvikling innenfor relativt avgrensede geografiske områder. Næringsutvikling har en tendens til å foregå mest effektivt i geografiske klynger av bedrifter. Klynger er kjennetegnet ved at kvaliteten på næringsomgivelsene er høy, hvilket påvirker attraktiviteten for bedrifter å lokalisere seg der. Dette styrker igjen kvaliteten på næringsomgivelsene og gjør det enda mer attraktivt å etablere seg der. Mange aktører i en næring innen et geografisk område med sterke relasjoner er med på å danne grunnlaget for en klynge. Når slike forutsetninger ligger til grunn vil et kreativt kunnskapsmiljø bygges opp og gi aktørene i klyngen en konkurransefordel. Konkurranse og samarbeid mellom aktørene i en klynge vil generere økt kompetanse og kreativitet, både gjennom rivalisering og gjensidig kunnskapsutveksling.

I Oslo er det et veletablert miljø for mat i farten, det i seg selv gir et

²⁴ Risikokapital er en økonomisk term som benyttes til å beskrive innskytelse av en type finansiell støtte.

godt markedsgrunnlag. Dette gir også muligheter i form av dannelse av ulike koblinger²⁵ og strategiske allianser. Eksempelvis hvis man ser på utvalget av kinoer, restauranter og barer, så er det klart at det ligger visse synergieffekter mellom disse aktørene. Den grunnleggende tankegangen er at ett stort og variert tilbud skaper større kreativitet, kunnskapsspredning og synergieffekter i markedet. Et variert og utvidet tilbud påvirker også etterpørselsforholdene i positiv retning, og er grunnleggende faktor for å generere et marked. City Cubes har muligheter å danne systematiske koblinger og strategiske allianser på ulike måter: (1) Horisontale koblinger: disse kan være samproduksjon (joint ventures og andre allianser) eller i form av komplementører (den ene bedriftens produkter blir mer verdt hvis den andre bedriften leverer sine produkter i samme marked). (2) Faktormarkedskoblinger: som kan være av ulike slag som kapital (i form av eierstruktur og kreditt), infrastruktur (i form av kommunikasjon og transport) og menneskelige ressurser (ansatte, styremedlemmer).

Konkurransedyktigheten er ofte et resultat av kvaliteten på næringsomgivelsene bedriften er en del av. Hovedpoenget for City Cubes er hvordan man kan utnytte den kunnskapen, kreativiteten, informasjonen, evner og holdninger som overføres gjennom disse koblingene. Suksessfaktoren for City Cubes blir da hvordan man på en bedre måte enn de eksisterende aktørene kan dra fordeler av de insentivene som ligger i markedsmekanismen fra før av, eller ved å skape nye koblinger.

Forretningsstrategi, strukturer og konkurranse:

I dette avsnittet analyseres forretningsstrategien i sammenheng med de eksisterende strukturer og konkurranseforhold i hurtigmatmarkedet.

I hurtigmatlandskapet er den en intens rivalisering mellom de eksisterende aktørene, prisene er lave og det er et stadig økende antall utsalgssteder hvor hurtigmat kan konsumeres. Det fremgår av markedsstudiene i foregående kapittel at det i stor grad er de basale spisestedene som dominerer i hurtigmatmarkedet. De fleste utsalgsstedene er videre knyttet opp til en større kjedetilørighet, noe som sannsynligvis medfører standardisering av produktutvalg, kampanjer og sammensetninger av menytilbud. De store kjedene som for eksempel McDonalds, Burger

²⁵ Koblinger: med koblinger menes alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom bedrifter, organisasjoner, myndigheter og individer.

King, Big Bite og Subway er organisert som franchise konsepter og er representert med strukturelle føringer som påvirker hva som skal tilbys kundene. Strukturelle føringer fremkommer gjennom: (1) Kjedebestemmelser for utforming av utsalgssted. (2) Kjedebestemte kampanjer (3) Kjedebestemte standardiseringer. Disse strukturelle føringene skal bidra til en helhetlig og samsvarende kommunikasjon ovenfor kunden og skal gi kundene trygghet i form av å vite hva man kan forvente seg når man besøker kjeden. På samme tid gir disse føringene mindre frihet og rom for lokale tilpasninger. Det å imøtekomme nye behov og trender kan være utfordrende for standardiserte og rigide kjedesammenslutninger. På den annen side har de store kjedene god mulighet og makt til effektivt nå ut til massene med nye konsepter på landsbasis, vel og merke hvis viljen er tilstede.

En kjede har normalt flere utsalg strategisk plassert rundt om på sentrale knutepunkter som kjøpesentre, togstasjoner, flyplasser, og i bygatene i hele landet. De strukturelle påvirkningene disse kjedene representerer er massive. Den oppsamlede kunnskapen om logistikk, kunden og markedet, samarbeidet innad i kjeden og eksternt med andre dominante markedsaktører (landsdekkende grossister og markedsledende produktleverandører) er omfattende. Det foreligger således en massiv kunnskaps- og nettverksmakt i eksisterende markedsstrukturer som hever barrierene for nye inntrengere. Kjedenes innkjøpsavtaler (stordriftsfordeler) som kjedeutsalgene nyter godt av, representerer også økte barrierer for de enkelte foretak som blir stående utenfor disse innkjøpsavtalene. Dette gir utfordringer til konkurransedyktighet i forhold til de mer kjente kjedene. Både BAMA og Norgesgruppen har avtaler med mange virksomheter, og kan dermed sette standard for priser, noe som gir mindre forhandlingsmuligheter for en enkeltstående aktør. I Norge står Norgesgruppen og Reitangruppen for nærmere 99% av distribusjonen av produkter til servicehandelen. Norgesgruppen fremstår dessuten som eneste alternativ dersom det er behov for en grossist som dekker hele landet.

I relasjon til kundemakten er byttekostnaden generelt lav for kundene i hurtigmatmarkedet og det er enkelt for kundene å skifte mellom de ulike tilbyderne. Byttekostnaden er derimot avhengig av kundens motivasjon for kjøp. Spørsmålet er hva kunden vektlegger som det unike verditilbudet. Byttekostnaden er generelt lav hvis pris er motivasjon for kjøp av et produkt. Byttekostnaden blir derimot høyere hvis kvalitet er viktig. Kundens maktposisjon i

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes
hurtigmatmarkedet er utvilsomt sterk og kan uttrykkes gjennom følgende utsagn fra forbruker om Zeni by Realfood:

”Zeni har et bra konsept, men det er altfor dyrt. Når jeg kan få en cheeseburger for en tier, ligger det langt inne å betale 70 kroner for en wrap”

(Bugge et al., 2009).

Her er det tydelig at forbrukeren vektlegger pris fremfor kvalitet, og byttekostnaden er i så måte relativ lav. Som det fremkommer av markedsstudien i tidligere kapittel var prispunkt et sentralt ankerpunkt for konkursbegjæringen av Zeni. En utfordring for City Cubes vil være å kunne tilby et unikt verditilbud som øker kundens byttekostnad. Kvalitet kombinert med en konkurransedyktig pris kan for eksempel kunne bidra til å øke byttekostnaden for kunden.

Kapitalinvesteringen som behøves for å åpne et tradisjonelt hurtigmatsted er ofte lav. Etableringshindrene er i denne sammenheng ansett som lave. ”Alle” kan enkelt etablere et hurtigmatutsalgssted med få midler. Et differensiert sunt fastfood konsept som derimot ønsker å selge helseriktig mat basert på ferske råvarer vil i utgangspunktet kreve større kapitalinvesteringer. I tillegg vil det være kapitalkrevende å utvide konseptet i en større kjedesammenslutning. Ved etablering av City Cubes møter selskapet strukturelle barrierer som er viktig å kunne håndtere med tanke på markedspenetrering og ekspansjon. I tilfellet med Zeni hadde selskapet store ekspansjonsutfordringer. Disse bestod blant annet i at veksten var for rask, de mistet fokus på kjernevirksomheten, høye leiekostnader på lokaler som ikke genererte tilstrekkelig med inntekter samt at de benyttet dyre underleverandører som resulterte i en høyere utsalgspris. Dette er sentrale forhold som vil være avgjørende å kunne håndtere for å lykkes med et sunt alternativ i dagens hurtigmatmarked.

Mulighetene for City Cubes i en initiell fase er å kunne tilby mindre standardiserte produkter med sterkere innslag av fleksibilitet i forhold til hva forbrukeren kan velge (ulike type sammensetninger kan lages på stedet etter ønskede ingredienser etc.). City Cubes kan dessuten få tilgang på markedskanaler samt knytte strategiske allianser andre tradisjonelle aktører aldri vil få tilgang på (sunnhets- og trendmagasiner, organisasjoner, etc.). City Cubes har videre mulighet

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes som en innovativ og enkeltstående virksomhet å fremtre som en viktig trendsetter for en mer helseriktig konseptutvikling i en større skala.

Konkludert for vurderingen av hvordan City Cubes kan oppnå konkurransefortrinn består i å differensiere konseptet ved å bryte ut av konkurransen, skape nye unike verditilbud til eksisterende og nye kunder i nye markeder. Dette stiller krav til gjennomtenkte strategier for verdiinnovasjon, merkevarebygging, markedskommunikasjon samt posisjonering. City Cubes kan oppnå et slikt konkurransefortrinnet ved å bygge opp et system for å fremskaffe informasjonen omkring kundene, dette slik som hvem de er, hva de vil, og hvordan de stiller seg til de ulike markedsføringskanalene. Ekspansjonsutfordringene vil bestå i å få tilgang på konkurransedyktige innkjøpsavtaler, billig produksjon og lave leiekostnader, strategiske lokalisasjoner samt muligheten for å oppnå stordriftsfordeler.

Myndigheter:

Maktforholdet i hurtigmatmarkedet styres av nasjonale og multinasjonale kjedekonsepter (representerer tilbudssiden) og forukerne (representerer etterspørselssiden), med myndighetene som en sentral regulator. Myndighetene har gjennom mange år arbeidet aktivt for å påvirke forbrukerne til bedre og sunnere kostholdsvaner. Slik det fremgår av markedsstudiene i foregående kapittel, viser helsedirektoratet til positive trekk i det norske kostholdet. Inntaket av sukker, fett og mettet fett er redusert, tilsvarende er inntaket av frukt og grønnsaker økt. Slike positive trekk kan til en viss grad tilskrives myndighetenes opplysningsarbeid, kampanjer, retningslinjer og handlingsplaner og er medvirkende til å definere forbrukernes kostholdsvaner. For å fremme den positive utviklingen har myndighetene muligheter for å iverksette strukturelle tiltak som for eksempel prisreduksjon på helsemessig gunstige produkter og/eller prisøkning på helsemessige ugunstige produkter. På denne måten setter myndigheten viktige premisser for den forretningsmessige konteksten. Myndighetenes langsiktige arbeid og positive innstilling til sunnere kostholdsvaner skaper gode forutsetninger for etablering av sunne hurtigmatalternativer.

Tilfeldigheter:

Eksterne påvirkninger kan få avgjørende konsekvenser for den forretningsmessige konteksten. For Zenzi var finanskrisen en ytre hendelse som kom på toppen av de eksisterende problemene selskapet opplevde. I finanskrisens kjølevann var mange forbrukere restriktive med bruk av

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes penger på økologisk mat levert av Zenzi. Hver enkelt kunde brukte mindre penger når de handlet hos Zenzi og den etablerte kundemassen ble drastisk redusert. Konkludert for håndtering av økonomiske konjunkturer kan City Cubes stille seg mindre avhengig av slike konjunkturer ved å tilby forbrukerne produkter til lavere pris.

For den avsluttende delen av dette kapittelet har vi oppsummert de vi mener er de viktigste mulighetene, utfordringene, og til sist, det vi mener er de grunnleggende suksesskriteriene. Dette er gjengitt som et utdrag av det som fremkommer av analysen.

Muligheter:

- 1. Økt etterspørsel etter sunn fastfood fra eksisterende marked, og samtidig mulighet for å nå nye markedssegmenter.*
- 2. Økt orientering og fokus omkring helse og ernæring fra myndigheter, medier og forbrukere*
- 3. Rendyrke og fokusere merkevare og verdiinnovasjon som et komparativt fortrinn.*
- 4. Benytte fordelene av at myndighetene ønsker å fremme sunne matvaner og forhindre usunne alternativer.*

Utfordringer:

- 1. Opparbeide tilstrekkelige markedsandeler fra eksisterende fastfood marked for det markedssegmentet som prioriterer de basale behovene og pris sterkt.*
- 2. Tilstrekkelig differensiering fra de tradisjonelle fastfood aktørene.*
- 3. Vanskeligheter med å finne gode lokaler som følge av sterkt etablerte aktører.*
- 4. Generelt kortere holdbarhet og noe dyrere innkjøpspris for sunne matprodukter.*
- 5. Sikre prosjektet tilstrekkelig kapital gjennom etablering - og vekstfasen.*

6. *Barrierer for å forhindre inntrengere fra det eksisterende markedet.*

Suksesskriterier:

1. *Oppnå et tilstrekkelig salgsvolum for å kunne etablere konseptet som en kjede.*
2. *Oppnå driftseffektivisering som tillatter et lavere prispunkt.*
3. *Tilby et produktutvalg med en riktig balanse mellom sunnhet, ferskhet/friskhet, estetikk og pris.*
4. *Evnen til å differensiere City Cubes både i markedsføringen, og for det konkrete produktet som skaper en økt kunde verdi.*
5. *Forhandle frem en leverandøravtale for innkjøp av råvarene/halvfabrikata med gode skalabetingelser, og som samtidig oppfyller de kravene et konsept som City Cubes stiller i form av smak og sunnhet.*
6. *For utsetting av de ulike delene av verdikjeden må en balansere hensynet mellom kontroll, kostnad og kvalitet.*
7. *Utnytte synergien i markedet gjennom å inngå strategiske allianser på ulike plan.*

8.2 Merkevare og verdiinnovasjon som et komparativt fortrinn

Som det følger av den foregående analysen har vi satt ”evnen til å differensiere City Cubes i markedsføringen som en suksessfaktor. Etersom merkevarebygging og salg står helt sentralt i forretningskonseptet vil det utledes for en kortfattet analyse av hvordan vi kan benytte oss av merkevare og verdiinnovasjon for å skape et komparativt fortrinn.

Det å fokusere merkevarebygging som et sentralt element i konseptet er en bevisst valgt faktor.

Dette hensynet er tatt av flere grunner, for det første så representerer merkevareverdien en stadig viktigere andel av den totale verdivurderingen for dagens næringsliv. Dette gjelder særlig for kommersielle bedrifter rettet mot forbrukermarkeder. For mange bransjer kan det sies at merkevaren har blitt det fremste våpenet i kampen om kundene. Dette da merkevaren, eller omdømmet til en bedrift, utgjør en stor påvirkning for kundens beslutningsprosess, og kan således være et spørsmål om å eksistere eller ikke eksistere. Det tredje hensynet til hvorfor vi har satt merkevarebygging/markedsføring som en del av vår strategiske kjerne er tatt med utgangspunkt i at vi mener det eksisterer et ubenyttet mulighetsrom som en fastfood tilbyder. City Cubes skal bli den første aktøren som redefinerer oppfattelsen av fastfood. Med vårt forretningskonsept skal fastfood gjøres sunt, fersk, og inspirerende. Det kan vel sies å være ganske revolusjonerende for en bransje som, i tråd med det fremkommer av markedsstudiene, kjennetegnes som ganske uforenlig med disse produktgenskapene. Sett i lys av et merkevareperspektiv kan de tradisjonelle aktørene, på generelt grunnlag beskrives på følgende måte:

- 1. De konkurrer langt på vei om de samme kundene*
- 2. De har en ganske unison markedsføring*
- 3. De fleste aktørene vektlegger lav pris i kombinasjon med mest mulig mat for pengene*
- 4. De fleste aktørene tilbyr en i all hovedsak usunne matvarer som kjennetegnes av et høyt kaloriinnhold, høyt sukker innhold, og et høyt fettinnhold.*
- 5. De fleste aktørene begrenser sitt verditilbud til det konkrete produktet, det innebærer at det er lite rom for å skape en utvidet, eller opphøyet kundeverdi.*

På den måten kan det sies at de fleste tradisjonelle fastfood tilbyderne langt på vei, ikke bare konkurrerer om de samme kundene, men også med de samme produktene, og med den samme markedsføringen. Resultatet av dette blir følgelig en spisset konkurransesituasjon, men de tradisjonelle aktørene vil også ha store utfordringer knyttet til å nå frem med sin markedsføring blant alle de tilsvarende tilbudene på markedet. City Cubes sin mulighet blir dermed å langt på

vei bryte ut av dette mønsteret, der vi møter etterspørselen på en måte som kobler andre aspekter ved produkttilbudet, kombinert med muligheten for å tilby et utvidet tilbud utover det konkrete produktet, altså at en generer merverdier for kunden med å tilby noe utover de basale forventningene. Med andre ord, for City Cubes så handler dette om å knytte merkevarerelasjoner langs andre, og mer verdifulle dimensjoner enn kun de forventningene som er forbundet med det konkrete produktet. Dette kan begrunnes med at de faktorene som omhandler kundens rasjonelle vurderinger ut ifra tekniske/målbare sider ved et produkt, ofte kan kopieres / imiteres fra en hvilken som helst konkurrent. Eksempelvis vil en hvilken som helst tilbyder eller ny aktør på markedet kunne tilby produkter av en tilsvarende karakter, men merkevaren City Cubes, og de kunderelasjonene som knytter seg til denne vil ikke kunne kopieres. Suksess i merkevarebygging innebærer dermed ikke bare å øke den opplevde kunde verdien, men også å heve barrieren for våre konkurrenter og potensielle inntrengere.

Det betyr at foruten at City Cubes vil tilby sunn mat, vil vi søke å skape et utvidet produkt som gir en økt kunde verdi ut ifra aspekter relatert til andre sider enn det konkrete produktet. Med andre ord betyr dette å skape kunderelasjoner som i større grad bygger på de mer følelsesorienterte dimensjonene av en merkevare. Sett i perspektiv av det vi har beskrevet for av teorien om merkevarerelasjonskvalitet (brand relationship quality), betyr dette å bygge en merkevare omkring slik som lidenskap, kobling til selvbildet, intimitet og personlig tilknytting, som er de mest følelsesorienterte dimensjonene av en merkevare. Eksempelvis vil en ved City Cubes sitt forretningskonsept kunne koble sunn mat, med estetikk, kunst kunne bevege seg inn på det å selge en livsstil, og på den måten i større grad skape en relasjon inn mot lidenskap eller selvbildet. En slik relasjon er nettopp hva som kan danne grunnlaget for et komparativt fortrinn og en sterk binding mot vår kunde gruppe.

For å oppnå suksess med en slik merkevarebygging er vi, som det fremkommer av analysen, avhengig av evnen til å differensiere City Cubes både i markedsføringen, det konkrete produktet og det utvidede produktet. Dette leder oss igjen rett inn på verdiinnovasjon, og det vi har omtalt som blue ocean strategy.

City Cubes forretningside består i å omdefinere forståelsen av hva fastfood ved å gjøre sunn mat trendy, lett tilgjengelig og inspirerende! For å oppnå dette står verdiinnovasjon som det desidert

viktigste strategiske grepet. Med bakgrunn i markedsstudiene og analysene fra foregående kapitler, er verdiinnovasjon definert som et av de viktigste komparative fortrinnene City Cubes kan opparbeide seg. Ved en strategisk riktig posisjonering vil en potensielt kunne skape en ny etterspørselen, og samtidig ta markedsandeler fra den nåværende kundemassen fra de tradisjonelle fastfood tilbyderne. For å oppnå suksess med dette må vi se verdiinnovasjon som en analytisk hensyn som vektlegger:

- 1. Hvordan City Cubes kan kapre eksisterende kunder i fastfoodmarkedet ved å tilby positive og attraktive byttekostnader.*
- 2. Hvordan City Cubes kan fokusere på det potensielle kundesegmentet som ikke benytter seg av det eksisterende tilbudet av fastfood for å utløse en ny etterspørsel.*

I henhold til det første punktet (kapre kunder i eksisterende markeder), så blir det grunnleggende hensynet å avdekke hvilke verdier omkring et produkt de oppfatter som avgjørende for et kjøp, det vil si hvilke faktor må City Cubes sitt produkttilbud inneholde for at det skal være et alternativ. En slik vurdering må sees i forhold til den tiltenkte verdikurven for City Cubes. Hvor vi etter de fire handlingsrammene har skissert for følgende verdier:

- 1. Nye verdier (i den grad de er veldig reduserte for det eksisterende markedet): sunnhet, estetikk og moro.*
- 2. Forhøyede verdier : pris, service, sunnhet, smak, estetikk, moro.*
- 3. Noe reduserte verdier: tilgjengelighet og metthet.*
- 4. Vesentlig reduserte verdier: prangende tilbud og menyer.*

Som det fremgår av markedsstudiene oppgir de som hyppigst benytter seg av spiseklare produkter utenfor hjemmet, mennesker i aldersgruppen 15 – 29 år, at sunnhet og ferskhet er de viktigste parametrene, og at har et ønske om å spise sunnere dersom tilbudet av sunnere alternativer hadde vært mer tilgjengelige. Dette vil i så fall innebære at det eksisterende markedet

langt på vei handler ut ifra tilgjengeligheten av tilbud, og ikke fordi de nødvendigvis har en sterk preferanse for såkalt junkfood. Dette er i seg selv noe som taler sterkt for City Cubes sitt produkttilbud. Videre oppgir forbrukerne at pris er en middels viktig faktor. Dog for den kundegruppen som oppsøker de helt basale behovene står metthet og pris helt sentralt. Dette fremkommer også av den tidligere analysen som belyser at pris er en viktigere faktor enn det forbrukerne oppgir. En forhøyet pris, slik vi har skissert for av den innledende presentasjonen av City Cubes sitt verditilbud, vil med stor sannsynlighet derfor være en faktor som vil redusere muligheten for å nå en betydelig andel av det eksisterende markedet. På den annen side, vil en ved å heve sunnhet, smak og service kunne skape en økt kunde verdi. Allikevel, dette har tidligere vist seg å ikke være godt nok i seg selv, noe Zenzi er et godt eksempel på.

Etter vår vurdering, og som det fremkommer av analysen, er suksesskriteriet for å ta andeler av det eksisterende markedet være en kombinasjon av fysisk tilgjengelighet og pris som de grunnleggende faktorene, mens de salgsutløsende faktorene mer vil orientere seg rundt sunnhet, smak, og metthet. At en videre har gjort en vesentlig reduisering omkring prangende tilbud og menyer, ansees for å ha en liten innvirkning for denne kjøpegruppen.

Konkludert kan derfor sies at i perspektiv av å nå det eksisterende markedet, bør vi, i forhold til den skisserte verdikurven, øke tilgjengeligheten, redusere prisen og markedsføre merverdiene av sunnhet, ferskhet som etter stor sannsynlighet vil være den salgsutløsende faktoren.

For å utløse ny etterspørsel og utnytte, det vi mener er en ledig markedsposisjon ligger svaret først og fremst i å identifisere fellestrekkene de som ikke benytter seg av tilbudet for mat i farten, for på den måten rekonstruere en ny verdikurve i tråd med hva denne gruppen verdsetter. Oppnå suksess med dette denne kan City Cubes strekke seg utover dagens etterspørsel, og åpne opp for en ny kundemasse som ikke eksisterte tidligere. På den samme måten som vi analyserte den eksisterende kundemassen for fastfood markedet, må vi vurdere verditilbudet i perspektiv av de som ikke benytter seg av dette.

Som det fremgår av markedsstudiene er den absolutt viktigste årsaken for de som ikke benytter seg av mat i farten at den som regel er usunn- den inneholder mye fett, sukker og salt og er lite

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes

taltalende. Ved å fokusere sunnhet og estetikk, og fjerne de negative aspektene den tradisjonelle hurtigmaten innehar, vil City Cubes kunne bryte ned de forholdene som ekskluderer denne kundegruppen fra markedet.

Markedsstudiene viser også til at, det vi kan karakterisere som en premium forbruker, langt på vei vektlegger kvalitet, prestisje og sosial status som viktige faktorer i forhold til valget av produkter. For denne kundegruppen handler det om en livsstil, og hvordan en ønsker at andre mennesker skal oppfatte vedkommende. Dette er i seg selv en viktig forklaringsmodell for hvorfor de ikke benytter seg av den tradisjonelle hurtigmaten, da den kan sies å være lav-status mat de ikke ønsker å bli forbundet med. En slik trend viser seg å være særlig gjeldende for urbane områder, blant høyt utdannede mennesker, og det vi kan karakterisere som trendsettere. For dette markedssegmentet er pris og metthet mindre viktige faktorer (dette i motsetning til den eksisterende kundegruppen). Dette taler isolert sett for at City Cubes bør posisjonere seg på et høyt prispunkt (dette vil dog ekskludere den eksisterende kundemassen) da fellesnevneren for denne gruppen er at de langt på vei handler etter følelser, fremfor de basale behovene. Som en strategi for å gi en økt kunde verdi for det omtalte markedssegmentet kan en koble inn mat, eksempelvis, i kombinasjon med elementer av mote, kunst, idrett, musikk. Hovedpoenget er å koble følelsesaspektet inn med merkevarerelasjonen, som følgelig er en av de viktigste forutsetningene for å bygge en sterk merkevare. Dette da en sterk merkevare vil både definere hva City Cubes er, og hvem som våre kunder er. For dette markedssegmentet vil et slikt hensyn stå meget sentralt, og utgjøre grunnlaget for å skape et sterkt konkurransefortrinn. Dette kombinert med en forhøyet grad av service og tilgjengelighet, vil sannsynligvis utgjøre muligheten for å utløse en enorm, latent etterspørsel.

Konkludert kan derfor sies at i perspektiv av å nå de som til nå ikke benytter seg av mat i farten, bør vi, i forhold til den skisserte verdikurven, øke tilgjengeligheten, beholde kvalitet sunnhet og estetikk til et nivå over den tradisjonelle fastfooden, og fokusere de følelsesmessige og livsstilsorienterte aspektene i markedsføringen.

Det komparative fortrinnet, og det største forretningspotensialet, oppnås dermed gjennom evnen til å fremstille et verditilbud som balanserer hensynet med å kapre den eksisterende kundemassen og samtidig skape nye, støttet opp om evnen til å bygge sterke kunderelasjoner ved å fokusere på

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes de følelsesorienterte merkevare dimensjonene. Hensynet som må tas i utviklingen av konseptet blir dermed hvordan en kan tilnærme seg disse to markedssegmentene, med tanke på å utarbeide en felles verdikurve som forener de kundeverdiene de to markedssegmentene anser som:

1. *De grunnleggende behovene*
2. *De sidene av verditilbudet som skaper en økt kunde verdi*
3. *De sidene av verditilbudet som vil være det salgsutløsende*

8.3 Betraktninger av analysen og konseptutvikling

Tatt markedsstudiene og analysen av dette i betraktning er det åpenbart en etterspørsel for sunn mat i farten. City Cubes sin forretningsidé; om å omdefinere forståelsen av hva fastfood er ved å gjøre sunn mat trendy, lett tilgjengelig og inspirerende, treffer således rett inn på dette behovet. Dette gir et grunnlag for en videreutvikling av konseptet. I dette kapitlet betraktes resultatene av analysen som et sentralt element for å foreta endringer i konseptet som vil kunne styrke forretningspotensialet, samt innledende om hvordan City Cubes bør legge føringene for videreutviklingen av konseptet.

En revurdert verdikurve

I dette avsnittet gis betraktninger av verditilbudet gjennom å utrede for: produkt, pris, plass og promotion, der hensikten er å vurdere hvordan en kan forene muligheten for å stimulere etterspørselen i det eksisterende markedet og samtidig utløse ny etterspørsel. Med bakgrunn i disse betraktningene fremstilles den reviderte verdikurven for City Cubes.

Produkt:

Med bakgrunn i de foregående analysene fremkommer det spesifikke produkttegnegenskaper som vil være sentrale å utvikle for å tilfredsstille kundene i det eksisterende markedet samt utløse ny etterspørsel. For mange av kundene som allerede kjøper mat i hurtigmatmarkedet er *mye mat for*

Muligheter og utfordringer for etablering av City Cubes *pengene* et viktig kjøpsutløsende element. For mer kostholds- og livsstilsbevisste kjøpergrupper er *kvalitet for pengene* et viktig kjøpsutløsende element. For best mulig å imøtekomme begge kundegruppene vil det derfor være viktig å balansere disse forholdene. Videre vil det, for å utløse ny etterspørsel, være viktig å presentere sunne, ferske og smakfulle produkter.

Pris:

Utgangspunktet for å finne riktig strategisk prispunkt er å best mulig kunne kartlegge hvilket prispunkt som raskt kan tiltrekke seg massene av kjøpere både fra det eksisterende markedet og potensielle nye kundegrupper som til nå ikke benytter seg av mat i farten. Tradisjonelt går mange bedrifter motsatt vei: de lanserer et produkt for å se responsen i markedet. Først etter en stund setter de ned prisen for å tiltrekke seg de store massen. Årsaken til at City Cubes velger å gå den andre veien, altså finne strategisk prispunkt først, er todelt: (1) City Cubes vil være avhengig av store volumer og rask omløpshastighet blant annet på grunn av varenes holdbarhet og muligheter for skalafordeler. En strategisk riktig pris vil stimulere etterspørselen, gi høyere salgsvolumer og derigjennom høyere avkastning. (2) En strategisk riktig pris vil tiltrekke seg massene av kjøpere i målgruppen fra første stund. Den strategiske prisen vil samtidig som den tiltrekker mange kunder også hjelpe til å beholde dem.

Verdien av merkevaren og produktene som selges gjennom City Cubes vil sannsynligvis øke i sammenheng med hvor mange mennesker som benytter seg av tilbudet levert av City Cubes. Strategisk prispunkt vil også være et virkemiddel som øker barrierene for potensielle inntrengerne. Et strategisk riktig prispunkt kundene ikke kan si nei til samt en sterk merkevare som når ut til massene og skaper store volumer vil skape utfordringer for potensielle inntrengere. Når usedvanlig nytteverdi kombineres med strategisk prising, så vil konkurrentene og etterlignerne møte store utfordringen.

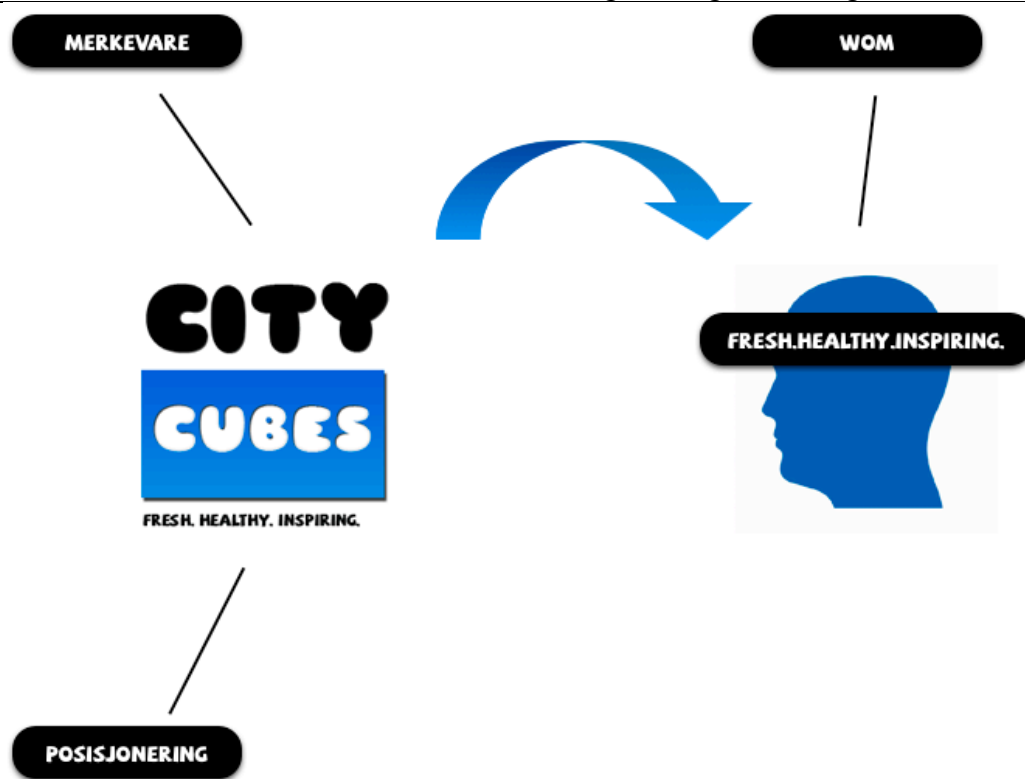
Hovedutfordringene med å finne den riktige strategiske prisen er å forstå hvor prispunktene er når de sammenligner den nye varen med en rekke andre som tilbys i samme marked. Slik det fremkommer av tidligere analyser i oppgaven ser vi at *massens priskorridor* ligger på et noe lavere prispunkt enn først antatt ved beskrivelse av prispunkt innledningsvis i presentasjon av City Cubes. Et strategisk riktig prispunkt for massene vil således ligge på tilsvarende nivåer som tradisjonell hurtigmat selges for i markedet.

Plass:

Helt sentralt for å imøtekomme etterspørselen står tilgjengelighet. Det innebærer at City Cubes i sin revurderte verdikurve må heve tilgjengelighetsmomentet. Dette da, som det fremkommer av markedsstudiene, forbrukerne oppgir tilgjengelighet som den viktigste faktoren for valget av hurtigmat.

Promotion:

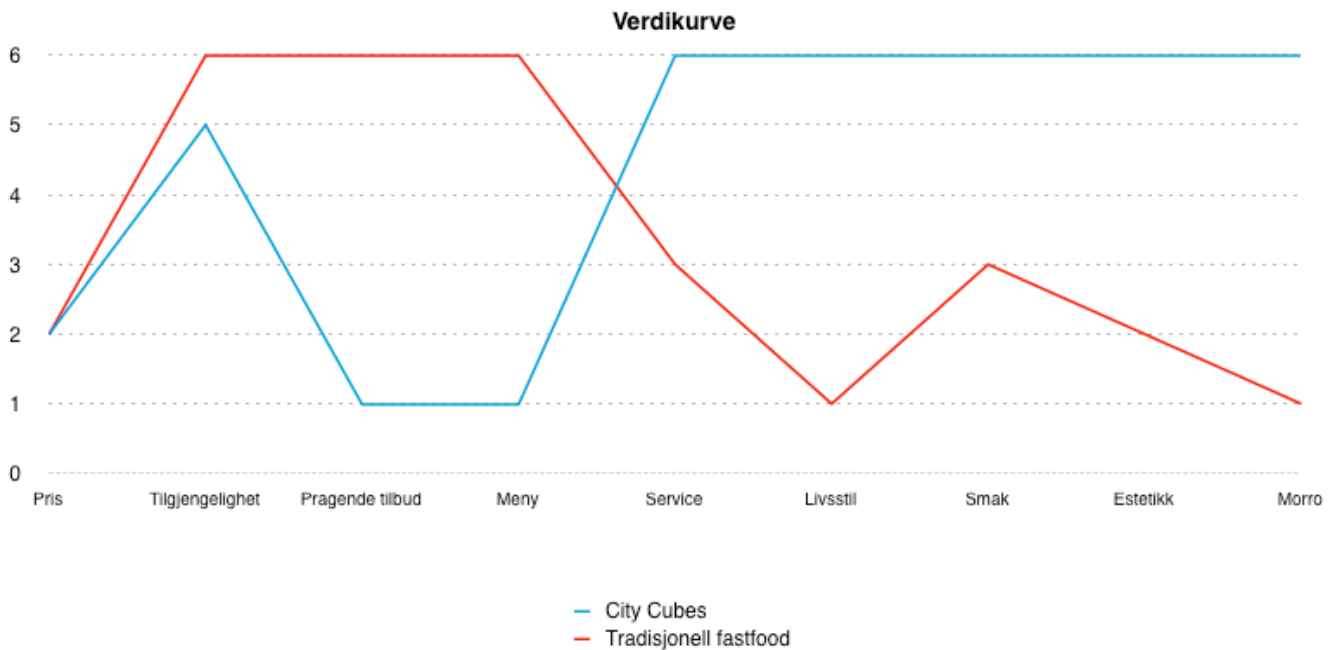
Etter analysen fremkommer det at de tradisjonelle aktørene langt på vei har en ganske unison markedsføring, hvor de profilerer de samme produktene fokusert på pris og metthet. Det vil si de prospekterer den basale nytteverdien. Det betyr at kunde verdien hovedsakelig er begrenset til det konkrete produktet. For City Cubes representerer dette en mulighet for å ta en ledig markedsposisjon, der vi kan benytte dette mulighetsrommet til å bli den første aktøren som skaper en helt ny forståelse av hva riktig fastfood er. Nemmelig ferskt, sunt og inspirerende. Det å tilby markedet et slikt tilbud, vil i seg selv være en faktor som vil gi en økt synlighet, da det vil differensiere seg tydelig fra det eksisterende tilbudet. Dette kan også gi grunnlaget for det vi kan definere som en "word of mouth" effekt. Det innebærer at en skaper så positive og unike kundeopplevelser, at kunden selv vil ha insentiver for å spre dette budskapet videre. Denne effekten står særlig sterkt i perspektiv av fremtreden de sosiale mediene, som har åpnet for å dele kunnskap, opplevelser på en svært effektiv måte. Sosiale medier muliggjør også å skape en interaksjonsflate ovenfor kundene. En slik "word of mouth" effekt er illustrert for av figuren under:



Figur 21: illustrasjon "word of mouth" (WOM) effekten

Utover å promotere de rene produkttegenskapene; ferskhhet, sunnhet og inspirasjon, ønsker vi å skape en utvidet kunde verdi ved å fokusere livsstil og estetikk i markedsføringen av City Cubes. Analysen har påpekt en del sentrale elementer av dette, hvilket vil gi et godt grunnlagt for den videre utviklingen, som finner sted utover denne masteroppgaven, av konseptet.

På bakgrunn av det vi nå har presentert i dette avsnittet har vi skissert følgende reviderte verdikurve (Figur 22):



Figur 22: Den reviderte verdikurven

Sentralt for den reviderte verdikurven, er hvordan vi har balansert hensynet i perspektiv av å nå eksisterende kunder på markedet, og for å utløse ny etterspørsel. Hvilket er et hensyn vi vurderer til å stå helt sentralt for å realisere forretningspotensialet i utviklingen av City Cubes.

Videreutvikling av konseptet:

I videreutviklingen av City Cubes står de funnene som representert for i denne oppgaven som en viktig tilnærming til å utforme strategiske tiltak for å håndtere de skisserte mulighetene, utfordringene, og omkring hvordan en kan oppnå det vi har definert som de grunnleggende suksesskriteriene. Denne masteroppgaven begrenser seg til disse betraktningene, men har dog lagt grunnlaget for en videreutvikling av konseptet ved å gi en analytisk tilnærming, og en belysning av helt sentrale elementer for etablering av City Cubes.

9 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få innsikt i de sentrale muligheter og utfordringer som foreligger for etableringen av City Cubes sitt forretningskonsept, og dermed utlede for det som synes å være de grunnleggende suksesskriteriene i realiseringen av forretningspotensialet for City Cubes. Sentralt i dette står merkevare og verdiinnovasjon som grunnlaget for å skape et komparativt fortrinn som vil understøtte belysningen omkring det forretningspotensialet som foreligger. I tilnærmingen til å evaluere forretningspotensialet stilte vi innlednings en helt åpen problemstilling; er det et forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept? På den måten ga det oss et bredt utgangspunkt og en mulighet for å spesifisere konkrete del - problemstillinger som ble tatt med utgangspunkt i oppgavens teoretiske forankring. Det ga oss muligheten til å foreta en metodisk tilnærming til hvordan, vi ved hjelp av et teoretisk grunnlag, på en bedre måte kunne foreta en evaluering av forretningspotensialet. For å evaluere dette utarbeidet vi for en utvidet diamantmodell (Porter, 1998), benevnt som kontekstmodellen. Et formål med denne oppgaven var dermed å gi en utprøving av denne modellen gjennom å evaluere City Cubes sitt forretningspotensial som case grunnlag. Vi har derfor inndelt dette kapittel i to deler; der vi (1) konkluderer om våre vurderinger om City Cubes, og (2) gir en kritikk av kontekstmodellen og oppfordring til videre forskning på området.

Konkludert om City Cubes:

Gjennomgang av tidligere markedsdata indikerer at det er et potensial for et sunt hurtigmatkonsept, da det i sammenheng med dagens utvalg som helhet, eksisterer et stort gap mellom tilbyder og etterspørselssiden. Dette i seg selv skulle utlede for et potensialet for et sunt hurtigmatkonsept. Årsakene til at en slik kjede ikke eksisterer i dag henger derfor trolig sammen med andre forhold enn etterspørselssiden. Etter våre analyser er et av de viktigste suksesskriteriene for å lykkes med en sunn fastfoodkjede, evnen til å bryte ut av den eksisterende konkurransesituasjonen; der dette gjøres med en rekonstruert, og differensiert verdikurve- og merkevare. Det unike med en slik merkevare er gitt ved å skape kunderelasjoner som i større grad bygger på de mer følelsesorienterte dimensjonene av en merkevare, dette slik som lidenskap, kobling til selvbildet, intimitet og personlig tilknytting. I sammenheng med City Cubes sitt forretningskonsept åpner dette muligheter for å kombinere, eksempelvis, sunn mat, med estetikk og kunst.

Videre poengteres det at verdiinnovasjon står som det desidert viktigste strategiske grepet med hensyn til hvordan City Cubes kan kapre eksisterende kunder i fastfoodmarkedet, og samtidig utløse for en ny etterspørsel blant den gruppen av mennesker som normalt ikke benytter seg av det eksisterende tilbudet. Det komparative fortrinnet, og det største forretningspotensialet, oppnås dermed gjennom evnen til å fremstille et verditilbud som balanserer hensynet med å kapre den eksisterende kundemassen og samtidig skape ny etterspørsel, og hvordan dette kan støttes opp som en sterk merkevare.

Det er imidlertid ingen tvil og at det foreligger uttalte utfordringer som City Cubes er avhengig av å håndtere for å kunne realisere det forretningspotensialet konseptet representerer. Disse utfordringene er som det fremgår av analysen hovedsaklig knyttet til å finne gode strategiske lokalisasjoner, oppnå tilstrekkelig differensiering fra de tradisjonelle fastfood aktørene, sikre prosjektet tilstrekkelig kapital, øke barrierene for å forhindre inntrengere, samt oppnå tilstrekkelig marginer ut av det som synes å være et strategisk riktig prispunkt; som balanserer hensynet med å ta markedsandeler fra det eksisterende fastfood markedet, og det å utløse for en ny etterspørsel.

Med dette kan vi konkludere for, at det etter våre analyser og betraktninger av den, med stor sannsynlighet foreligger et betydelig forretningspotensial for City Cubes sitt forretningskonsept. Graden av suksess kan så sies å ligge mest opptil hvordan dette konseptet utvikles videre, og således har denne oppgaven lagt gode føringer for hvordan en kan tilnærme seg det videre arbeidet mot en kommersialisering.

Kritikk av kontekstmodellen og oppfordring til videre forskning:

Det som er nytt av kontekstmodellen er hvordan vi med utgangspunkt i diamantmodellen har utvidet denne, og koblet den inn med teori bedre egnet i forståelsen av hva som utgjør en bedrifts muligheter og utfordringer innen de enkelte områdene; *etterspørsel, konkurranse, faktorforhold, myndigheter og tilfældigheter*. På den måten har vi fremstilt en modell som kan gi et bedre grunnlag i forståelsen, og analysen av hva som utgjør forretningspotensialet for den enkelte bedrift.

Etter utprøvingen av kontekstmodellen ser vi at modellen i større grad burde inneholdt elementer for å vekte betydningen av de ulike forholdene innbyrdes. Det fremkommer videre at

de enkelte områdene vil ha en varierende betydning i forhold til å evaluere forretningspotensialet, da dette i stor grad vil avhenge av bransje og det konkrete caset. Modellen vil imidlertid kunne gi et viktig bidrag for forståelsen av den forretningsmessige konteksten, og da muligens på et bredere grunnlag enn de tradisjonelt benyttede strategimodellene. På den måten kan modellen sies å kunne representere et godt utgangspunkt for å foreta mer innledende analyser, og sånn sett kunne representere en nytteverdi både for næringslivet, men også som et bidrag til den videre forskning på området.

Det legges imidlertid til at denne modellen kun er utprøvd i forhold til denne konkrete oppgaven, og nærmere utprøvinger og verifisering av den potensielle nytteverdien denne modellen representerer gjenstår. Dette står dermed som en oppfordring til andre forskere, gründere og eksisterende næringsliv.

10 Referanser og litteraturliste

Bøker og artikler:

Bugge, A., Lillebø, K. & Lavik, R. (2009). *Mat i farten: muligheter og begrensninger for nye og sunnere spisekonsepter i hurtigmatmarkedet*. SIFO-rapport nr.2-2009. Oslo: Statens Institutt for forbruksforskning (SIFO).

Bugge, A., Lavik, R. (2007). *Å spise ute – hvem, hva, hvor, hvordan og når?* SIFO-rapport nr.6-2007. Oslo: Statens Institutt for forbruksforskning (SIFO).

Bugge, A. (2006). *Å spise middag: en matsosiologisk analyse*, Trondheim, Tapir Akademiske forlag.

Bugge, A., Døving, R. (2000). *Det norske måltidsmønsteret – ideal og praksis*, SIFO-rapport nr.2-2000. Oslo: Statens Institutt for forbruksforskning (SIFO).

Departementene. (2007). *Oppskrift for et sunnere kosthold: Handlingsplan for bedre kosthold i befolkningen*, Oslo, Departementene.

Dulrud, A., Vramo, L.M. (2007). *Forventning, opplevelse og funksjon*. I: Bugge, A., Lavik, R. *Å spise ute – hvem, hva, hvor, hvordan og når?* SIFO-rapport nr.6-2007. Oslo: Statens Institutt for forbruksforskning (SIFO).

Fournier, S. (1994). *A Consumer-Brand-Relationship Framework for Strategic Brand Management. Dissertation*, University of Florida, UMI.

Kim, W. C., Mauborgne, R. (2010). *Blue Ocean Strategy*. 2.Utgave. Trondheim: Type-it AS.

Kotler,P., (2002). *Marketing management millenium edition, 10th edition by Philip Kotler*. Prentice – Hall Inc. USA.

Lang, T., Heasman, M. (2004). *Food wars. The global battle for mouths, minds, and markets.*

London: Earthcan.

McGinnis, J.M., Gootman, J.A & Kraak, V.I. (2006). *Food marketing to children and youth: threat or opportunity?* Washington, DC, National Academies Press.

Mintz, S.W. (1985) *Sweetness and Power.* Viking, New York, US.

Norges offentlige utredning (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat.* Departementenes servicesenter informasjonsforvaltning. Oslo.

Porter, Michael. (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press.

Winson, A. (2004). *Bringing political economy into the debate on the obesity epidemic.* *Agricultural and Human Values*, 21, 299-312.

Nettsider:

BT (2009). *Halvert på fem år.* Nyhetsarkiv. Tilgjengelig 27.april 2011 fra:

<http://www.bt.no/na24/article686015.ece>

Fastfood (2007). *Sunn hurtigmat morgendagens vinner.* Nyhetsarkiv. Tilgjengelig 27.april 2011

fra: <http://www.fastfood.no/id/18446.0>

Helsedirektoratet (2008). *Utviklingen i norsk kosthold 2008.* Oslo: Helsedirektoratet. Tilgjengelig

8.mars 2011 fra: <http://www.shdir.no>

Markedsfakta (2010). Nyhetsarkiv. Tilgjengelig 8.mars 2011 fra:

<http://www.markedsfakta.com/nyheter.html>

Nofimamat (2009). *Nordic Young Health, Newsletter 2. 2009.* Tilgjengelig 8.mars 2011 fra:

<http://www.nofima.no/mat/artikkel/newsletter-2-2009>

Norsk Spisefakta (2008). Tilgjengelig 7.april 2011 fra:

<http://www.synovate.no/cat/0/page/1518/Norske-Spisefakta.aspx>

N24 (2009). Tilgjengelig 27.april 2011 fra: <http://e24.no/naeringsliv/sunn-hurtigmatkjede-konkurs/2932586>

Statistisk sentralbyrå (2011). *Forbrukte mengder av mat-og drikkevarer per person per år, etter varegruppe (kg/liter)*. Tabell 04886. Tilgjengelig 18.april 2011 fra: <http://www.ssb.no>

Lederkilden (2009). *Konkurranskreftene*. Tilgjengelig 18.april 2011 fra:

<http://www.lederkilden.no/eBook?marketplaceId=721795&languageId=1&rootContentItemId=1145904&structureId=1145906&action=getPDF>