

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



FORORD

Dette er en avsluttende mastergradsoppgave som del av en toårig MSc i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen UMB. Oppgaven er skrevet vårsemesteret 2013 som et samarbeid mellom Katrine Kristiansen og Tale Schultz Finnanger.

Vi vil takke ansatte i Mesterbakeren og Rema 1000 som stilte opp til dybdeintervjuer og ellers bidro etter beste evne med informasjon vi søkte. Baker- og konditorbransjens landsforening har også vært en bidragsyter til generell bransjeinformasjon og skape motivasjon og interesse for oppgaven.

Vi vil rette stor takk til vår hovedveileder Silja Korhonen-Sande og vår bi-veileder Eystein Ystad for all hjelpen vi har fått underveis i prosessen.

Det er flere medstudenter som har hjulpet oss med å holde motivasjonen oppe underveis, og vil spesielt takke Tina S. Berg som har vært en fin diskusjonspartner i denne perioden.

Oppgavens innhold er konfidensielt frem til 15.05.2018.

SAMMENDRAG

Transaksjonskostnadsteorien sier at under like markedsforhold vil alle aktører anvende den samme styringsformen, da alle vil handle rasjonelt og benytte seg av den styringsformen som gir størst lønnsomhet til lavest usikkerhet (Ghosh & John 1999, Williamson 1981). Ved å gjennomføre et casestudie i industribakeribransjen ser vi at de største industribakeriene opererer under tilsvarende markedsforhold, men har ulike styringsformer.

Ved å benytte den anerkjente transaksjonskostnadsteorien, supplert med andre teoretiske tilnærminger til relasjonsstyring, ser vi på hvordan samhandling mellom to aktører i verdikjeden kan skape økt felles verdi. Vi ser på verdiskaping gjennom strategiske tilnærminger og hvordan innovasjon kan forbedre aktørenes posisjon både som kostnads- og differensieringsleder. Vi ønsker derfor å se på problemstillingen: hvordan påvirker samhandling mellom kunde og leverandør verdiskaping i industribakeribransjen.

Vi har en kvalitativ tilnærming til problemstillingen hvor vi ønsker å forklare innsamlet data basert på eksisterende teori. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med åtte strategisk utvalgte respondenter i Mesterbakeren og Rema 1000, og benyttet en semi-strukturert intervjuguide.

Relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 bærer preg av et asymmetrisk maktforhold, hvor dagligvarekjeden sitter med stor makt over industribakeriet. Som en konsekvens av dette rettes fokuset til begge bedriftene mot Rema 1000 sin strategi, ønsker og krav. Rema 1000 jobber med å tilby et bredt sortiment, med varer i forskjellig prisklasse og kvaliteter, som appellerer til størst mulig andel av den norske befolkningen. Dette har ført til at Mesterbakeren benytter store ressurser på produktinnovasjoner, da dette skaper direkte verdi for Rema 1000.

Rema 1000 sitter igjen med hovedandelen av marginene i bransjen. Så lenge Mesterbakeren fokuserer på å skape nye produkter basert på gammel teknologi vil de ikke klare å kapre større andel av dagens marginer. Ved økt fokus på prosessinnovasjoner kan de tilføre produktene nye egenskaper samt skape bedre prosesser og på denne måten skape økt verdi for kunden og redusere egne kostnader.

ABSTRACT

Transaction cost theory states that under similar market conditions all participants use the same form of governance; everyone will act rationally and make use of the governance form that provides the greatest profit at the lowest level of uncertainty (Gosh & John 1999, Williamson 1981). Conducting a case study in the industrial bakery industry shows that the industrial bakeries operate under similar market conditions but with different forms of governance.

Using the acclaimed transaction cost theory, supplemented by other theoretical approaches to relationship management, we have seen how interaction between two actors in the value chain creates greater joint value. We see value creation through strategic approaches and how innovation can be used to improve a position both as a cost leader and a differentiation leader. Our research question therefore becomes: how interaction between customer and supplier add value within the bakery industry.

We have chosen a qualitative approach to address the research question, where we wish to explain the collected data based on existing theory. We have conducted eight in-depth interviews with respondents from Mesterbakeren and Rema 1000, this has been done by using a semi-structured interview guide.

The relationship between Mesterbakeren and Rema 1000 is characterized by an asymmetric power relationship, where the grocery chain has power over the industrial bakery. As a consequence, both companies are focusing on the strategy, wishes and requirements of Rema 1000. The strategy of Rema 1000 is to offer a wide assortment of goods, with different price range and qualities that appeal to a large proportion of the Norwegian population.

Mesterbakeren is therefore using significant resources on product innovations, as this creates direct value for Rema 1000.

Rema 1000 are left with the majority of margins in the industry. As long as Mesterbakeren keep focusing on creating new products based on old technology, they will not be able to capture a larger share of current margins. With increased focus on process innovations they can bring products new features and improve processes. In this way, they create added value for the customer and reduce their own costs.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn for oppgaven	1
1.1.1. Bakeribransjen: mer kundefokus og hard konkurranse	1
1.1.2. Industribakerienes fremmarsj	2
1.1.3. Utfordringer i industribakeribransjen	4
1.1.4. Bedre samhandling for økt verdiskaping gjennom innovasjon	5
1.2. Avgrensninger	6
1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.4. Definisjoner av sentrale begreper	7
1.5. Oppbygging av oppgaven	8
2. Case – Mesterbakeren og Rema 1000	8
2.1. Generelt om Mesterbakeren	8
2.1.1 Produktsortiment.....	9
2.2. Mesterbakeren og Rema 1000	10
3. Teori	10
3.1. Verdiskaping	11
3.1.1. Generiske strategier: kostnadslederskap og differensiering	12
3.1.2. Oppsummering verdiskaping og teoretiske antakelser	13
3.2. Verdikjede	13
3.2.1. Bedriftens verdikjede – linker mellom bedriftens aktiviteter	13
3.2.2. Bransjens verdikjede – linkene mellom bedrifters verdikjede.....	14
3.2.3. Oppsummering verdikjede og teoretiske antakelser	16
3.3. Innovasjon	16
3.3.1. Hva er innovasjon	17
3.3.2. Klassifisering av innovasjon	18
3.3.3. Innovasjonsprosessen – fra idè til marked	19
3.3.4. Innovasjon som et resultat av samhandling	21
3.3.5. Oppsummering innovasjon og teoretiske antakelser	21
3.4. Organisering av samhandling – Transaksjonskostnadsteori	22
3.4.1. Transaksjonskostnadsteori (TKT).....	22
3.4.2. Kritikk av transaksjonskostnadsteori	24
3.4.3. Oppsummering transaksjonskostnadsteori og teoretiske antakelser.....	25
3.5. Videre utvikling av transaksjonskostnadsteori – Governance Value Analysis	25
3.5.1. Governance Value Analysis (GVA)	25
3.5.2. Oppsummering GVA og teoretiske antakelser	30
3.6. Andre teoretiske tilnærminger til organisering av relasjoner	31
3.6.1. Industrial marketing and purchasing (IMP).....	31
3.6.2. Kritikk av IMP	33
3.6.3. Pragmatiske samarbeid - dynamikken i nettverk.....	34
3.6.4. Oppsummering andre teoretiske tilnærminger og teoretiske antakelser.....	35
4. Metode	36
4.1. Forskningsdesign	36
4.1.1. Casedesign	36
4.1.2. Casedesignets fem komponenter	37
4.2. Valg av case	37
4.3. Datainnsamling	38

4.3.1. Sekundærdata.....	38
4.3.2. Dybdeintervju	38
4.3.3. Utvikling av intervjuguide.....	38
4.3.4. Utvalg av informanter til dybdeintervju	40
4.3.5. Gjennomføring av dybdeintervjuer.....	40
4.4. Analyse av data	41
4.5. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	42
5. Resultater og Analyse.....	43
5.1. Forskningsspørsmål 1: Hvordan skaper et industribakeri verdi sammen med kunden sin? 44	44
5.1.1. Strategi.....	44
5.1.2. Verdikjede.....	45
5.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber Mesterbakeren med innovasjon?	48
5.2.1. Innovasjonsprosessen.....	48
5.2.2. Rollen til innovasjon og trendovervåking.....	51
5.2.3. Kunnskap om slutt kunder og marked	53
5.2.4. Inspirasjon og innspill.....	54
5.2.5. Informasjonsflyt.....	55
5.2.6. utfordringer	57
5.3. Forskningsspørsmål 3: Hvordan og hvorfor foregår samhandling mellom Mesterbakeren og Rema 1000?	58
5.3.1. Relasjonsspesifikke eiendeler.....	58
5.3.2. Sideleverandører	60
5.4. Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker styringsformen verdiskapingsevnen til Mesterbakeren?	61
5.4.1. Trinn 1: Aktiviteter som har innvirkning på bedriftens posisjonering	61
5.4.2. Trinn 2: Virkning av egenskaper til relasjonene.....	63
5.4.3. Trinn 3: Foreløpig styringsform som passer egenskapene til relasjonen.....	65
5.4.4. Trinn 4: Ressursbegrensinger ved styringsformen	66
5.4.5. Trinn 5: Styringsform tilpasset bedriftens ressurser	67
6. Diskusjon.....	67
6.1. Forskningsspørsmål 1: Hvordan skaper et industribakeri verdi sammen med kunden sin? 68	68
6.1.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål.....	68
6.1.2. Strategi – Mesterbakerens hybridstrategi	68
6.1.3. Hybridstrategi og innovasjon.....	68
6.1.4. Samkjøring av aktiviteter i verdikjeden.....	69
6.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber Mesterbakeren med innovasjon?	70
6.2.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål.....	70
6.2.2. Kunnskapsdeling – to tilnærminger til innovasjon	70
6.2.3. Tilgang på informasjon i innovasjonsprosessen	71
6.2.4. Inspirasjon og innspill.....	72
6.2.5. Modent marked med fokus på produkt.....	73
6.3. Forskningsspørsmål 3: Hvordan og hvorfor foregår samhandling mellom Mesterbakeren og Rema 1000?	74
6.3.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål.....	74
6.3.2. Relasjonsegenskaper.....	74
6.3.3. Kunnskapsdeling og eierskapsfølelse	75
6.3.4. Relasjoner og nettverk	76
6.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker styringsformen verdiskapingsevnen til Mesterbakeren?	77
6.4.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål.....	77
6.4.2. Relasjonsstyring.....	77
6.4.3. Styringsmekanismers rolle i verdiskaping.....	78
7. Konklusjon: svar på problemstilling	80

7.1. Delproblem 1: Hvor i bedriftenes verdikjeder er det størst forbedringspotensial for økt verdiskaping?	80
7.2. Delproblem 2: Hvordan kan samhandling mellom kunde og leverandør forbedres?	81
7.3. Konklusjon problemstilling	82
8. Oppgavens begrensninger og videre forskning	83
8.1. Casestudiets begrensninger	83
8.2. Videre forskning	84

Vedlegg

Vedlegg 1: Bransjetall i bakeribransjen	93
Vedlegg 2: Porters femkrefers modell.....	95
Vedlegg 3: PEST analyse	97
Vedlegg 4: Konsernstruktur	98
Vedlegg 5: Intervjuguide	99
Vedlegg 6: Datainnsamlingsstruktur	103
Vedlegg 7: Verdikjede resultater.....	104

Figurer og tabeller

Figur 3.1. Sammenheng mellom forskningsspørsmål og teori	11
Figur 3.2. Industribakeribransjens verdikjede	15
Figur 3.3. Linker mellom kunde og leverandør aktiviteter	16
Figur 3.4. Nyhetsgrad av innovasjon	18
Figur 3.5. Technology push.....	19
Figur 3.6. Demand pull	20
Figur 3.7. Forholdet mellom de fire elementene i GVA	26
Figur 3.8. Trinnene i GVA-modellen	30
Figur 3.9. Nettverksrelasjoner	33
Figur 5.1. Linker mellom Mesterbakeren og Rema 1000 sine aktiviteter	45
Figur 5.2. Innovasjonsprosessen i Mesterbakeren	49
Tabell 1.1. Bransjestruktur	3
Tabell 3.1. Generisk strategi	12
Tabell 5.1. Ressursposisjonering Mesterbakeren	63

1. INNLEDNING

1.1. Bakgrunn for oppgaven

1.1.1. Bakeribransjen: mer kundefokus og hard konkurranse

Bakevarer, og da spesielt brødet, er en stor del av nordmenns matvaner, enten man spiser det til frokost eller har det som en del av matpakken på jobb eller skole. 85 prosent av Norges befolkning handler brød i dagligvarebutikk (Opplysningskontoret for brød og korn 2013). Dagligvarekjedene står for 64 prosent av den totale omsetningen i brød og bakevarebransjen (Baker og konditorblad 2013), som i 2011 var på mer enn 11 milliarder kroner (se vedlegg 1. Bransjetall i bakeribransjen). Nordmenn kjøper færre og dyrere bakevarer enn før (Heckendorn 2012). Denne tendensen gjenspeiles også i melforbruket til bakeriene der det har vært en nedgang i forbruket på 13 prosent fra 2006 til 2011, dette tilsvarer en gjennomsnittlig årlig nedgang på 2,5 prosent. I 2011 opplevde bransjen en verdivekst på 4 prosent, mens solgte enheter gikk ned med 1 prosent (Nagel 2012).

Vi kan dermed konkludere med at utviklingen i bakeribransjen viser en klar trend hvor smak og ferskhet betyr mer enn pris (Aftenposten 2010). Bakevarer er ferskvare og derfor et produkt som ofte står på handlelister til husholdninger. Brød er ikke bare kneipp og loff lenger, dagens utvalg i butikkene består av opptil 30 varianter, som varierer i grovhet, stekemåte (steinovn, form o.l.) og type mel. I og med at bakevarer er en viktig del av vår matkultur blir bakeriene direkte påvirket av trender i forbrukermarkedet. Med økt helsefokus blant forbrukerne har lavkarbo og grovhetsmerking blitt viktige elementer i sortimentet til bakeriene de siste årene. Nordmenn er så opptatt av brød at flere er villig til å bytte dagligvarekjede for å få det "riktige" brødet (Heckendorn 2012). Brødet er et produkt som medfører kjøp av komplementære produkter, og bidrar til å fylle handlekurven da kunder som kjøper brød også kjøper pålegg. Dette tilsier at bakevarer er viktige for kunden, som igjen gjør bakevarer og spesielt brød viktige produkter for kjøpmennene.

Valg av bakevareleverandører betyr dermed mye for dagligvarekjedene, og vi har i senere tid sett en tendens til at dagligvarekjedene kjøper opp sine leverandører. Norgesgruppen presiserer at de kun prøver å kjøpe leverandører som er spesielt viktig for kundens valg av butikk, da spesielt leverandør av ferskvarer (Evensen 2012). Matkjedeutvalget har i utredningen Mat, makt og avmakt (NOU 2011:4) sett på utvikling av egen merkevare (EMV) i norsk dagligvare og effekten dette har på forholdet mellom leverandør og kunde. De

definerer EMV som: “.. *produkter hvis resept og merke eies av en dagligvarekjede. I Norge ligger dette eierskapet til en av de fire paraplykjedene. EMV selges kun i den kjeden som eier varemerket*” (NOU 2011:4:34) Videre trekker de frem at vi finner den største andelen av EMV produkter innen ferskvarer. 30,7 prosent av brødsalget hos grossist i 2009 var EMV produkter. I følge rapporten gir EMV paraplykjedene økt kundelojalitet samtidig som det reduserer avhengigheten av leverandører, og styrker kjedenes forhandlingsmakt (NOU 2011:4).

1.1.2. Industribakerienes fremmarsj

Det har skjedd en del strukturendringer i bakeribransjen som har endret relasjonen mellom kunde og leverandør. Bakeribransjen består av ca. 600 bakerier, fra små lokale til store industribakerier. Baker- og konditorbransjens landsforening fortalte i et intervju (2013) at bakeribransjen har opplevd en stor reduksjon i antall aktører de siste årene. Dette er et resultat av oppkjøp og konkurser. Det har vært en høy andel oppkjøp av mindre bakerier og horisontal konsentrasjon i bransjen (NOU 2011:4). Et eksempel på dette er kjeden Din Baker, en paraplyorganisasjon med mange selvstendige håndtverksbakerier over hele landet. I 2011 gikk totalt 11 bakerier konkurs og i løpet av de tre første kvartalene av 2012 måtte 7 nye bakerier avvikle driften grunnet konkurser (se vedlegg 1: Bransjetall i bakeribransjen).

Fra en bransje dominert av lokale bakeriutsalg er det i dag store nasjonale dagligvarekjeder og industribakerier som står for størsteparten av omsetningen (NOU 2011:4). Industribakeriene har hevet produktkvaliteten og utvidet sortimentet betraktelig de senere år, noe som gjør at forbrukeren handler mindre hos den lokale bakeren. Vi deler inn bransjen etter hvordan produksjonen i bakeriene foregår og hvor mye de produserer. Inndelingen har endret seg i tråd med bransjens utvikling. Tidligere ble alle bakerier som brukte mer enn ti tonn mel i året regnet som et industribakeri, men i dag finner vi en mye vagere definisjon og inndeling av bakeribransjen. Vi har valgt å dele bakeriene inn i tre hovedkategorier; *håndtverksbakerier*, *mellomstore industribakerier* og *store industribakerier*. Håndtverksbakerier er bakerier som knar deigene for hånd. Mellomstore industribakerier definerer vi som bakerier som bruker maskiner til å produsere bakevarer, men i en mindre skala enn de store industribakeriene, og de har ofte egne utsalgssteder. De store industribakeriene produserer bakevarer ved bruk av industrimaskiner, produserer i stor skala og har ikke egne utsalgssteder.

Industribakeriene er hovedleverandører av brød og bakevarer til dagligvarekjedene, og må ha et sortiment som er tilpasset dagligvarekjedenes kundegrupper. Det vil si at industribakerienes sortiment skal dekke ønsker og behov til nesten 4,3 millioner mennesker som kjøper brød i dagligvarebutikken (Opplysningskontoret for brød og korn 2013). Dette gjør industribakeriene til de viktigste aktørene innen bakeribransjen, og vi retter derfor fokus på denne type bakerier i oppgaven.

I Norge i dag er det fire aktører innenfor kategorien store industribakerier (heretter omtalt som industribakeri), som vi definerer som industribakeribransjen. Disse produserer brød og andre bakevarer som selges direkte til dagligvarekjedene. Tabell 1.1. viser at industribakeriene er preget av vertikal integrering i verdikjeden, hvor eierne enten er råvareprodusent eller kunden til bakeriene.

Tabell 1.1. Bransjestruktur (Havro 2012)

Bakeri	Eid av	Kunde
Mesterbakeren	Stormøllen	Rema 1000
Bakers	Norgesgruppen	Kiwi, Joker, Spar, Meny
Goman	Coop ¹	Coop
Norgesbakeriene	Stormøllen	Ica, Rimi

Vi avgrensner industribakerienes konkurransearena til å inkludere salg til/via dagligvarekjeder. Her konkurrerer de med andre industribakerier om innpass i de ulike kjedene, og samtidig med mindre lokale bakerier om hylleplassen hos dagligvarekjedene. For å beskrive konkurransesituasjonen i bransjen har vi brukt Porters femkrefters modell (se vedlegg 2: Porters femkrefters modell). Ut fra denne modellen ser vi at forhandlingsstyrken til både kunder og leverandører er høy, presset fra substitutter er høyt, mens trusselen fra nye aktører kan anses som lav. Med dette kan vi konkludere med at konkurransesituasjonen i markedet er hard. Industribakerienes lønnsomhet avhenger av at de både er konkurransedyktige i forhold til andre industribakerier og at dagligvarekjeden de selger til er konkurransedyktig i

¹ Goman Nord-Norge har blitt solgt til Bakehuset Nord viser en artikkel fra BKLF publisert 21.03.2013 http://bakeri.net/artikkel/?article_id=7291

matvarebransjen som helhet. For at industribakeriene skal lykkes må de samarbeide med aktører i verdikjeden. I tillegg vil kampen om hylleplassen² være et viktig fokusområde.

1.1.3. Utfordringer i industribakeribransjen

Det sterke avhengighetsforholdet mellom kunde og leverandør og den sterke konkurransesituasjonen har ført til store omstruktureringer i bransjen. Dette har også ført til tettere relasjoner mellom bakeriene og dagligvarekjedene. Resultater av dette er en bransje preget av få og store aktører. I flere tilfeller står én kunde for 100 prosent av omsetningen til et bakeri. Dette er med på å skape en vanskelig forhandlingssituasjon for bakeriene. Industribakeriene leverer ganske identiske produkter som er forholdsvis enkle å imitere, og dette gjør det vanskelig for de ulike bedriftene å skille seg ut. Bakeriene prøver å skape verdi i et marked med lite differensierte produkter, lave marginer og stor konkurranse mellom aktørene. Dette har medført en trend med synkende driftsmarginer i bransjen (Bore 2012). Bransjen viser til gjennomsnittlig driftsmarginer på -0,2 prosent i 2011, og 2 prosent i 2012 (Holte 2013a). Samtidig eksisterer det makroøkonomiske forhold som bør bli tatt i betraktning. Ved å ha gjennomført en PEST-analyse (se vedlegg 3: PEST-analyse) har vi registrert at politiske faktorer som tollbeskyttelse og regelverk i forhold til konkurranse og merking av mat kan skape utfordringer i bransjen. I tillegg er det sosiale faktorer som trender og kultur i forbrukermarkedet som gjør at bakeriene bør ta hensyn til helsetrender og den økte globaliseringen.

Den tøffe konkurransen i markedet førte i 2010 til at halvparten av alle bakeriene i Norge gikk med underskudd (Dagligvarehandelen 2012). NHO mat og drikke har gitt innspill til jordbruksoppgjøret hvor de påpeker vanskelige rammebetingelser i bakeribransjen (Holte 2012). For å styrke konkurransekraften må det arbeides mer med å redusere kostnader og øke innovasjonen, hvor blant annet kompetanseheving blant bakerne trekkes frem som et viktig virkemiddel (ibid.). Brød har lav holdbarhet og forbruker ønsker å kunne kjøpe ferske brød til enhver tid av døgnet. Det viser seg at 2 av 10 brød aldri blir solgt. Forskningsrådet har i denne sammenhengen finansiert et prosjekt, hvor Bakers og emballasjeprodusenten Steqvist deltar. I prosjektet ser man blant annet på hvordan emballasje kan være en medvirkende faktor (Holte 2013b), hvor målet er å bedre brødets holdbarhet og redusere svinn med 25 prosent. Innovasjon er derfor essensielt både i forhold til å skape nye produkter og utvikle prosesser som kan effektivisere produksjonen og øke kvaliteten på varene.

² Industribakeriene konkurrerer med substituttene, de lokale bakeriene.

Resultatet av konkurransesituasjonen i bransjen og den tette relasjonen mellom industribakeri og dagligvarebutikk gjør at vi mener det er interessant å se hvordan verdiskaping skjer i kunde-leverandør relasjoner, og rollen innovasjon har til verdiskapingen.

1.1.4. Bedre samhandling for økt verdiskaping gjennom innovasjon

Innovasjon er en driver til økonomisk og sosial endring (Fagerberg 2004). I konkurransepregede markeder er bedrifter avhengig av å tenke nytt for å overleve. Innovasjon kan blant annet bidra til økt kvalitet og effektivitet (Smith 2010). Innovasjon er et systembasert fenomen, som betyr at det er et resultat av kontinuerlig interaksjon mellom ulike aktører og organisasjoner (Fagerberg 2004). Mange etablerte bedrifter investerer i egne forskning- og utviklingsavdelinger (FoU) som kun fokuserer på produktutvikling. Men empiriske tester har kun klart å finne en svak korrelasjon mellom innovasjonsaktivitet og investering i forskning og utvikling (De Propriis 2002, Acs & Audretsch 1991). Dette tilsier at det er andre virkemidler som påvirker bedriftens evne til å utvikle vellykkede innovasjoner og øke verdigrunnet. I følge Roy et al. (2004) har det blitt mer aktuelt å se på hvordan innovasjonsprosessen foregår som et samspill mellom flere aktører.

Mer generelt skaper en bedrift verdi gjennom de ulike aktivitetene de gjennomfører og måten disse er satt sammen på i bedriftens verdikjede (Porter 1985 i Løwendal og Wenstøp 2004). Ser vi på hele verdikjeden ser vi ikke bare på en bedrifts interne ressurser, men også på bedriftens leverandører, kunder og konkurrenter. På denne måten kan bedrifter dra nytte av hverandres ressurser og lære av hverandre, slik at eksisterende ressurser kan utnyttes mer effektivt. For å kunne utnytte ressursene og skape mest mulig verdi for de involverte aktørene vil det være vesentlig med en god styring av relasjoner (Ghosh & John 1999).

Johnsen (2009) sier det er behov for å forske mer på karakteristikken til kunde-leverandørforhold og den industrielle og kulturelle konteksten innovasjon oppstår i. Den spesielle konkurransesituasjonen i industribakeribransjen gjør at kunde-leverandør relasjonen er viktig for praktikere, og tilbyr gode cases for testing og videre utbygging av teori om verdiskaping gjennom samhandling.

1.2. Avgrensninger

I denne oppgaven er vi interessert i industribakeribransjens verdikjede. Vi anser forholdene bakover i verdikjeden som tilsvarende like for alle de store industribakeriene og avgrenser oppgaven til å se på aktører fremover i verdikjeden. Vi argumenterer for denne beslutningen som følgende:

Aktørene bakover i verdikjeden er kornbønder og møller. Fra 2005 har utsalgsprisen i butikk på brød steget med nesten 50 prosent (Havro 2013, SSB 2013), denne prisøkningen kan ikke tilstrekkelig forklares av økte råvarepriser, økt grad av import eller generell prisstigning på matvarer (ibid). Lederen for baker- og konditorbransjens landsforening (del av NHO mat og drikke), Anders Vangen sier at *“bransjen i liten grad har tatt del i prisutviklingen på brød”* (Holte 2013a). Forbrukeren har opplevd økte priser på brød og bakevarer, mens bakeriene har opplevd synkende marginer. *“Det er ikkje kornprodusentane og bakerne som stikker av med gevinsten”*, sier administrerende direktør i Norske Felleskjøp (Havro 2013:8). Dette tilsier at andre aktører i verdikjeden sitter med en stor marginøkning i form av økte priser.

Kornproduksjonen i Norge er et skjermet marked (se vedlegg 3: PEST-analyse). De to store møllene i Norge må kjøpe korn til det som regnes som en konkurransedyktig pris. Videre selger disse møllene råvarer til alle industribakeriene i landet. Disse forholdene tilsier at det er lite rom for differensiering bakover i industribakerienes verdikjede. Dette peker på at potensialet for økt verdiskaping skjer fremover i verdikjeden. Vangen sier *“Eg trur me kan seia at daglegvarekjedene tek ein del av profitten av auka brødprisar”* (Havro 2013b:8).

1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven er å skape mer kunnskap om hvordan samhandling mellom kunde og leverandør kan øke verdiskaping i industribakeribransjen med spesielt fokus på innovasjon. Ved å fokusere på Mesterbakerens evne til å skape verdi i samarbeid med Rema 1000 ønsker vi å vise hvordan den strategiske avgjørelsen om hvem man samarbeider med og hvordan relasjonene styres, vil påvirke leverandørens evne til økt verdiskaping sammen med kundene sine.

Problemstilling: Hvordan påvirker samhandling mellom kunde og leverandør verdiskaping i industribakeribransjen?

Delproblem 1: Hvor i bedriftenes verdikjeder er det størst forbedringspotensial for økt verdiskaping?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan skaper et industribakeri verdi sammen med kunden sin?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber Mesterbakeren med innovasjon?

Delproblem 2: Hvordan kan samhandling mellom kunde og leverandør forbedres?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan og hvorfor foregår samarbeidet mellom Mesterbakeren og Rema 1000?

Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker styringsformen verdiskapingsevnen til Mesterbakeren?

1.4. Definisjoner av sentrale begreper

Industribakeri: Industribakerier produserer store mengder bakevarer ved bruk av automatiserte produksjonslinjer. Disse bakeriene leverer daglig ferske brød og bakevarer til matvarekjeder og har ikke egne utsalg (intervju med BKLF 2013).

Samhandling: Samhandling er bedriftens *“evne til oppgavefordeling seg imellom for å nå et felles, omforent mål, samt evnen til å gjennomføre oppgavene på en koordinert og rasjonell måte”* (St.meld. 47. 2008-2009).

Styringsform: Hvordan to bedrifter strukturerer det institusjonelle rammeverket mellom seg (Ghosh & John 1999). Alt fra korttids kontrakter til oppkjøp.

Verdikjede: Verdikjeden tar for seg alle aktiviteter og aktører som skal til for å skape et produkt, fra råvareproduksjon til produktet selges til forbrukeren (Porter 1985).

Verdiskaping: Vi avgrensner verdiskaping til å inkludere strategi, hvor bedrifter kan skape verdi til kunden ved å tilby høyere kvalitet eller lavere pris (Grant 2013).

1.5. Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i 8 kapitler. I kapittel 1 har vi presentert bakeribransjen, begrunnet hvorfor temaet for denne oppgaven er interessant og presentert problemstillingen. I kapittel 2 presenterer vi case hvor vi beskriver Mesterbakeren og relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000. I kapittel 3 starter vi med å presentere teorier for verdiskaping ved å gå nærmere inn på litteratur innen strategi, verdikjede og innovasjon. Etter dette ser vi på teorier for samhandling med fokus på transaksjonskostnadsteorien, governance value analysis og andre tilnærminger til relasjonsteori. Til slutt kobler vi teoriene sammen og ser på hvordan samhandling mellom aktørene i verdikjeden påvirker verdiskaping. I kapittel 4 Metode tar vi for oss hvilke forskningsmetoder vi har tatt i bruk og hvorfor. Resultat og analyse av datainnsamlingen blir gjort rede for i kapittel 5. I kapittel 6: Diskusjon – diskuterer vi funnene fra kapittel 5 forankret i teorien som ble presentert i kapittel 3. Dette gjør at vi kan besvare forskningsspørsmålene. Konklusjonen kommer i kapittel 7, hvor vi først tar for oss delproblemstillingene og gir implikasjoner til bedrifter. Deretter svarer vi på hovedproblemstillingen. Kapittel 8 tar for seg begrensninger i oppgaven og videre forskning.

2. CASE – MESTERBAKEREN OG REMA 1000

2.1. Generelt om Mesterbakeren

Mesterbakeren AS ble etablert i 1986 og var på den tiden en familiebedrift i Stavanger. Mesterbakeren ble i 2004 kjøpt opp av Stormøllen. Stormøllen eier blant annet Norgesmøllene og Norgesbakeriene (se vedlegg 4: Konsernstruktur). Dette viser til et konsern med stor tyngde innenfor bakevarebransjen med posisjoner i både leverandørleddet og produksjonsleddet i bransjen.

Mesterbakeren omsatte for ca. 750 millioner NOK i 2011 (tall fra 2012 var ikke tilgjengelig), og har en ambisjon om å omsette for 900 millioner i 2013 (intervju Mesterbakeren 2013). Dette tilsier en ønsket vekst i omsetning på 20 prosent på 2 år. 100 prosent av bedriftens omsetning kommer fra salg til Rema 1000 butikkene. Mesterbakeren står i dag for ca. 450 årsverk. Bedriften baker ca. 50 millioner brød i året, dette tilsvarer nesten 160 000 brød om dagen³. Disse brødene fordeles på ca. 500 Rema 1000 butikker rundt om i hele landet. Rema 1000 har en markedsandel på brød i butikk på 24 prosent, Mesterbakeren står for 90 prosent av denne andelen (intervju Mesterbakeren 2013). Mesterbakeren eier ni industribakerier.

³ Industribakeriene har 6 dagers uke, da det ikke er produksjon på lørdager.

De har også samarbeidsavtaler med andre bakerier som produserer Mesterbakerenprodukter på steder de selv ikke er representert. Mesterbakeren har de siste årene vært gjennom store organisatoriske endringer hvor blant annet store deler av ledelsen i bedriften er byttet ut.

De to største industribakeriene, Goman og Bakers, eies av sine kunder, mens Mesterbakeren eies av Stormøllen. Mesterbakeren har likevel den samme forretningsmodellen som konkurrentene, alle tre har 100 prosent av omsetningen fra én kunde. Rema 1000 har ikke Mesterbakeren som eneleverandør på brød og bakervarer, de mottar også varer fra mindre, lokale bakerier. Dette gjør at Mesterbakeren må prestere både i forhold til hva andre industribakerier har kapasitet til og det mindre lokale bakeriene tilbyr av smak og kvalitet. Dette gjør at Rema 1000, som en stor aktør i dagligvaremarkedet, får et overtak ved at Mesterbakeren i større grad er avhengig av Rema 1000 enn det Rema 1000 er av Mesterbakeren.

I årsrapporten til Stormøllen for 2011 (Rapporten for 2012 er per i dag ikke publisert) heter det: *“Mesterbakeren har gjennom 2011 styrket sin posisjon mot Rema 1000-kjeden gjennom økt kvalitet på det drifts- og markedsmessig arbeidet (...) Selskapet har økt markedsandel og hatt en tilfredsstillende vekst på tross av at markedet i 2011 har vært preget av volumnedgang, lav-karbo fokus, og en generell lav totalvekst i dagligvarehandelen”* (Stormøllen 2012:2). Selv om salget av brød har gått ned, har omsetningen økt fordi forbrukerne kjøper dyrere brød.

2.1.1 Produktsortiment

Mesterbakeren sin produktportefølje består av brød, småvarer og kaker. Brødsortimentet er rangert i fire kategorier basert på pris: basis, medium, premium og en håndverkserie. Håndverkserien er en produktlinje med kvalitetsbrød som de presenterte for et par år siden. Denne serien er tilpasset hver enkelt landsdel, og går ikke under Mesterbakeren merkevare. I Oslo og Østlandsregionen har de lansert håndverkserien som Christiania Bakerier, mens på Sørlandet har de kommet med serien Sørlandet bakeri. Håndverkserien skiller seg ut fra resten av sortimentet ved å ha mer utradisjonelle og spesielle ingredienser som nøtter, oliven og gresskarkjerner. Under kategorien småvarer, kommer produkter som blant annet boller, wienerbrød, bagetter og ostebrix. I tillegg tilbyr de kaker som kan forhåndsbestilles i butikk. Mesterbakeren har også noen sesongbaserte produkter, blant disse er pepperkakedeig som

følger juleklassiker-serien til Rema 1000 og grillfocaccia som følger grillserien til Rema 1000.

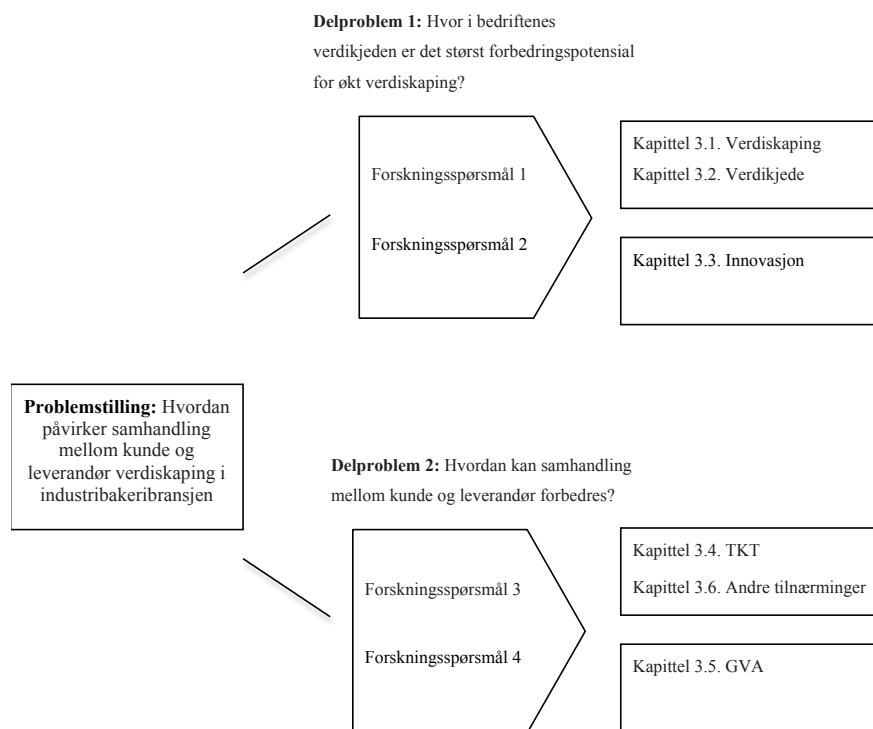
2.2. Mesterbakeren og Rema 1000

Mesterbakeren inngikk leveringsavtale med Rema 1000 i 1993 og har som deres hovedleverandør av ferske brød og bakevarer tatt del i dagligvarekjedens eventyrlige vekst. Rema 1000 startet som en lavpriskjede med omtrent 600 varer i sortimentet, og har i dag utviklet seg til å være en av landets største dagligvarekjeder med et sortiment på rundt 7000 varer i hver butikk. Fokuset til Rema 1000 har endret seg med årene, fra å være en utsalgskanal til i dag å fokusere mer på hvilke produkter de selger og å satse mer på EMV produkter. EMV satsningen er resultatet av tette samarbeid med hovedleverandører og eksklusive avtaler (NOU 2011:4). EMV hjelper dagligvarekjedene med å differensiere seg fra andre konkurrenter som tilbyr samme type produkter. I følge matkjedeutvalgets definisjon klassifiseres ikke Mesterbakeren som en EMV, da de eier resepten og merkevaren selv. Men i og med at de selger alle produktene eksklusivt til Rema 1000 har de en rekke likhetstrekk med EMV produsenter. Selv om Mesterbakeren er en selvstendig aktør er merket direkte knyttet sammen med Rema 1000. Rema 1000 står blant annet for mye av lanseringsarbeidet ved nye produkter, markedsføring og forbrukerinformasjonen knyttet til Mesterbakerens produkter.

Rapporten (NOU 2011:4) sier at skal man lykkes som EMV produsent må man kutte kostnader. Dette kan gjøres ved å redusere aktiviteter i salgssavdelingen, redusere eller kutte ut egen markedsføring og forbrukerservice. Ved å kutte eller redusere disse aktivitetene blir Mesterbakeren mer kostnadseffektiv samtidig som Rema 1000, ved å ta kontroll over verdikjeden, oppnår bedre kostnadskontroll gjennom direkte forhandlinger med leverandør. Med dette i tankene vil det også være hensiktsmessig for partene å samarbeide om verdiskaping for å lykkes med strategien.

3. TEORI

Vi går her inn på teorier som vil hjelpe oss å forstå situasjonen Mesterbakeren og Rema 1000 er i, og som hjelper oss å besvare problemstillingen. Figuren 3.1. viser hvilke teorier som skal hjelpe oss å besvare de fire forskningsspørsmålene. Vi starter med å diskutere strategi som driver til verdiskaping, hvor vi videre går nærmere inn på verdikjeden og innovasjon. Dette er grunnleggende begreper som resten av oppgaven tar utgangspunkt i.



Figur 3.1. Sammenheng mellom forskningsspørsmål og teori (egenutviklet)

Vi tar deretter for oss tre teorier som skal hjelpe oss å forklare hvordan tilrettelegge og styre verdiskaping i kunde-leverandør relasjonen. Vi starter med å se på samhandling som økonomisk målbare transaksjoner ved hjelp av transaksjonskostnadsteorien (TKT) (Williamson 1998). Dette er en grunnleggende teori som ikke alene kan forklare hva som skjer mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Vi tar deretter for oss det analytiske strategiverktøyet Governance value analysis (GVA) (Ghosh & John 1999) som ser på styringsformer av relasjoner. Vi har dermed et rammeverk for å se på hvordan samhandling i verdikjeden kan påvirke verdiskaping og spesielt innovasjonsaktiviteten. Til slutt tar vi for oss andre tilnærminger til relasjonsteori presentert, som ser på dynamikken mellom aktører fremfor transaksjoner (Impgroup 2013, Helper et al. 2000). Under hver av teoriene presenterer vi teoretiske antakelser, hvor vi har basert på de mest relevante påstandene fra de ulike teoriene. Disse bygger vi videre på under kapittel 6. Diskusjon hvor vi setter de teoretiske antakelsene opp mot resultater. På denne måten avklarer vi om de teoretiske antakelsene stemmer med caset.

3.1. Verdiskaping

Verdien en bedrift skaper kan måles i kundens betalingsvillighet. Så lenge kundens betalingsvilje er større enn kostnadene bedriften bruker for å gjennomføre aktivitetene vil det

skapes profitt og produktets marginer vil være positive (Porter 1985). Som nevnt innledningsvis ser vi på strategi som driver til verdiskaping; differensierings- eller kostnadslederstrategi.

3.1.1. Generiske strategier: kostnadslederskap og differensiering

“Strategi er kunsten å skape verdi” (Normann & Ramirez 1993:1). Kostnadene og inntektene til en bedrift skapes av aktivitetene bedriften gjennomfører. Aktivitetene og måten de gjennomføres på danner grunnlaget for bedriftens konkurransefordeler. Porter (1996) sier det essensielle med strategi er å velge å utføre aktiviteter annerledes enn konkurrentene. For å gjøre dette må bedriften bestemme seg for en strategisk posisjon, det vil si å velge å utføre andre aktiviteter enn det konkurrentene gjør eller å utføre tilsvarende aktiviteter på en annerledes måte. Porter (1996 ref. 1986) kommer med to generiske tilnærminger til strategi; kostnadsleder og differensiering⁴. Han sier disse er eksklusivt utelukkende strategier. Bedrifter som prøver å fokusere på begge vil ende i et mellomstykke uten klare konkurransefortrinn, noe som kan føre til lav profitt (Grant 2013: 201). Med dette sier Porter at bedrifter kan skape verdi gjennom å være enten kostnadsledende i markedet, eller ved å være markedsledende på kvalitet. På grunn av begrenset tilgang på ressurser vil bedriften ved å fokusere på én aktivitet utelukke en annen, som er en type beslutninger som Porter (1996) kaller trade-offs. Grant (2013) oppsummerer fokusområdene til de to generiske strategiene og hvilke ressurser som kreves vises i tabell 3.1. under.

Tabell 3.1. Generisk strategi (Grant 2013:201)

Generisk strategi	Strategiske nøkkelementer	Ressurser og organisatoriske nødvendigheter
Kostnadsleder	Skala effektive anlegg Design for produksjon Styring av fellesutgifter og FoU Produkt- og prosessinnovasjoner Outsourcing Unngå småkunder	Tilgang på kapital Prosess og ingeniøregenskaper Hyppig rapportering Stram kostnadskontroll Spesialisering på jobb og funksjon Intensiver for å nå store kunder med høyt kvantum
Differensiering	Fokus på: merkevare, reklame, design, service, kvalitet og produkt- og prosessinnovasjoner	Markedsføringsevne Produkt og ingeniøregenskaper Kryssfunksjonell koordinering Kreativitet Forskningskapabilitet Intensiver for å nå kvalitetsbevisste kunder

⁴ Porter kommer også med en tredje strategi, fokus strategi, hvor hensikten er å tilby produkter med en premium pris som rettferdiggjøres ved høye produktfordeler. Fokus strategi er som oftest ment for et spesielt markedssegment. (Johnson et al. 2008)

Grant (2013) stiller seg skeptisk til at de to generiske strategiene er eksklusivt utelukkende for å oppnå profitt, og introduserer derfor et hybridsyn. Selv om bedrifter har en kostnadslederstrategi betyr ikke dette at produktet ikke er differensierbart. Han viser til at markedslederen i de fleste industrier er de som klarer å kombinere en kostnadsleder- og en differensieringsstrategi. Dette er bedrifter som skaper gode marginer ved å drive kostnadseffektivt og samtidig tilbyr en spesiell egenskap som kunden er villig til å betale ekstra for. Som det fremkommer av tabellen over er det likevel ulike fokusområder knyttet til de to strategiene. En differensieringsstrategi fører generelt til høyere direkte kostnader enn nødvendig for å konkurrere som kostnadsleder. Eksempler på dette kan være input av høyere kvalitet, høyere reklamekostnader for å bygge opp merkevaren og bedre ettersalgstjenester. De indirekte kostnadene av en differensieringsstrategi fremkommer som alternativkostnaden ved å ikke følge en prisstrategi. Et eksempel på dette kan være at bedriften til enhver tid gjør endringer i design for å være konkurransedyktig, noe som gjør at man får lite standardiserte prosesser. Et annet eksempel kan være at differensieringen fører til at man når et mindre segment, som gjør at bedriften ikke får utnyttet skalafordeler. Ut i fra tabell 3.1. ser man at innovasjon kan brukes til å gjennomføre begge strategier. For eksempel innovasjoner i logistikk er viktig for å kunne kutte kostnader eller finne en smart løsning som bedrer kvaliteten. Produktutvikling generelt kan bidra til å spare råmaterialer og transportkostnader, eller til å skape et nytt kundebehov. I neste delkapittel går vi dypere inn i verdiskaping ved å se på bedriftens verdikjede.

3.1.2. Oppsummering verdiskaping og teoretiske antakelser

I dette kapitlet har vi tatt for oss to strategier en bedrift kan følge for å skape verdi for kunden. Kostnadslederstrategi har fokus på å minimere kostnader i hele verdikjeden, mens ved en differensieringsstrategi ønsker bedriften å tilby noe unikt som kunden er villig til å betale mer for. Under verdiskaping har vi kommet med disse teoretiske antagelsene:

- En bedrift kan skape verdi med en hybridstrategi.
- Innovasjon kan forsterke en bedrifts posisjon både som kostnadsleder og differensieringsmessig.

3.2. Verdikjede

3.2.1. Bedriftens verdikjede – linker mellom bedriftens aktiviteter

Michael E. Porter presenterte i 1985 modellen produksjonsbedrifters verdikjede. Verdikjeden omfatter alle aktivitetene en produksjonsbedrift utfører, fra innkjøp av råvarer, salg,

vedlikehold og oppfølging av produkter. Ved å dele bedriftens aktiviteter inn i primær- og støtteaktiviteter, og videre inn i undergrupper kommer det frem hvilke aktiviteter som skaper direkte verdi (primæraktiviteter) og hvilke som indirekte skaper verdi (støtteaktiviteter) for kunden (Løwendahl & Wenstøp 2003). Primæraktivitetene er aktiviteter som fysisk skaper produkter. Støtteaktivitetene er det apparatet som må være tilstede for å klare å gjennomføre primæraktivitetene. Som for eksempel bedriftens infrastruktur, ansettelse av kompetansepersoner og utvikling av ny teknologi.

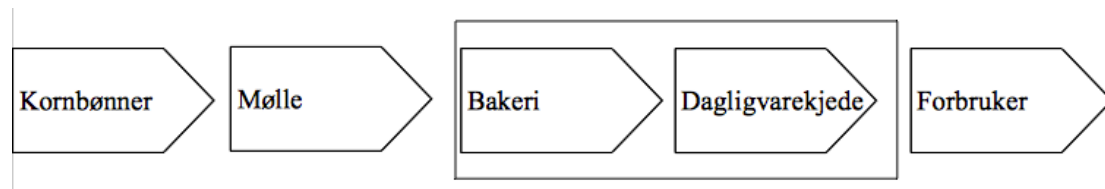
Hovedideen bak verdikjedemodellen er at verdi skapes i prosessen fra råvarer blir kjøpt inn fra leverandører til sluttproduktet selges til kunder. Ved å bryte ned bedriftens aktiviteter etter strategisk betydning får man klarhet i hvordan hver enkelt aktivitet bidrar til bedriftens kostnader og verdiskaping (Stabell og Fjeldstad 1998). Poenget med å analysere bedriftens verdikjede er å finne ut hvilke aktiviteter som skaper/ er med å skape/ eller kan bidra til skape konkurransefortrinn i forhold til konkurrerende produkter på markedet. For å skape konkurransefortrinn må aktivitetene i bedriftens verdikjede skape større marginer enn det konkurrentene klarer, enten ved å drive mer kostnadseffektivt, og/eller ved å differensiere seg på en måte som skaper høyere betalingsvilje hos kunden (Porter & Millar 1985, Grant 2013).

Vertikal integrering er et av nøkkelbegrepene innen verdikjedeteori. Vertikal integrering betyr at bedrifter inkorporerer aktiviteter de har vært avhengig av andre aktører for å gjennomføre. Bevegelse fremover i verdikjeden vil si å utføre aktiviteter som dine kunder utfører i dag, mens integrering bakover innebærer aktiviteter dine leverandører gjør i dag (Thompson 2003). Ved vertikal integrering (fremover eller bakover i verdikjeden) vil man få kontroll over viktige aktiviteter som bedriftens operasjoner avhenger av, noe som reduserer den kontekstuelle usikkerheten bedriften står ovenfor.

3.2.2. Bransjens verdikjede – linkene mellom bedrifters verdikjede

Normann og Ramirez (1993) mener de to viktigste ressursene til en bedrift i dagens marked er kunnskap og relasjoner. For å utnytte disse ressursene på best mulig måte må man se utenfor bedriftens fire vegger og se på dagens sammensetning av aktiviteter.

Bedrifter kan skape verdi ved aktivt å utnytte sine forbindelser og nettverk (Huemer 2006). For å illustrere dette skiller vi mellom bedriftens- (internt) og bransjens (eksternt) verdikjede. Stabell og Fjeldstad (1998) definerer bransjens verdikjede som alle bedrifter som er involvert i prosessen for å få et produkt på markedet, se figur 3.2.



Figur 3.2. Industribakeribransjens verdikjede (egenutviklet)

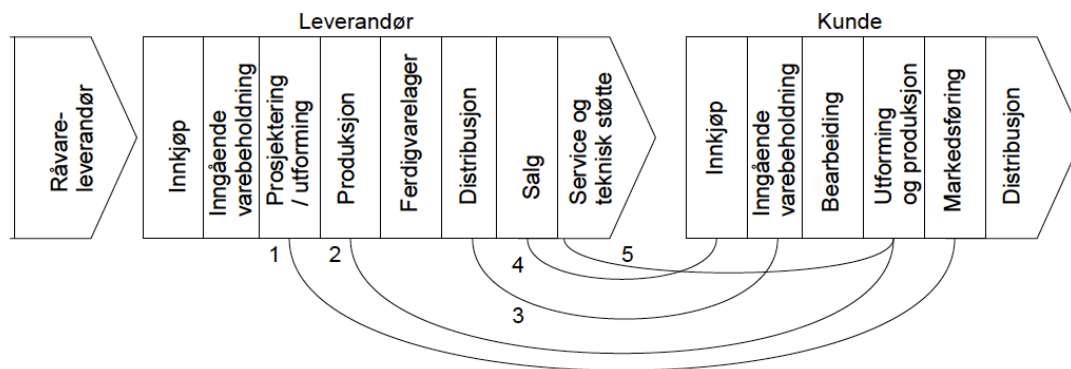
Hvert ledd i verdikjeden; leverandører, produsenter og distributører skaper økt verdi gjennom sin output for det neste leddet i kjeden.

Normann og Ramirez (1993) viser til at konkurransesituasjonen i markedet har endret seg siden verdikjedeteorien ble utviklet på 1980-tallet. De mener verdiskapingsstrategi ikke lenger handler om å plassere bedriftens aktiviteter i en gitt rekkefølge. Videre kritiserer de verdikjedeteorien for ikke å få frem viktigheten av relasjoner og samhandling mellom aktiviteter i bedrifter. Suksessfulle bedrifter fokuserer ikke på en enkelt verdiskapende aktivitet, men ser på summen av aktivitetene som verdiskapende. Bedriftens strategi skal optimalisere forholdet mellom bedriftens kompetanse og kundens behov. Hvordan dette oppnås og settes sammen bør ikke bestemmes ut fra bedriftens plass i verdikjeden, men fra hvordan ny verdi kan skapes. Grant (2003) utvider Porters verdikjedeteori ved å se på aktivitetene til både kunder og leverandør. Ved å analysere bedriftenes verdikjeder sier han at man vil få et bilde av hvilke aktører som gjennomfører hvilke aktiviteter. På denne måten kan man samarbeide om aktivitetene på tvers av bedriftene og skape felles verdi.

Grant (2013) presenterer en fremgangsmåte for hvordan man kan identifisere differensieringsmuligheter til produktet / prosessen ved å samkjøre flere aktiviteter i bransjens verdikjede:

1. Lag en verdikjede for bedriften internt og for kunde
2. Identifiser det unike i bedriftens verdikjede.
3. Identifisere likheter mellom bedriftens verdikjede og kundens.

Ved først å analysere bedriftens- og kundens verdikjede vil man få et klart bilde av hvilke aktiviteter som går igjen i de ulike bedriftene, samtidig som man vil få innblikk i hvilke aktiviteter som er unike for bedriftene (Barney 1991). Ved å se på aktivitetene kunden gjennomfører kan leverandøren tilpasse seg kundens aktiviteter og omvendt. Leverandøren kan for eksempel styre leveranser av varer (input) til bedriften i forhold til når kunden skal motta varer (output). Ved å tilpasse seg kundens markedsføringsaktiviteter kan bedriftene



Figur 3.3. Linker kunde og leverandør aktiviteter (Grant 2013:200)

samarbeide slik at for eksempel leverandørens emballasje kan benyttes videre når kunden selger varen til sine kunder. På denne måten vil to bedrifter skape en økt felles verdi ved samkjøring av en eller flere aktiviteter. For å illustrere dette samspillet har Grant utviklet figur 3.3. (Grant 2013:200). Ved å se på kundens verdikjede i sammenheng med leverandørens aktiviteter og identifisere mulige linker mellom dem øker muligheten for innovativ differensiering (Grant 2013).

3.2.3. Oppsummering verdikjede og teoretiske antakelser

Analyse av verdikjeden skal bidra til å identifisere hvilke aktiviteter i verdikjeden som bidrar til å skape verdi. Bedriftens verdikjede tar for seg aktivitetene som blir gjennomført for å produsere et produkt, dette kan for eksempel være aktiviteter som markedsføring, logistikk eller innkjøp. Videre har vi tatt for oss ikke bare bedriftens verdikjede, men også kundens verdikjede. Dette gir mulighet for å analysere hvem som utfører hvilke aktiviteter, slik at noen aktiviteter eventuelt kan bli samkjørt. Ved å samkjøre aktivitetene, for eksempel salg og markedsføring vil dette være kostnadsbesparende. Under verdikjedeteorien har vi tatt for oss denne teoretiske antagelsen:

- Ved å tilpasse aktiviteter i bedriftenes verdikjeder til hverandre skaper dette økt verdi for kunden og leverandøren.

3.3. Innovasjon

Innovasjon, både produkt- og prosessinnovasjoner, er elementer som brukes for å gjennomføre en differensierings- og/eller kostnadsstrategi, se tabell 3.1. I dette kapittelet går vi nærmere inn på klassifiseringer av innovasjon og innovasjonsprosessen.

3.3.1. Hva er innovasjon

Innovasjon skaper verdi ved at det bidrar til at nye marked og industrier oppstår. Ønsket om å oppnå konkurransefortrinn gjør at bedrifter investerer i innovasjon, og gir dermed anledning til å dominere industrien (Grant 2013). Innovasjon begrenser seg ikke til ett spesielt fagfelt. Ulike fagfelt fokuserer på ulike områder innen innovasjon, noe som har ført til en stor bredde i litteraturen (Fagerberg 2004). Økonomer har i hovedsak fokusert på ressursallokering, mens sosiologer og organisasjonsteoretikere har fokusert på innovasjonsprosessen (ibid.). Dette kan være noe av grunnen til at det eksisterer utallige oppfatninger og definisjoner av hva innovasjon er. Vi tar her for oss de definisjonene vi ønsker å benytte for å konkretisere begrepet innovasjon.

Schumpeter definerte allerede i 1934 innovasjon som; *en ny sammensetning av eksisterende kunnskap, ressurser, utstyr/ produkter* (Fagerberg 2003).

Innovasjon er en invensjon som har skapt økonomisk verdi i markedet. Kommersialiseringen av en ny teknologi (Byers et al. 2011).

“En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse. Den må altså nå et marked med brukere eller kunder. Dette kan skje på flere måter - ved å lansere en ny vare eller en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, en anvendelse, ved markedstilpasninger eller gjennom nye organisasjonsformer som skaper økonomiske verdier“ (Regjeringen 2010).

Ut i fra dette finner vi at innovasjon endrer hverdagen, hvordan vi tenker og hva vi gjør. Innovasjonsprosessen består av: invensjon, kommersialisering og diffusjon. Det er først når et nytt produkt, en tjeneste eller en prosess er utviklet fra å være en idé til å bli kommersialisert at det kvalifiseres som en innovasjon (Smith 2010).

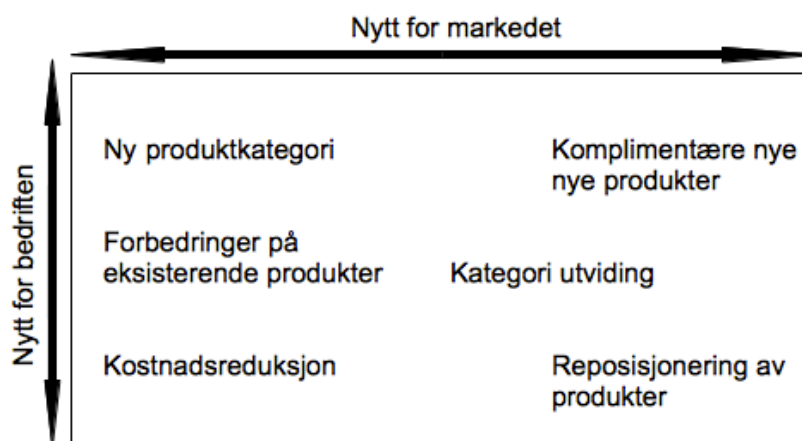
Vi presiserte allerede innledningsvis at innovasjon bidrar til økonomisk vekst, både for bedrifter og samfunnet. Ulike faktorer virker inn på hvor innovative bedrifter er. For hver suksessfulle innovasjon er det cirka ti ganger så mange mislykkede (Smith 2010). Bedriften må ha ressursene til å utvikle innovasjonen, samtidig som fleksibiliteten og kompetansen til å utnytte ressursene på en effektiv måte må være på plass. I noen situasjoner vil etablerte bedrifter ha fordeler ved at de står sterkere med større ressurstilgang, mens i andre vil

fleksibiliteten til småbedrifter være en fordel (Acs & Audretsch 1987). Etablerte bedrifter, som denne oppgaven handler om har utviklet rutiner, prosesser og organisasjonskulturer som ikke nødvendigvis oppmuntrer til innovasjon. Samtidig har etablerte bedrifter et ansvar ovenfor sine ansatte og omgivelsene rundt som må medberegnes når en beslutning om endring fattes. Dette er alle faktorer som kan bidra til at de blir lite endringsvillige, det Schumpeter (1939) kaller *inertia*.

3.3.2. Klassifisering av innovasjon

Vi deler inn innovasjoner etter type innovasjon og nyhetsgrad. Schumpeter (1939) delte innovasjon inn i fem innovasjonstyper; nytt produkt, ny prosess, ny forsyningskjede, utnyttelse av nye markeder og nye måter å organisere bedrifter på. I denne oppgaven fokuserer vi på produkt- og prosessinnovasjoner som en kilde til verdiskaping.

Produktinnovasjoner er et nytt produkt eller en videreutvikling av et eksisterende produkt, mens prosessinnovasjoner er relatert til teknologi og produksjonsprosessen (Smith 2010). Grunnen til at vi skiller mellom produkt- og prosessinnovasjoner er de ulike effektene de skaper. Et produkt påvirker markedet og forbrukerne, mens en prosess først og fremst vil ha innvirkning på bedriftens effektivitet og lønnsomhet (Fagerberg 2004). Grant (2013) sier at andel produktinnovasjoner er størst i industriens oppstartfase, og etter hvert som industrien modnes tar prosessinnovasjonene over.



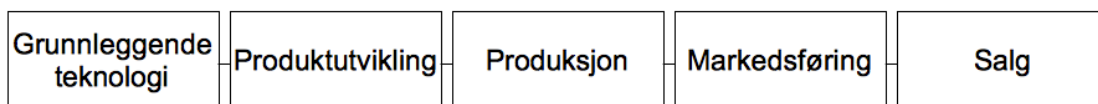
Figur 3.4. Nyhetsgrad av innovasjon (Cooper 2001 i Smith 2010:7)

Når det kommer til nyhetsgrad definerer vi en radikal innovasjon som et helt nytt produkt eller prosess i et nytt marked. Denne formen for innovasjoner inntreffer ytterst sjelden, og når det først skjer kan det føre med seg store samfunnsendringer. Utvikling av eksisterende eller lignende produkter, for eksempel et kjent produkt i et nytt marked, omtaler vi som inkrementelle innovasjoner (Smith, 2010 og Byers et al 2011). Se figur 3.4.

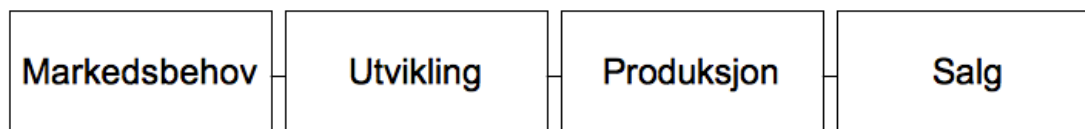
Det er kort avstand mellom en innovasjon og en imitasjon. En innovasjon er forholdsvis enkel å imitere hvis det ikke er taus kunnskap involvert eller hvor aktivitetene er satt sammen på en enkel måte (Johnson et al. 2008). Bedrifter som imiterer innovasjoner tar ideer og streber etter å gjøre det bedre enn originalen, på denne måten bidrar de også til vekst (Levitt 1966). Et produkt kan være innovativt for bedriften, men ikke nødvendigvis for markedet. Spesielt Schumpeters definisjon, som ble definert tidligere, gjør det vanskelig å sette et klart skille. Han presiserer at en innovasjon kan være et kjent produkt eller prosess i en ny kontekst. Hva han mener med en kontekst utdyper han derimot ikke. Vi velger å se på innovasjoner i form av nyhetsgraden for bedriften og ikke for markedet. Dette er først og fremst på grunn av praktiske årsaker da det er vanskelig for bakeribedrifter å komme med et produkt som er nytt for hele markedet og forbruker.

3.3.3. Innovasjonsprosessen – fra idé til marked

Innovasjonsprosessen tar for seg aktivitetene som skal til for å utvikle en ide til et kommersielt produkt eller prosess (Smith 2010). Den generiske modellen tar for seg aktivitetene i prosessen, men går ikke inn på bedrifters tilnærming til de ulike aktivitetene. Det finnes ulike fremgangsmåter for hvordan utvikle en idé. Smith (2010) deler inn i flere typer innovasjonsprosesser, de mest generelle er technology push og demand pull. Technology push viser til bedrifter som starter med en idé og deretter prøver å skape et marked ut fra denne ideen, se figur 3.5. Denne tilnærmingen til innovasjonsprosessen er utbredt i høyteknologiske og nye industrier.



Figur 3.5. Technology push (Smith 2010:114-115)



Figur 3.6. Demand pull (Smith 2010:114-115)

Demand pull tar utgangspunkt i et behov som oppstår i markedet og prøver å utvikle en løsning som kan dekke dette behovet, se figur 3.6.). Smith (2010) sier at demand pull er en prosess som passer bra i etablerte markeder der bedriftenes innovasjonsfokus hovedsakelig handler om forbedringer av eksisterende produkter og for å bedre dekke kundens behov og krav.

En begrensning ved begge tilnærmingene er at de er sekvensielle og følger lineære prosesser, som fort kan føre til det Trott (2012) kaller “over the wall” oppførsel. Med dette mener han at hver aktivitet blir sett på som en isolert handling; når en aktivitet er utført er den avdelingens engasjement i prosessen over, de kaster ballen over gjerdet og ser ikke mer til den. Dette gir er en veldig oppstykket prosess med lite fleksibilitet, og strider imot innovasjonslitteratur som påpeker at innovasjon er et resultat av kontinuerlig interaksjon (Fagerberg 2004). Som et resultat av dette er det utviklet flere tilnærminger som tar for seg flere påvirkningsfaktorer og interaksjon mellom de ulike aktivitetene i en innovasjonsprosess.

Det er stor usikkerhet knyttet til innovasjon, og tilgang på informasjon reduserer usikkerheten (Westhagen et al 2012). Kobling er en tilnærming som ser på interaksjon og tilbakemeldinger som nøkkelen til en vellykket innovasjonsprosess. Den utvider innovasjonsprosessen til aktivt å se på interaksjon mellom aktivitetene og dem som utfører de. Samtidig tar den for seg markedets behovet og bedriftens evne til å skape produkter på en lønnsom måte (Smith 2010).

Oppstartfasen i innovasjonsprosessen handler om kilder som leder til innovasjon, uavhengig av fremgangsmåten som brukes. Bedrifter henter ideer og inspirasjon fra ulike steder, dette kan for eksempel være basert på individuelle assosiasjoner, tilfeldigheter eller fordi bedriftene har forskningsavdelinger. Vi ser nærmere på kunnskapslekkasje som en kilde til innovasjon, da dette ofte skjer i markeder hvor det er vanskelig å beskytte seg fra at andre drar nytte av din innovasjon. Kunnskapslekkasje tar for seg effekten av hvordan en bedrifts FoU kan bidra

til andre bedrifters vinning (Smith 2010). Hva bedriften tar til seg av kunnskap er avhengig av bedriftens absorberingsevne. Dette er evnen til å se verdi i ekstern informasjon og kunne anvende den slik at det når kommersialiseringsstadiet. For å skape effektiv innovasjon må bedriften ha kapabiliteter internt til å anvende den eksterne informasjonen, ved å absorbere relevant informasjon og relatere den til bedriftens eksisterende kunnskap og erfaringer (Cohen & Levinthal 1990 i Smith 2010). Dette betyr at bedrifter kan dra nytte av kunnskapslekkasje og ekstern kunnskap som kilde til innovasjon.

3.3.4. Innovasjon som et resultat av samhandling

Ved å jobbe sammen kan man utnytte hverandres ressurser og kunnskap til å oppnå bedre resultater, både i forhold til nye produkter og mer effektive prosesser. Kunder og leverandører er derfor begge kilder til innovasjon (De Propriis 2002). Optimalisert koordinering med andre aktører i bedriftens verdikjede kan bidra til å skape et konkurransefortrinn (Porter & Millar 1985). Ved å se på kundens og leverandørens verdikjeder under ett har man en tilgang på ressurser som kan gi et annet bilde av innovasjonsprosessen enn det vi ser i dag. Samarbeid mellom bedriftene i verdikjeden kan skape økt verdi hos alle bedriftene (Ghosh & John 1999). Klarer man å oppnå større fordeler enn hva bedriftene klarer enkeltvis, kan det også bidra til å skape større verdi hos forbrukeren (Campbell 1997). Større verdi hos forbrukeren skaper høyere betalingsvilje som vil kunne bedre marginene for alle aktørene i verdikjeden.

3.3.5. Oppsummering innovasjon og teoretiske antakelser

Innovasjon kommer frem som et viktig begrep under begge strategier. Vi har nevnt spesielt to fremgangsmåter for å kommersialisere en idé, enten ved å utvikle en idé først eller ved å finne et behov og deretter utvikle en idé. Interaksjon og informasjonsflyt gjennom innovasjonsprosessen, og absorberingsevnen til en bedrift trekkes frem som viktige suksessfaktorer. Ut i fra disse teoriene har vi utviklet fem teoretiske antakelser:

- I modne markeder er det prosessinnovasjoner som skaper mest verdi.
- Etablerte bedrifter har ressurstilgangen til å skape endring via radikale innovasjoner, men ikke nødvendigvis fleksibiliteten til å gjennomføre de.
- Innovasjonsprosessen må sees på som en kontinuerlig prosess og ikke som sekvensielle aktiviteter.
- Tilgang på informasjon reduserer usikkerhet knyttet til innovasjonsprosessen.
- Kunnskapslekkasje er en kilde til innovasjon.

3.4. Organisering av samhandling – Transaksjonskostnadsteori

Det vanskelig å innovere alene (De Propris 2002). Dette argumentet tar utgangspunkt i at verdiskaping forekommer ved hjelp av samhandling, informasjonsdeling og kunnskapslekkasjer. Samhandling kan bidra til å overvinne en bedrifts interne mangler og gi en økt verdi for alle parter så lenge det styres på en god måte (ibid.). En bedrifts eksterne relasjoner blir dermed en strategisk avgjørelse for hvordan man best kan styre relasjonen for å oppnå felles mål. Interessen rundt relasjoner mellom bedrifter har økt innen bedriftsrelaterte forskningsmiljøer, og det er svært ulike perspektiver det forskes på. Vi tar for oss to tilnærminger, økonomisk og en mer sosiologisk tilnærming, som omhandler relasjoner mellom kunde og leverandør. Mens den økonomiske tilnærmingen hovedsakelig ser på hvordan relasjoner kan redusere kostnader, tar den andre tilnærmingen for seg en mer detaljert forklaring om hvordan interaksjonen pågår mellom kunde og leverandør.

3.4.1. Transaksjonskostnadsteori (TKT)

Transaksjonskostnadsteori (TKT) tar utgangspunkt i kostnadene som oppstår ved aktiviteter mellom bedrifter. Enhver kostnad som påløper mellom to parter og som er knyttet til dette forholdet blir omtalt som en transaksjon. Teorien baserer seg på at aktører har begrenset rasjonalitet og opportunistisk atferd. Begrenset rasjonalitet betyr at bedrifter ikke klarer å skaffe seg en god nok oversikt til å håndtere usikre situasjoner og blir begrenset av sin kognitive evne til å løse problemer. Med opportunistisk atferd menes det at bedrifter handler ut fra egeninteresse, hvis mulig vil en bedrift prøve å utnytte muligheter og skape vinning på bekostning av andre (Williamson 1998). Samarbeid mellom kunde og leverandør kan medføre omfattende transaksjonskostnader knyttet til koordinering og samhandling, for eksempel ved felles innovasjonsprosjekter (Heide & Stump 1995). Vertikal integrasjon er bedrifters løsning til opportunistisk atferd (Helper et al. 2000).

Williamson (1998) identifiserer tre nøkkeldimensjoner som beskriver transaksjoner mellom to parter: relasjonsspesifikke eiendeler, frekvensen av transaksjoner og usikkerhet.

Relasjonsspesifikke eiendeler er eiendeler som kun er nyttig for ett eller få spesifikke formål. De kan ikke involvere seg med andre uten å miste noe av nytten/verdien av investeringen og er dermed forpliktet til denne transaksjonen (Williamson 1981). Relasjonsspesifikke eiendeler er et viktig element i TKT. Så fort en slik investering gjennomføres er partene involvert i forhold for en viss periode fremover. Litteraturen påstår at bedrifter kun skal investere i

relasjonsspesifikke eiendeler hvis det fører til betydelig kostnadsreduksjon og / eller øker verdien for bedriften (Heide og Stump 1995 i De Vita et al. 2011). Relasjonsspesifikke eiendeler er et komplekst begrep og litteraturen forklarer dette på en rekke ulike måter. Vi deler disse eiendelene inn i fem typer for å forklare omfanget nærmere: stedsspesifikke, fysiske, menneskelige, og dedikerte eiendeler samt merkevare (De Vita et al. 2011).

Stedsspesifikke eiendeler er investeringer knyttet til lokalisering. For eksempel at parter lokaliserer seg i nærheten av hverandre, og på denne måten minsker transport- og varelagerkostnader (Williamson 1981).

Fysiske eiendeler er investeringer som verktøy, maskiner og annet utstyr som er nødvendig for å gjennomføre transaksjonen med en bestemt part.

Menneskelige eiendeler er investeringer i kunnskap, ferdigheter og erfaring hos ansatte i en bedrift som er spesifikke til kravene en annen bedrift har (ibid.).

Dedikerte eiendeler er investeringer som er gjort kun for ett spesielt bruksområde, investeringer som blir gjort på grunn av ordre fra én bestemt kunde (Sande 2008).

Midlertidig eiendeler er investeringer i å tidsberegne og koordinere oppgavene slik at den når brukeren på rett tidspunkt (De Vita et al. 2011). Kundens lønnsomhet kan være avhengig av at de får leveranser tidsnok.

Merkevarekapital er investeringer knyttet til å bygge bedriftens merkevare eller et produkts merkevare (De Vita et al. 2011). Eksempelvis kan produkter av lavere kvalitet enn forventet redusere kundens omdømme så vel som leverandørens, og reduserer verdien av merkevaren.

Frekvensen av transaksjoner handler om hvor ofte to parter gjentar transaksjonen. Den tredje dimensjonen, *usikkerhet*, viser til at det er umulig å forutse alle faktorer som kan påvirke en relasjon. Her skiller man mellom kontekstuell og atferdsmessig usikkerhet. Kontekstuell usikkerhet er uforutsette hendelser som skjer i omgivelsene. Dette påvirker transaksjonskostnadene ved at bedriftene må være tilpasningsdyktige og endringsvillige i forhold til forandringer som skjer i omgivelsene. Atferdsmessig usikkerhet⁵ omhandler utfordringer ved å evaluere ytelsen til de andre partene i en transaksjon (Rindfleisch & Heide 1997).

Grad av relasjonsspesifikke eiendeler, frekvens og usikkerhet varierer fra transaksjon til transaksjon, og det er derfor vesentlig å ha en styringsstruktur som er tilpasset den enkelte

⁵ Blir senere omtalt som målproblemer.

transaksjon (Williamson 1981). De tradisjonelle styringsformene omtalt i TKT har en tilnærming til markedet enten i form av pris eller hierarki (Heide 1994), senere har også ulike former for hybridstyring blitt forsket på (Rindfleisch & Heide 1997). Valg av anbefalt styringsform kommer an på markedsforholdene bedriften operer i. Basert på informasjon om de tre nøkkeldimensjonene kan bedrifter finne ut om det vil være mest lønnsomt å forholde seg til markedsaktører og pris, eller om en hierarkisk styring vil være mest effektivt (Williamson 1998). TKT argumenterer for at under forhold med høye relasjonsspesifikke eiendeler, stor usikkerhet og markedsavvik bør bedrifter ha en hierarkisk styring. En slik struktur kan minske utfallet av konflikter og dermed kostnader (Håkansson 1982).

3.4.2. Kritikk av transaksjonskostnadsteori

Zajac og Olsen (1993) har identifisert to begrensninger ved TKT. For det første mener de at TKT sitt fokus på kostnadsminimering hos en av partene, ignorerer den gjensidige avhengigheten mellom partene som fører til en felles verdi. For det andre setter de spørsmålsteget ved TKT's antakelser om opportunistisk atferd, som ignorerer verdiskapingen som kommer ut i fra kunnskapsbasert interaksjon. De Vita et al. (2011) sier at organisatoriske nettverk er en plattform for kunnskapsgenerering, utvikling av kapabiliteter, læring og innovasjon (Grant 1996, Powell et al. 1996). I relasjoner vil det oppstå kunnskapsdeling mellom aktører, hvor det vil være kostnader knyttet både til at bedriftene lærer hverandre å kjenne og at de lærer av hverandre. Zajac og Olsen (1993) argumenterer for at effekten og verdien av dette læringsforholdet overgår kostnadene knyttet til transaksjonene som oppstår. Denne verdiskapingen kunne ikke oppstått hadde aktørene kun fokusert på egen vinning (Lorenzoni & Lipparini 1999 i De Vita et al. 2011).

De tre nøkkeldimensjonene tar for seg eksterne forhold som gjør det gunstig/ugunstig å vertikalt integrere, men glemmer å ta stilling til at bedrifter er heterogene og ikke nødvendigvis har ressurser og motivasjon til å gjennomføre aktivitetene selv. Dette gjør at TKT ikke klarer å forklare hvordan bedrifter innen samme industri, i samme konkurransesituasjon og med det samme miljømessige grunnlag bruker ulik struktur for å få produktet ut i markedet (Ghosh & John 2012). Dwyer et al argumenterer allerede i 1987 for at forretningsmessige forhold blir påvirket av sosiale faktorer, og stilte dermed spørsmål til forklaringsevnen til TKT. Studier av forretningsforhold må ta for seg både de konkrete transaksjonene og sosiale aspektene ved samarbeid (De Vita et al 2011). Det er verdt å merke seg at mye av kritikken rettet mot TKT stammer fra Williamsons opprinnelige teori. TKT

startet som en ren økonomisk teori, men har blitt videreutviklet av flere forskere som har relatert teorien opp mot flere perspektiver. Et eksempel på dette er utviklingen av en hybridstyring. Vi går nærmere inn på styringsformer i kapittel 3.5. videre utvikling av transaksjonskostnadsteorien.

3.4.3. Oppsummering transaksjonskostnadsteori og teoretiske antakelser

Transaksjonskostnadsteorien forklarer samarbeid mellom aktører basert på de relasjonsspesifikke investeringene gjort for å tilpasse seg hverandres aktiviteter. Dette kan være alt fra spesifikt utstyr som kun vil skape verdi for den konkrete kunden, til menneskelige faktorer og læring mellom bedriftene. Investeringer i relasjonsspesifikke eiendeler, usikkerhet og hyppigheten til transaksjonene øker sannsynlighet for høye transaksjonskostnader. Valg av styringsform blir valgt på grunnlag av å minske transaksjonskostnadene og opportunistisk atferd. Basert på transaksjonskostnadslitteraturen har vi utformet teoretiske antakelser vi vil benytte videre i oppgaven:

- Bedrifter investerer kun i relasjonsspesifikke eiendeler dersom dette fører til økt verdi for bedriften.
- Ved stor grad av relasjonsspesifikke eiendeler, høy frekvens av transaksjonene og stor usikkerhet bør bedrifter implementere en hierarkisk styring.

3.5. Videre utvikling av transaksjonskostnadsteori – Governance Value Analysis

Utfordringene ved å styre relasjoner mellom flere aktører er hvordan man skal forholde seg til de faktorene som har blitt tatt opp i transaksjonskostnadsteorien. Hensikten med styringsform er å hindre opportunistisk atferd og minske usikkerhet (det vil si redusere transaksjonskostnader) samt legge til rette for læring mellom involverte aktører. Det er utviklet flere tilnærminger til relasjonsstyring, en av disse handler om å finne en styringsform som komplementerer bedriftens interne ressurser og samtidig øker verdien skapt ved samhandling med eksterne aktører. Vi vil nå gå nærmere inn på dette forholdet.

3.5.1. Governance Value Analysis (GVA)

Ghosh og John (1999) har utviklet styringsmodellen governance value analysis (GVA), hvor de setter TKT sammen med bedriftens markedsstrategi. Bakgrunnen for denne modellen er at TKT har hatt lite utvikling innen strategisk forskning. Ghosh og John (1999) ser nærmere på både det å skape verdi og å kapre verdi, og på denne måten settes fokus både på verdi maksimalisering og kostnadsminimering. De ønsker å svare på hvorfor bedrifter i samme industri bruker ulike måter å få produktet ut på markedet (ibid.). Modellen tar for seg

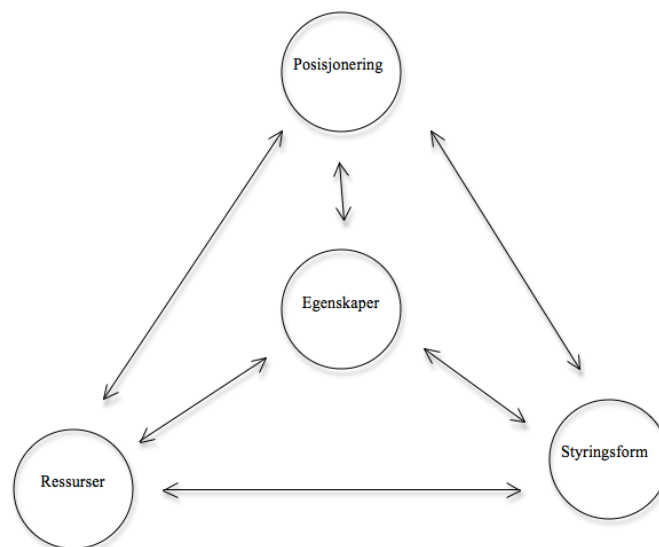
styringsformer ved samhandling mellom ulike aktører. Ved å dele inn i bedriftens posisjonering, bedriftens ressurser og egenskaper til relasjoner/investeringer mellom bedrifter ser de på virkningen disse har på hverandre og effekten av styringsform. Vi tar nå for oss de fire elementene som danner strukturen illustrert i figur 3.7.

Posisjonering

Strategisk posisjonering sier hvordan bedriften skal skape verdi for kunden, det bedriften bestemmer seg for å tilby kunden og hvordan det skal tilbys. Videre beskrives hvilket marked man ønsker å operere i og hvordan dette markedet skal angripes. Posisjonering handler om å utføre andre aktiviteter enn konkurrentene, eller de samme aktivitetene men på en annerledes måte (Porter 1996).

Bedriftens ressurser

Bedriftens ressurser er den kompetansen og de ressursene bedriften sitter med som er knappe og vanskelig å overføre til en annen aktør. Ressursene er med på å skape verdi ved at de er immobile. De sjeldne og unike ressursene skaper en konkurransefordel for bedriften (Barney 1991). Disse ressursene kan bli identifisert ved å analysere verdikjeden til bedriften. Her bør verdikjeden til både kunde og leverandør bli tatt i betraktning, som forklart i kapittel 3.2.2.



Figur 3.5. Forholdet mellom de fire elementene i GVA (Ghosh & John 1999)

Bransjens verdikjede. På denne måten kan man samkjøre ressursene for å dele risiko, minske kostnader eller øke markedsrett. Ghosh og John (1999) deler bedriftens ressurser inn i tre kategorier: teknologiske-, sluttkunde- og forsyningskjederessurser.

Teknologiske ressurser omfatter blant annet unikt utstyr, unike prosesser og patentbeskyttelser. Disse ressursene er med å skape en overlegen produksjon og kvalitet på produktene bedriften tilbyr. Dette kan redusere kostnadene knyttet til å levere gode produkter til kunden. Ved å tilby et unikt og sjeldent produkt øker kundenyttet samtidig som det øker verdiskaping i bedriften.

Sluttkunden sees på som en ressurs i form av hvilke verdier som eksisterer utenom produktets tekniske egenskaper. Innenfor sluttkunde snakker vi om verdien merkenavnet skaper, kundelojalitet, byttekostnadene og markedsandelen bedriften innehar i dagens marked. Disse ressursene bidrar til at bedriften kan oppnå en mer gunstig posisjon.

Ressursene knyttet til forsyningskjeden tar for seg de eksterne relasjonene mellom aktørene bedriften er avhengig av for å kunne skape produktet. I disse relasjonene ser vi på tillit og goodwill blant aktørene. Ved å skape gode relasjoner med aktørene bedriften er avhengig av skapes en konkurransefordel. Det er viktig å opprettholde et godt forhold slik at man sammen kan skape et produkt med høyest mulig brukernytte og generell verdi for kunden.

Egenskaper

GVA-modellen har med utgangspunkt i nøkkeldimensjonen i transaksjonskostnadsteorien utviklet tre transaksjonsvariabler. Disse tre variablene er relasjonsspesifikke eiendeler, usikkerhet og målproblem. Relasjonsspesifikke eiendeler og usikkerhet kjenner vi igjen fra TKT, mens målproblem er det nye tilskuddet GVA kommer med. Denne variabelen oppstår som en konsekvens av utfordringen ved å måle den eksakte verdien samarbeidspartneren bidrar med. Dette kan føre til at en av partene reduserer innsatsen uten at dette blir oppdaget. Et illustrerende eksempel på dette er hestekjøtskandalen⁶ (Kluge 2013). Høyere grad av relasjonsspesifikke eiendeler og usikkerhet gjør at behovet for mer formell styring øker (Sande 2008).

⁶ Storfekjøtt i lasagnen viste seg å være hestekjøtt.

Styringsform

Videre ser vi på hvordan bedriften velger styringsform slik at bedriftens verdiskaping øker. En god styringsform skal bidra til at partene kaprer verdi og samtidig legger til rette for videre verdiskaping (Ghosh & John 2005). GVA bruker styringsformene som kommer frem under transaksjonskostnadsteorien: marked-, hierarkisk- og relasjonsstyring⁷.

Marked

Ved markedsstyring er forholdet mellom aktører i forsyningskjeden hovedsakelig styrt av pris. Det er lett å bryte, revurdere, fornye og modifisere avtaler etter markedsforholdene (Heide 1994). En slik styringsform fungerer når bedriften har lave transaksjonsspesifikke kostnader og lav grad av gjensidig avhengighet mellom aktørene. Denne styringsformen har stor risiko knyttet til varigheten av avtaler mellom aktører.

Hierarkisk

Den hierarkiske styringsformen baserer seg på å øke sikkerhet og forutsigbarhet. Hierarkisk styring forekommer mellom to bedrifter enten som følge av vertikal integrering⁸ eller hvor den ene bedriften sitter med kontroll⁹ (Mahoney 1992). Ved hierarkisk styring ønsker parten som sitter med eierskapet eller kontrollen å sikre en andel av verdien som skapes (Heide 1994, Ghosh & John 1999). Det er mindre fokus på markedsorientering og større fokus på varige avtaler og forhold. Dette reduserer usikkerheten mellom kunde og leverandør. Det negative med denne styringsformen er at en sikker kunde reduserer avhengigheten av å være nytenkende og på denne måten forsvinner insentivet til blant annet innovasjon. Som et resultat av dette kan bedriftene fort bli hengende etter i et dynamisk marked.

Relasjon

Relasjonsstyring er en blanding av de to styringsformene presentert tidligere. Avtalene er mer bindende enn vi ser i markedsstyring, men har et større markedsfokus enn ved hierarkisk styring. Relasjonsstyring baserer seg på langsiktige relasjoner hvor bedriftene opptrer samlet for å nå felles mål. Dette betyr at rollene i bedriftene overlapper, de har et felles ansvar og partene må tilpasse seg hverandre (Heide 1994). Fokuset er på felles verdiskaping, hvor målet er at alle skal få så mye som mulig ut av forholdet. En utfordring ved denne styringsformen

⁷ Relasjonsstyring er en form for hybridstyring.

⁸ Ved vertikal integrering inkorporerer bedriften aktiviteter de har vært avhengig av andre aktører for å gjennomføre

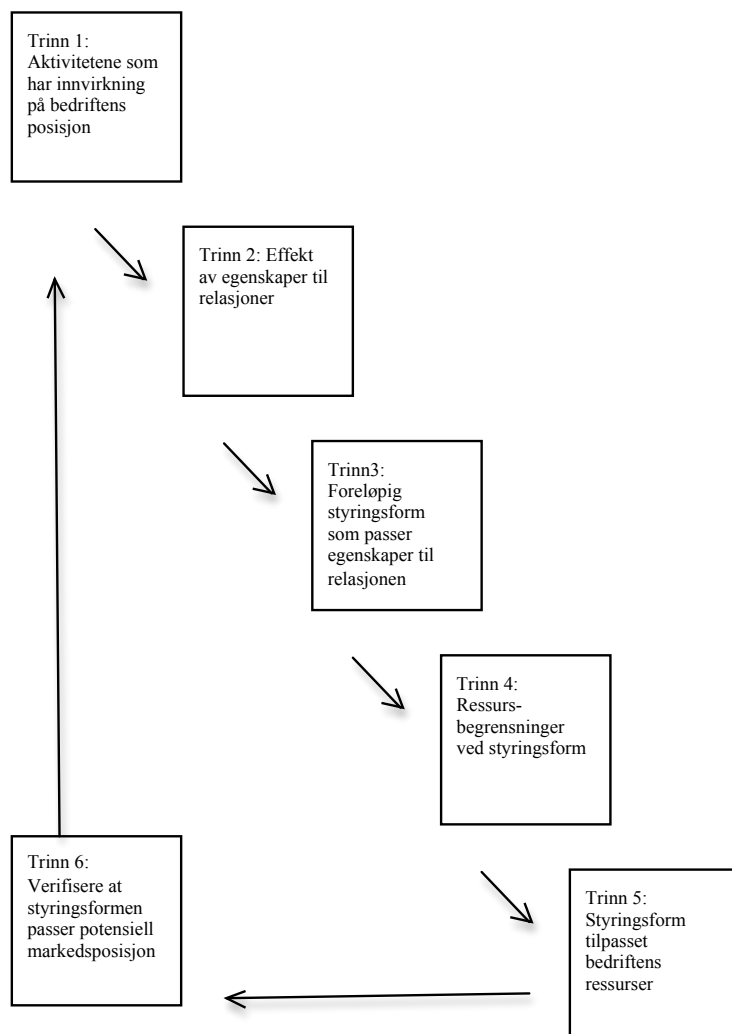
⁹ Et eksempel på kontroll kan være franchise, hvor franchisetaker må gi en andel av omsetningen til franchisegiver (Ghosh & John 1999).

kan være maktforholdet mellom partene og opportunistisk oppførsel. I relasjoner med asymmetrisk maktforhold vil bedriften i maktposisjon ha liten nytte av hierarkisk styring. I slike situasjoner har bedriften som sitter med makten mulighet til å overkjøre den andre aktøren uten og selv påta seg ansvaret og risikoen knyttet til aktiviteten (Thompson 2003).

I følge Ghosh og John (2005) finnes det ulike styringsmekanismer som har tydelige og utydelig regler mellom relasjonene. Eksempel på dette er formelle og uformelle kontrakter. Målet med kontrakter er å lage et felles sett med regler, prosedyrer og ansvar, som skaper verdi i form av redusert usikkerhet og risiko (Ghosh 2010). Formelle kontrakter er ofte mer detaljerte og minsker derfor muligheten for misforståelser og opportunistisk atferd. På den andre siden vil detaljerte kontrakter kreve mer tid og innsats i forhold til å utforme kontraktene og forhandlinger med motparten. Uformelle kontrakter er mer som normer og gir muligheten til å gjøre tilpasninger underveis som gir større verdi. I følge Ghosh (2010) er slike uformelle kontrakter mer avhengig av tillit mellom parter fordi det er færre konkrete vilkår.

Ghosh og John (1999) har utviklet en trinnvis modell som tar for seg essensen i GVA rammeverket, se figur 3.8.. Strategisk posisjonering er ofte ikke åpenbart, det krever kreativitet og kunnskap for å finne en god posisjon. Nye aktører finner ofte nye unike måter å posisjonere seg på som er blitt "oversett" av etablerte aktører (Porter 1996). Ved å utføre trinnene i GVA-modellen vil man etter innspill ta en ny runde for å finne en posisjon med best mulig samsvar til bedriftens ressurser. De utviklet denne modellen fordi det er for innviklet å ta for seg alle de faktorene som har blitt forklart under GVA rammeverket samtidig. Modellen skal hjelpe til med å bestemme markedsstrategi ut i fra ønsket posisjon og bedriftens ressurser, og setter dette opp i forhold til styringsform.

Trinn 1. tar for seg potensielle markedsposisjoner, som bør bli valgt på grunnlag av ressurser bedriften allerede innehar for at det skal være realistisk å oppnå posisjonen. Ved trinn 2. skal aktivitetene som må gjennomføres vurderes opp mot egenskaper ved relasjonen (relasjonsspesifikke eiendeler, usikkerhet og målproblem). Trinn 3. går ut på finne en styringsform som passer til egenskaper ved relasjoner. Ved trinn 4. skal man identifisere teknologiske-, sluttkunde- og forsyningskjederessurser. Ved trinn 5 modifierer man styringsformen til å passe ressursene og til slutt i trinn 6 sjekker man om den modifiererte styringsformen støtter opp mot ønsket markedsposisjon. I følge Ghosh og John (1999) kan



Figur 3.6. Trinnene i GVA-modellen (Ghosh & John 1999)

man begynne hvor som helst i prosessen for alle trinnene fullføres uansett. Modellen bør gjennomføres ettersom omgivelsene, ressursene, egenskaper til relasjoner og styringsformen forandrer seg.

3.5.2. Oppsummering GVA og teoretiske antakelser

Styringsmodellen, GVA, tar for seg fire faktorer som gjensidig påvirker hverandre. Disse faktorene er posisjonering, ressurser, egenskaper til relasjoner og styringsform. De bidrar til å bestemme om en bedrift klarer å skape og kapre verdi. Hvordan bedrifter skaper verdi avhenger av posisjonen, mens kapre verdi avhenger av tilgang på ressurser. Modellen er utviklet for at bedrifter skal kunne ta mer strategiske avgjørelser, noe som skal føre til verdi maksimering og kostnadsreduisering. Valg av styringsform bør bli gjort på grunnlag av å beskytte relasjonsspesifikke investeringer, takle usikkerheten og imøtekomme målproblemer.

I tillegg til å bruke GVA til å beskrive relasjonsstyringen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 ha vi utformet disse teoretiske antakelser basert på GVA modellen:

- Bedrifter i samme industri velger samme styringsform.
- Uformelle kontrakter gir større mulighet for tilpasninger og skaper større verdi i samhandlingsrelasjoner.
- I et asymmetrisk maktforhold kan den ene parten bestemme mye uten å ta risikoen og konsekvensen av avgjørelsene.

3.6. Andre teoretiske tilnæringer til organisering av relasjoner

Den opprinnelige TKT, som ble utviklet av Williamson (1981) er et rammeverk som prøver å kvantifisere interaksjoner og avhengigheten mellom flere aktører. De mer sosiologiske tilnærmingene til samhandling fokuserer derimot på dynamikken og sosiale faktorer mellom aktører som forklaringsvariabler til hvorfor bedrifter samarbeider som de gjør og hvordan styringsformen kan optimaliseres.

3.6.1. Industrial marketing and purchasing (IMP)

IMP-gruppen består av en gruppe forskere, hovedsakelig fra Europa, som har utviklet en dynamisk teori innen kunde-leverandør relasjoner. IMP-gruppen mener den tidligere litteraturen som forklarer kunde-leverandørforhold ikke godt nok dekker hva som faktisk foregår i markedet og dynamikken mellom aktørene. De mener det er relevant å se på flere forklaringsvariabler til transaksjonene for å forklare effekten av samhandlingsaktiviteter (Impgoup 1982).

Teorien baserer seg på at alt som foregår mellom kjøper og selger i markedet består av relasjoner. Partene i relasjonen reagerer og handler basert på hverandres forventninger og krav, hvor bedrifters suksess avhenger av evnen til effektivt å håndtere og styrer disse forholdene (Ford et al. 2012). Rindfleisch og Heide (1997) viser til at tidligere empirisk forskning har fokusert på hvordan individuelle forhold og transaksjoner blir organisert på et gitt tidspunkt, fremfor å se det som kontinuerlige prosesser og interaksjoner med lenger perspektiver. Å utvide analyseenheten til å inkludere mer enn individuelle transaksjoner gjør det mulig å identifisere flere alternativer til styring (ibid.).

IMP-gruppen ser på kunde-leverandørforhold som langvarig forhold som innebærer komplekse situasjoner. I kapittel 3.1. verdiskaping sier vi at strategiske beslutninger baserer

seg på bedriftens ressursallokering; evnen til å anvende og anskaffe ressurser på en effektiv måte. Bedrifter er avhengig av ressurser andre aktører kontrollerer. IMP-tilnærmingen stiller seg skeptisk til bedrifters evne til å kontrollere ressurser, da de tilgjengelige ressursene ofte er under kontroll av andre aktører (Baraldi et al. 2007). Tilgangen på ressurser er dermed avhengig av den aktøren som kontrollerer ressursene og hvorvidt den evner å tilby de gjeldene ressursen. Det er derfor viktig å fokusere på å opprettholde en god relasjon (Håkansson 1982). Det er blant annet viktig å ta hensyn til at kunder ikke er homogene; de kan variere i størrelse, i kravene de stiller til produkttilpasning, og forventningene de har til fleksibilitet hos motparten. I motsetning til TKT som har fått kritikk for å kun fokusere på kostnadsminimering hos en av partene (Zajac & Olsen 1993), fokuserer IMP like mye på leverandøren som på kunden (Impgroup 1982).

IMP-litteraturen fokuserer på to hovedaspekter ved relasjoner; interaksjon og nettverk. Relasjoner består av interaksjoner og tilpasninger over tid mellom to bedrifter (Ford et al. 2012). Når bedrifter utveksler kompetanse, informasjon og kunnskap foregår det interaksjoner. Interaksjoner foregår mellom individer som har forskjellige roller, ideen bak teorien er å ta for seg partene involvert i prosessen og forholdene rundt aktiviteten. Et eksempel på interaksjon kan være hvordan et industribakeri instruerer / lærer matvarekjedene om hvordan bakevarer bør oppbevares i butikk (Ford et al. 1986). Alt som skjer mellom to aktører er med å forme relasjonen. Interaksjonen mellom aktører starter ved første kommunikasjon og alle forhold som er med på å påvirke hvordan aktørene forholder seg til hverandre fra det tidspunktet skal kunne forklare av interaksjon. En god interaksjon skaper tillit mellom aktørene og til relasjonen dem imellom (Doney & Cannon 1997). Høy grad av tillit mellom kunde og leverandør gjør at leverandøren får mer fordelaktige avtaler. Selv om det krever store ressurser og lang tid å opparbeide tillit vil sterkere tilknytning og økt lojalitet være av stor viktighet for leverandøren (ibid.) IMP-gruppen forklare alle sosiale aspekter ved en relasjon gjennom måten interaksjonen fungerer på. Dette viser hvor komplekse interaksjoner kan være, og samtidig hvordan interaksjoner mellom aktører kan skape økt verdi for de involverte.

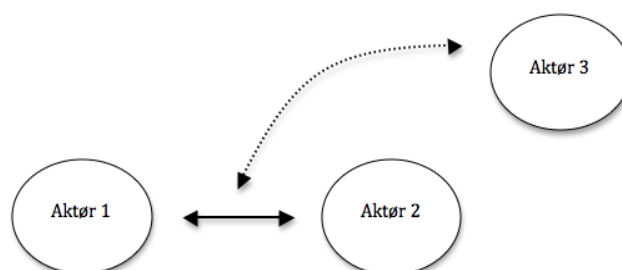
Interaksjonsaspektet tar for seg relasjonen mellom to aktører som har en direkte påvirkning på hverandre. I senere tid har IMP-gruppen videreutviklet relasjonsteorien til å ha et større fokus på nettverk; hvordan relasjoner mellom aktører har direkte eller indirekte påvirkning på hverandre. Hovedideen bak dette er at *“No business is an island”* (Håkansson & Snehota

2006:256). Forskning viser at relasjoner mellom bedrifter ikke bare omhandler den enkelte relasjonen, men at de er koblet sammen i et større nettverk (ibid.). Med dette mener de at beslutninger tatt mellom aktør 1 og 2 vil kunne påvirke aktør 3 uten at denne aktøren har direkte innflytelse på beslutningen, dette er illustrert i figur 3.9.

Ved å fokusere på nettverk blir ledernes syn utvidet til å se forbi hva som skjer i deres egne bedrifter. Dette betyr at en bedrift må tenke på at de har kunder og leverandører som er heterogene og vil ha ulike behov og krav. Samtidig som deres kunder, leverandører og konkurrenter igjen har sine sett med relasjoner som indirekte påvirker bedriften (Ford et. al. 2011). I følge Easton (1992) er innovasjon en viktig del av et nettverk, dette er fordi innovasjon skapes ved interaksjon mellom bedrifter, ikke bare internt i en bedrift. Andres problemer og muligheter kan være en like stor kilde til innovasjon som det som foregår internt i bedriften. I nettverk vil bedrifter ha mulighet til å finne ressurser og kunnskap de selv ikke innehar, slik at de kan få til en bedre løsning. Vi tar nærmere for oss kunnskapslekkasjer og absorberingsevnene til bedrifter i 3.3.3. Innovasjonsprosessen.

3.6.2. Kritikk av IMP

Det pågår flere ulike prosjekter innen IMP-forskningen, noe som gjør det vanskelig å konseptualisere teorien. En av forutsetningene IMP-teorien baserer seg på er at kunde-leverandørforhold er langvarig, noe som ikke nødvendigvis er relevant i alle situasjoner. Andre svakheter ved teorien er at de i stor grad fokuserer på eksterne faktorer (Baraldi et al. 2007). Dette fokuset gjør at det blir lagt lite vekt på de interne ressursene og kapabilitetene som skal til for å håndtere de eksterne relasjonene. Baraldi et al. (2007) påpeker også at



Figur 3.7. Nettverksrelasjoner (egenutviklet)

teorien ikke gir tilstrekkelig veiledning for ledere, den nevner ikke potensielle problemer for bedrifter og eventuelle løsninger på disse. Det er blitt utført mange casestudier, men det er ikke gjennomført omfattende empiriske tester som bygger opp om teorien (ibid.).

3.6.3. Pragmatiske samarbeid - dynamikken i nettverk

Helper et al. (2000) utvider nettverksteorien for å forklare dynamikken som oppstår i nettverket. Gjennom pragmatiske samarbeid tar de for seg hvordan aktører kan lære av å se på hva andre gjør, læring gjennom observasjon. På denne måten kan man demonstrere hvordan et nettverk av bedrifter kan utvikle og anvende gjensidig nyttig informasjon, og samtidig skape en løsning for hvordan verdien av informasjonen distribueres. Læring gjennom observasjon gjør at bedrifter kan etablere omfattende og robuste organisasjoner i markeder som er for ustabile for standardformer. Denne nye samarbeidsformen er verken hierarkisk eller markedsstyring. Bedriftene utforsker sammen hva de ønsker og rådfører hverandre underveis i prosessen. Ved pragmatisk samarbeid skal ledelsen i bedriftene fungere mer som diskusjonsledere enn å administrere kontrakter.

Pragmatisk samarbeid skiller seg fra de kjente styringsformene som er basert på markedspris, kontrakter og eierstrukturer. Normale samarbeidskontrakter tar for seg: bestemte oppdrag, omfatter hvilke produkter eller tjenester som skal leveres til en bestemt kvalitet, under bestemte forhold uten at det er kontinuerlig konsulering over hvordan de ulike aktørene utfører sin del av avtalen. I det vi har valgt å kalle felles utviklingssamarbeid er forholdene annerledes. Her praktiserer ikke aktørene med en armlengdes avstand som under andre normale kontraktsforhold. I eksempelet Helper et al. (2000) benytter for å forklare felles utviklings som samarbeidsform beskriver de en kunde-leverandør relasjon der "ingeniøren" til leverandøren involverer seg hos kunden og hjelper til med å utvikle en mer ressurseffektiv måte for kunden å produsere på. Samtidig kommer "ingeniøren" med forslag i egen bedrift om hvordan de kan tilpasse sitt produkt til å bedre passe inn i kundens nye prosess. Videre ser de på resultatet av samarbeidet og ser at de sammen har videreutviklet prosessen til kunden og produktet til leverandøren. De mener at aktørene nå har delt interesse over eiendelene gjennom samarbeidet, som gjør at begge bedriftene får en eierskapsfølelse. Denne tilnærmingen mener de gir et bredere spekter for organisatoriske valg og styringsformer, og den gir større innblikk i virkeligheten enn andre teoretisk modeller gjør.

For at pragmatisk samarbeid skal fungere må bedriftene ønske å utfordre dagens situasjon samtidig som de utforsker andre kontekster basert på bedriftenes kapabilitet (Helper et al.2000). Med dette forstår vi at aktørene må se på mulighetene samarbeidet skaper fremfor å se på det som en begrensning. Basert på den unike verdien de skaper sammen må de jobbe mot å skape verdi i nye kontekster. I stedet for å endre styringsform og lage nye selskaper for å tilpasse seg endringer i markedet ser de på hvordan man kan samarbeide og tilpasse aktiviteter mellom de eksisterende bedriftene. På denne måten skaper man en hybridstyring som kan tilpasse seg de samarbeidende partenes behov og ønsker. Et eksempel på dette kan være full åpenhet rundt prosessen som inngår i utvikling av et produkt, mens kostnadene knyttet til prosessen holdes internt i bedriften.

Økt kunnskap og læring reduserer bedrifters begrensede rasjonalitet, spesielt i situasjoner preget av høy usikkerhet (Helper et al. 2000). Å samarbeide om kunnskap og læring vil skape økt verdi blant de involverte aktørene. Tilnærmingen antar at nytteverdien av felles kunnskap overgår frykten for opportunistisk adferd fra samarbeidsparter. Delt eierskapsfølelse leder til bedre ytelse samtidig som det reduserer risikoen for opportunistisk adferd fra de involverte aktørene.

3.6.4. Oppsummering andre teoretiske tilnærminger og teoretiske antakelser

De andre tilnærmingene til relasjonsstyring, IMP og pragmatisk samarbeid, ser på hvordan sosiale faktorer og langvarige forhold reduserer usikkerhet, begrenset rasjonalitet og opportunistisk atferd. Økt kunnskapsdeling i nettverk og mellom direkte involverte aktører vil skape økt verdiskaping. Andres problemer og muligheter kan være en like stor kilde til innovasjon som det som foregår internt i bedriften.

- Økt kunnskap og læring reduserer bedrifters begrensede rasjonalitet
- Delt eierskapsfølelse reduserer opportunistisk atferd
- Nyttverdien av delt kunnskap i nære relasjoner er større en faren for at noen skal benytte kunnskapen på en opportunistisk måte.
- Relasjoner innebærer komplekse situasjoner

4. METODE

I dette kapittelet presenterer vi vår fremgangsmåte til dette forskningsprosjektet. Først tar vi for oss forskningsdesignet og valg av metode, hvor vi forklarer hvorfor vi har valgt kvalitativ metode. Deretter tar vi for oss datainnsamlingen som forklarer prosessen og fremgangsmåte vi har brukt. Etter dette går vi nærmere inn på selve analysen av innsamlet data og hvordan vi sikrer kvaliteten i resultatene.

4.1. Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den strategiske planen for hvordan vi skal klare å besvare problemstillingen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene legger derfor i stor grad føringen for hvordan forskningsdesign vi benytter (Grenness 2001). Designet gir form til oppgaven og beskriver hva og hvem som skal undersøkes. I vårt tilfelle er *hva*: Hvordan påvirker samhandling mellom kunde og leverandør verdiskaping i industribakeribransjen, og *hvem* er: relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Vi undersøker et tema det finnes mange teorier og vitenskapelige artikler på, men enkelte av de teoriene vi benytter for å forklare relasjonen er tidligere lite empirisk testet. I tillegg finnes det begrenset informasjon om bransjen vi undersøker, slik at vi vet lite om hvilke sammenhenger vi vil finne mellom teoriene og caset. Kvalitative undersøkelser er ofte induktive, det vil si at man ved hjelp av innsamlet data utvikler en generell teori (ibid.) Vi ønsker å sette sammen allerede kjent teori for å bedre belyse relasjonen mellom de to bedriftene, på denne måten forklarer vi innsamlet data ved hjelp av eksisterende teori. Dette tilsier at vi benytter en blanding av deduktiv og induktiv tilnærming (Perry 1998). Vi tilpasset problemstillingen underveis i prosessen ettersom ny relevant informasjon og teori fremkom (Andersen 1997).

4.1.1. Casedesign

Innen kvalitative studier finnes det flere ulike tilnærminger til forskningsdesign, de vanligste er; fenomenologisk-, case-, etnografisk- og ground theory design (Askheim & Grenness 2008). I og med at vi ønsket å undersøke et konkret, avgrenset og selvstendig tilfelle nærmere, gjennomførte vi et casestudie. Store mengder detaljert informasjon og omfattende datainnsamling kjennetegner dette designet. Typisk for casedesign er at det ofte brukes mange ulike datakilder, felles for disse er at de er tid- og stedsavhengig. Med dette forstår vi at alle datakildene har tilhørighet til caset som undersøkes. I casestudie egner *hvordan* og *hvorfor* spørsmål seg best (ibid.). Casestudiet har gitt oss muligheten til å undersøke faktiske situasjoner og handlingsforløp, som oppførsel, kommunikasjon, og ledelsesprosesser i

bedriften. Vi har basert forskningsdesignet på casestudietilnærmingen utviklet av Yin (2009) da han har en mer metodisk fremgangsmåte enn andre (Johannessen et al. 2011).

4.1.2. Casedesignets fem komponenter

Yin (2009) deler gjennomføringen av casestudiet inn i fem komponenter; undersøkelsesspørsmål, teoretiske antakelser, analyseenheten, logisk sammenheng mellom innhentet data og teoretiske antakelser, og kriterier for å tolke funnene (Askheim & Grenness 2008). Teoretiske antakelser kan sammenlignes med hypoteser i kvantitativ teori, men i en løsere form. Våre teoretiske antakelser blir presentert i oppsummeringsdelene i teorikapittelet. Grunnlaget for valg av analyseenhet ligger i problemstillingen. Videre er det viktig med en logisk sammenheng mellom innhentet data og teoretiske antakelser. Den siste komponenten er kriterier for å tolke funnene, dette bør gjøres på grunnlag av de fire andre komponentene og eksisterende teori (ibid.). Ved hjelp av de fem komponentene får vi en tydelig design på oppgaven som hjelper oss å koble teoridelen og metodedelen sammen, og gir en god struktur for hvordan vi skal klare å besvare problemstillingen.

4.2. Valg av case

Casestudielitteraturen gir ingen klar definisjon på hva som menes med et case. Generelt betegnes det som en organisasjon, en avgrenset enhet, en gruppe eller individer (Askheim & Grenness 2008). Caset vi ser nærmere på er relasjon mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Vi mener dette caset er interessant på grunn av den spesielle konkurransesituasjonen i markedet. Bakeribransjen er som nevnt tidligere en bransje preget av få store aktører med eksklusive leveringsavtaler med sine kunder, de norske matvarekjedene. Forholdet mellom Mesterbakeren og Rema 1000 skiller seg fra andre aktørene i bransjen ved at de har en annen eierstruktur, som forklart under kapittel 2. Case. Selv om Mesterbakeren kun leverer til Rema 1000 er ikke Mesterbakeren eneleverandør på brød og bakevarer til Rema 1000. Mesterbakeren blir i større grad avhengig av Rema 1000 og må derfor sørge for å holde Rema 1000 fornøyd. Ved å gjennomføre et casestudiet ønsker vi å øke kunnskapen om verdiskaping i bedriften, bedriftens verdikjede og samhandling mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Vi setter caset opp mot eksisterende samhandlingsteori (Yin 2009).

Litteraturen deler inn i to typer case; typiske- og spesielle case. Ved å benytte et typisk case er ønsket å få resultater som enkelt kan overføres til tilsvarende case innen samme felt. Studie av spesielle case benyttes i undersøkelser der ønsket er å utvikle nye teorier (Askheim &

Grenness 2008). Vi mener at observasjoner gjort i dette caset vil være vanskelig å relatere til andre bedrifter i bransjen, men vil kunne benyttes i andre tilsvarende relasjoner preget av asymmetrisk maktfordeling. Dette gjelder for flere av matvareleverandører. Blant annet har Rema 1000 flere langsiktige leverandørrelasjoner med eksklusive distribusjonsavtaler. Selv om leverandørene selger merkevarene som sine egne produkter, får de samme funksjon som kjedens egne merkevarer (Dagligvarehandel og mat 2013).

4.3. Datainnsamling

4.3.1. Sekundærdata

Før vi begynte å samle inn primærdata samlet vi inn en omfattende mengde sekundærdata for å øke kunnskapsnivået innen bakeri- og dagligvarebransjen: avisartikler, bransjeblader, offentlige rapporter, tidligere forskning, statistikker og TV-reportasjer dannet grunnlaget for vår bransjekunnskap. Det er viktig å være kritisk til sekundærdata da resultater kan være manipulert, misforstått eller fremstilt i et annet lys (Gripsrud et al. 2007). Vi har derfor satt artiklene opp mot hverandre og spurt respondentene om områder vi fortsatt følte var for lite dokumentert av norsk presse.

4.3.2. Dybdeintervju

Metodevalget tar utgangspunkt i problemstillingen (Askheim & Grenness 2008). Ved bruk av kvantitativ metode er man ute etter å tallfeste og kategorisere svarene, noe som gir lite rom for utdyping av personlige meninger og oppfattelser. Kvalitative undersøkelser er mest brukt i casestudiet, i form av observasjoner eller intervjuer (Johannessen et al 2011), hvor man har muligheten til å få mye informasjon ut fra få respondenter (Thagaard 2009). I vår undersøkelse er vi ute etter å best mulig forstå respondentenes reaksjoner og subjektive oppfattelser rundt temaet, dybdeintervjuer egner seg derfor best. For å best mulig svare på vår problemstilling kreves det forståelse rundt spesifikke forhold i selve caset. Dybdeintervju gir muligheten til mer detaljerte beskrivelser samtidig som respondentenes mening kommer fram. Det er enklere å få fram sosiale og fysiske forhold rundt temaet da det ved dybdeintervjuer foregår en dialog framfor rene spørsmål og svar (Johannessen et al. 2011).

4.3.3. Utvikling av intervjuguide

Når det kommer til selve utformingen av intervjuguiden skiller det mellom to ytterpunkter; strukturert og ustrukturert (Johannessen et al. 2011). I strukturerte intervjuer er spørsmålsformuleringen skrevet ned på forhånd og følges under hele prosessen. Denne måten

gjør det enklere å analysere data da alle intervjuene følger samme mønster, men det utelukker muligheten til å tilpasse intervjuene til hver enkelt respondent. I ustrukturert intervju er kun temaet bestemt på forhånd. Dette gir fleksibilitet og stor tilpasningsevne under hvert enkelt intervju, men gjør det også veldig vanskelig å sammenligne data i etterkant. Ved å utforme en semi-strukturert intervjuguide befinner vi oss mellom de to ytterpunktene. Vi følger en generell struktur på intervjuene samtidig som vi har stor fleksibilitet og tilpasser oss etter respondentene, situasjoner som oppstår og informasjon som kommer frem underveis (Askheim & Grenness 2008). Vi utviklet tre ulike intervjuguider, en til respondenter i Mesterbakeren, en til Rema 1000 sentralt og en til kjøpmenn i Rema 1000 (se vedlegg 5: Intervjuguide)

Utformingen av spørsmålene er basert på teoretiske antakelser og bakgrunnsinformasjon om bakeri og dagligvarebransjen hentet gjennom intervju med Baker- og konditorbransjens landsforening (BKLF) samt sekundærdata. Vi starter med generelle spørsmål, slik at det skapes en god relasjon mellom respondent og moderator. Denne relasjonen er grunnleggende for hvor vellykket resten av intervjuet blir (Askheim & Grenness 2008). Uten tillit fra respondenten vil ikke svarene være oppriktige. Deretter går vi over i neste fase hvor de teoretiske antagelsene kommer inn, og vi ønsker å få frem respondentens synspunkter. Dette er delen med høyest prioritet under intervjuet. Det er viktig å stille spørsmål som respondentene har forutsetninger å svare på, så spørsmålene er tilpasset posisjonen og bakgrunnen til hver enkelt respondent. I den siste fasen vil respondenten ha mulighet til å komme med kommentarer eller spørsmål de selv har. Den fasen blir også utnyttet til å spørre om kontaktpersoner, da respondenten har fått et godt innblikk i hva prosjektet går ut på og vil dermed ha grunnlag til å anbefale personer med rette kvalifikasjoner. Forskningsetikk er viktig å være bevisst på underveis i prosessen. Når man henter inn data ved å utføre dybdeintervjuer er det spesielt viktig å sette rammer for å beskytte respondentene.

Vi snakket med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) tidlig i prosessen hvor vi forespurte nødvendigheten ved å søke om tillatelse for prosjektet. Vi fikk avklart at så lenge informasjonen vi gav ut ikke kunne spores tilbake til respondenten var det ikke nødvendig å søke om tillatelse. Casebedriftene er en middels stor og en stor bedrift, vi har derfor valgt å ikke nevne navn eller stillinger til respondentene, slik at vi holder oss innenfor retningslinjene til NSD. Prosjektet inneholder ikke persondata og vil derfor ikke være meldepliktig.

4.3.4. Utvalg av informanter til dybdeintervju

Utvalgsstrategien vi har fulgt er snøballmetoden. Snøballmetode er en fremgangsmåte som brukes for å komme i kontakt med informanter fra en konkret populasjon, hvor samtaler med en respondent fører til kontakt med flere innenfor samme område. Vi har et strategisk utvalg, det vil si at vi valgte respondenter som har kvalifikasjoner og egenskaper til å belyse problemstillingen og de teoretiske perspektivene vi ønsket (Thagaard 2009). Vi intervjuet ikke tilfeldige innen for en populasjon, som tilsier tilfeldig utvalg, men kun de vi trodde kunne gi oss informasjon om temaene vi var ute etter. En av oss jobber deltid i Mesterbakeren, og fikk kontaktinformasjonen til en i sentralledelsen via jobb. Vi tok kontakt og forklarte hvilke kvalifikasjoner vi var ute etter hos en respondent. Han videresendte oss så til det som viste seg å bli vår første respondent. Kontakten med respondenten førte videre til flere aktuelle informanter med tilsvarende kvalifikasjoner, som blant annet kommuniserte med andre personer fremover i verdikjeden. På denne måten fikk vi kontakt med essensielle personer som ikke nødvendigvis er lett å finne frem på andre måter. Snøballmetoden kan skape etiske problemer med tanke på at respondentene nevner kontaktpersoner uten at de selv har gitt samtykke om det (ibid). For å unngå denne type konflikter forsikret vi oss om at vi kunne nevne respondentens navn når vi henvendte oss til mulig nye respondenter. På denne måten fikk respondenten igjen mulighet til å bekrefte at han / hun kunne gå god for å assosieres seg med oss. Vi var forberedt på å gi respondenten mulighet til å kontakte de mulige respondentene selv ført de oppga navn til oss, men dette viste seg å ikke være nødvendig.

Utvalget ble dermed respondenter av ulike kjønn, fra ulike bedrifter, med ulike posisjoner (fra sentralledelse i begge bedrifter, lokalledelse og kjøpmenn) og ulike bakgrunn, vi mener derfor at utvalget vårt er representativt. Vi satte ikke en begrensning på antall respondenter, men avsluttet intervjuene når vi ikke lenger innhentet ny informasjon (Gripsrud et al. 2007). Etter å ha intervjuet 8 respondenter, 5 fra Mesterbakeren og 3 fra Rema 1000, fikk vi ikke lenger inn ny relevant informasjon. Størrelsen på utvalget vårt er henholdsvis lite, dette kan begrunnes med at vi hadde behov for informasjon fra få kategorier, samtidig hadde vi behov for å gå i dybden noe som hadde vært vanskelig ved et større utvalg.

4.3.5. Gjennomføring av dybdeintervjuer

Ved bruk av dybdeintervjuer er selve gjennomføringen av intervjuet svært avgjørende. Intervjuene har blitt gjort på frivillig basis. Det ble avgjort tidlig i prosessen at oppgaven

skulle være konfidensiell, så vi har hele tiden vært påpasselige på at informasjonen som kom frem skulle bli behandlet konfidensielt. Respondenten må føle seg komfortabel i settingen for å kunne svare oppriktig på spørsmålene. Samtidig skal moderatoren klare å trekke frem vesentlige temaer og stille gode spørsmål som er lett å forstå. En moderator som gjør en dårlig jobb kan ødelegge datamaterialet (Askheim & Grenness 2008). På forhånd sendte vi litt informasjon om oppgaven til respondentene slik at de kunne forberede seg på temaene som kom til å bli tatt opp. Informasjonen vi gav ut var begrenset da vi ikke ønsket å påvirke respondentens atferd. Før utføringen av intervjuer sørget vi for å ha nok bakgrunnsinformasjon om bransjen, og i tillegg ha klar oversikt over intervjuguiden. Under intervjuene spurte vi om det var noe uklart rundt oppgaven som de ønsket å vite mer om. Dette gjorde vi slik at respondenten fikk et bedre syn på hva slags informasjon vi var ute etter. Alle intervjuene ble gjennomført hos respondenten, dette for å gi respondenten tryggheten ved å være på “hjemmebane” (Johannessen et al. 2011). Ved gjennomføringen av selve intervjuet var en av oss moderator mens den andre tok notater. Vi tok lydopptak av de intervjuene hvor respondentene følte seg komfortabel. Vi ga beskjed om at respondentene hadde mulighet til å trekke seg når som helst under intervjuet. Intervjuet ble gjennomført slik vi hadde utviklet intervjuguiden; med noen generelle spørsmål som ledet til selve hoveddelen, som vi hadde størst fokus på. Avslutningsvis var det viktig for oss å være høflig og takke for at de tok seg tid. I og med at vi var avhengig av videre samarbeid med respondentene for å skape nye kontakter var det veldig viktig for oss å gjøre et godt inntrykk. Dette førte også til at respondentene ønsket å være involvert i prosjektet i ettertid og stilte seg tilgjengelig for oppfølgingsspørsmål og kontakt via mail. En dårlig opplevelse kunne skapt vansker for oss i arbeidet med å komme i kontakt med nye respondenter da et dårlig rykte fort kan spre seg.

4.4. Analyse av data

I kvalitative undersøkelser kan det være vanlig å skille mellom analyse og tolkning av data, fordi forskningsprosessen ikke er like lineær som ved kvantitative undersøkelser (Askheim & Grenness 2008). Dataanalysen i denne oppgaven består derfor av både resultater og analyse. En utfordring i kvalitativ dataanalyse er å unngå å miste verdifull informasjon eller trekke feil konklusjoner. Det er derfor gunstig å være to personer som arbeider med analysedelen. For at forskningen vår skal gi størst mulig nytte for casebedriftene og andre interessenter er det essensielt at datamaterialet er troverdig. Det er viktig at de faktiske resultatene kommer frem og at det ikke forekommer juks underveis. Analyseprosessen må derfor ikke bli styrt av forutinntatte holdninger (ibid).

For å få svar på problemstillingen er vi nødt til å kunne se sammenhengen mellom forskningsspørsmål - intervju spørsmål - teori. Hvert forskningsspørsmål har en tilknytning til teori, og det er vår oppgave å knytte intervju spørsmålene opp mot dette under analyse av data. Spørsmålene i intervjuguiden følger stort sett samme struktur. Det er da enklere å se på hvordan informasjonen i intervjuene passer med de teoretiske antagelsene. Fremstillingen av resultatene baserer seg på temasentrert tilnærming, hvor vi sammenligner informasjon om hvert tema fra flere informanter. På denne måten får vi en dypere forståelse for temaene. For oversikt over sammenhenger mellom forskningsspørsmål, intervju spørsmål og teori (se vedlegg 6: datainnsamlingsstruktur)

4.5. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Kvalitativ- og kvantitativ metode operer med ulike begreper for å vurdere kvaliteten på datainnsamlingen. Begrepene som blir brukt i kvantitativ metode er reliabilitet og validitet. Johannessen et al. (2011) referer til at noen forskere har utviklet andre begreper for kvalitative analyser da innsamlet data kan være vanskelig å kvantifisere og vil derfor ikke være valid. Det er også vanskelig for andre å utføre den samme analysen og komme fram til samme resultater (ibid.), derfor vil betydningen av begrepene reliabilitet og validitet være annerledes i kvalitativ metode (Askheim & Grenness 2008). Begrepene vi har valgt å bruke er troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Ved bruk av disse begrepene får vi tatt stilling til noe av målbarheten som er viktig i kvantitativ metode samtidig som vi får med det som er særegent med kvalitativ data (Askheim & Grenness 2008, Johannessen et al. 2011).

Troverdighet betyr å redegjøre for hvordan forskningsprosessen har foregått, for å vise at utviklingen av data er utført på en tillitsvekkende måte. Dette betyr at moderatoren ikke bevisst eller ubevisst skal påvirke informantene og deres svar, eller resultatene som fremkommer av undersøkelsen. Det er derfor viktig å være klar over metodefeil som kan fremkomme ved bruk av kvalitativ datainnsamling (Johannessen et al. 2011). For å oppnå troverdighet var det viktig at respondentene hadde tillit til oss slik at informasjonen som kom frem var oppriktig. Den semi-strukturerte intervjuguiden gav respondentene en viss frihet rundt temaet. Lydopptak ble gjort under flere av intervjuene, men dette er ikke alltid tilstrekkelig nok da kroppsspråk ikke kommer frem. Transkriberingen ble gjort rett etter intervjuet når det fortsatt var friskt i minne, på denne måten var det også mulig å få med de visuelle aspektene inn i transkriberingen. Lydopptakene viste seg svært nyttig hvis det var noe

vi fant uklart under analyseprosessen. For å få mest mulig nøyaktighet hørte vi på lydopptakene flere ganger.

Bekreftbarhet skal sikre at det er forskningen som kommer fram og ikke forskerens egen mening. Det vil si at under gjennomføringen av intervjuet må man være sikker på at man har forstått respondenten, dette kan sikres ved å eventuelt stille ekstra- og kontrollspørsmål. Bekreftbarhet betyr å være kritisk til egen tolkning, den kan styrkes ved bruk av annen litteratur eller at tolkningen støttes av respondentene (Johannessen et al. 2011). Under både bekreftbarhet og troverdighet vil vi ha fordel av å være to som gjennomfører prosjektet. På denne måten vil det være flere som observerer kroppsspråk og oppfatter det som blir sagt under selve intervjuet. Samtidig er vi to om tolkninger av resultatet hvor vi reduserer hverandres subjektivitet.

Overførbarhet tar for seg hvordan resultatene til prosjektet kan være relevant i andre situasjoner. I kvalitativ metode handler dette om overføring av kunnskap fremfor å generalisere resultatene, dette betyr at begreper og forklaringer som fremkommer eller teoretiske utviklinger kan være nyttig på andre områder (Johannessen et al. 2011). Case studie kan knyttes til teori ved at caset blir valgt ut i fra et ønske om å videreutvikle eller bekrefte teori, slik at man kommer fram til en forståelse som går ut over selve caset (Thagaard 2009). I forhold til vår oppgave vil ikke alle bedrifter som har en relasjon ha nytte av det som kommer fram i oppgaven, men allikevel kan det fremkomme forklaringsfaktorer som andre bedrifter kan dra nytte av når det kommer til styring av relasjoner for å skape verdi. Et eksempel kan være at flere bedrifter har lik struktur som verdikjeden for bakevarer, ved at de består av nære relasjoner. Hvordan industribakeribransjen styrer samhandling for å øke verdiskaping kan dermed bli overført til andre industrier.

5. RESULTATER OG ANALYSE

I dette kapittelet presenterer og analyserer vi innsamlet data. Vi benytter datamaterialet samlet gjennom intervjuer med ansatte i Mesterbakeren og Rema 1000, samt sekundærdata samlet inn fra bransjeblader, offentlige rapporter og avisartikler til å belyse forskningsspørsmålene. Resultatene er inndelt etter forskningsspørsmål.

5.1. Forskningsspørsmål 1: Hvordan skaper et industribakeri verdi sammen med kunden sin?

For å finne ut hvordan bakeriet skaper verdi stilte vi respondentene spørsmål rettet mot bedriftens strategi og strategiske posisjonering. Utad, via hjemmesiden, kommuniserer Mesterbakeren: *“Vår ambisjon er å tilby det beste innen bakervarer til norske forbrukere, uten at det koster mer”* (Mesterbakeren 2013). Noe som tilsier en klar hybridstyring. Det var derimot ingen av respondentene som viste kjennskap til denne strategien.

5.1.1. Strategi

Det kommer tydelig frem under samtaler med respondentene at det er utfordrende å differensiere seg og skape verdi for forbruker på bakevarer. En av respondentene i Rema 1000 sier: *“Brød er en av de viktigste basisvarene. Men alle kjedene har gode brød så det er ikke lett å trekke kunder på grunn av brød, fordi alle har det.”*

En av respondentene i Mesterbakeren uttalte: *“Rema flyttet seg fra å ha et ensidig fokus på pris til også å tilby en større og bedre kvalitet på frukt og grønt, brød og ferskvarer.”* Mesterbakeren kjører samme strategi som Rema 1000, noe som betyr at de har et bredt brødsortiment som varierer i forhold til kvalitet og pris. Selv om Mesterbakeren har et stadig økende fokus på kvalitet, har de ingen konkret strategi for hvordan de skal differensiere seg fra andre. Kvalitetsmessig er det den nye håndverkserien som skiller seg ut. En respondent fra Mesterbakeren uttalte: *“Jeg vil si at Mesterbakeren har greid å løfte seg fra å ha ganske kjedelige standardbrød til å levere litt større mangfold og også mer kvalitetsbrød. Da tenker jeg spesielt på håndverkserier sånn som Christiania bakeri.”* Mesterbakeren var tidlig ute med å tilby denne type produkter i butikk og har vært markedsledende innenfor dette segmentet, men vi ser at andre industribakerier følger etter og lanserer sine egne håndverkserier. Når et bakeri kommer med en ny produktserie som selger godt, vil det ikke ta lang tid før konkurrentene kommer med tilsvarende produkter. Lett imiterbare produkter gjør at fordelene ved å være først ute med et nytt produkt kun gir overtak en kort periode.

Bakevarer er et “opplevelsesprodukt” som betyr at forbrukeren i liten grad kan bestemme seg for hva de syns om produktet før de faktisk har smakt det. Bakevarer er levende; produktene varierer fra dag til dag i forhold til kvaliteten på råvarer og hvem som baker de. En kjøpmann i Rema 1000 sa: *“Jeg kan ved å ta en titt på småvarene se hvilken baker som har vært på jobb.”* Dette skaper begrensninger i forhold til hvilke egenskaper et industribakeri kan tilføre

et produkt for å differensiere seg. For eksempel hvis de ønsker å differensiere seg på smak, kan dette være vanskelig da smaken kan variere noe fra dag til dag. Derfor har også flere av respondentene uttalt at emballasje og utseende vil være en avgjørende faktor for å appellere til forbrukeren. Blant annet uttalte en av respondentene i Mesterbakeren dette: *“At det er presentert på en sånn måte at forbruker får lyst til å kjøpe og skjønner hva det er de kjøper. Så der ser du jo de nye posene nå med tydelig merking av brødskalaen hvor grovt det er, tydelig fokus på hva slags mel det er bakt av og hva med innholdet er spesielt med dette brødet.”* Dette fokuset støttes av Strømme Thronsen Design i Aftenposten (Henriksen 2013). Emballasjens økende rolle for verdiskaping påpekes også av ledende aktører innen dagligvarebransjen (Handelsbladet FK 2012).

Selv om produktene varierer i pris er strategien til Rema 1000 at de brødene som koster mer, for eksempel håndverksbrødene, fortsatt skal ha konkurransedyktige priser. En av respondentene fortalte: *“Selv om Rema 1000 alltid skal ha laveste pris, er det ikke sånn at Rema kun skal ha lave priser og drite i kvaliteten. Kvalitet er sidestilt med lav pris (...) Men da skal det være tydelig så forbrukeren kan velge om de vil ha et industribrød som er bakt ganske sånn kjapt, eller om de vil ha et brød med surdeig, som har ligget å heve lenge - alle de tingene som gjør at brød blir dyrere”.* Dette gjør at Rema 1000 hele tiden utfordrer Mesterbakeren til å tilby bedre kvalitet, til en konkurransedyktig pris.

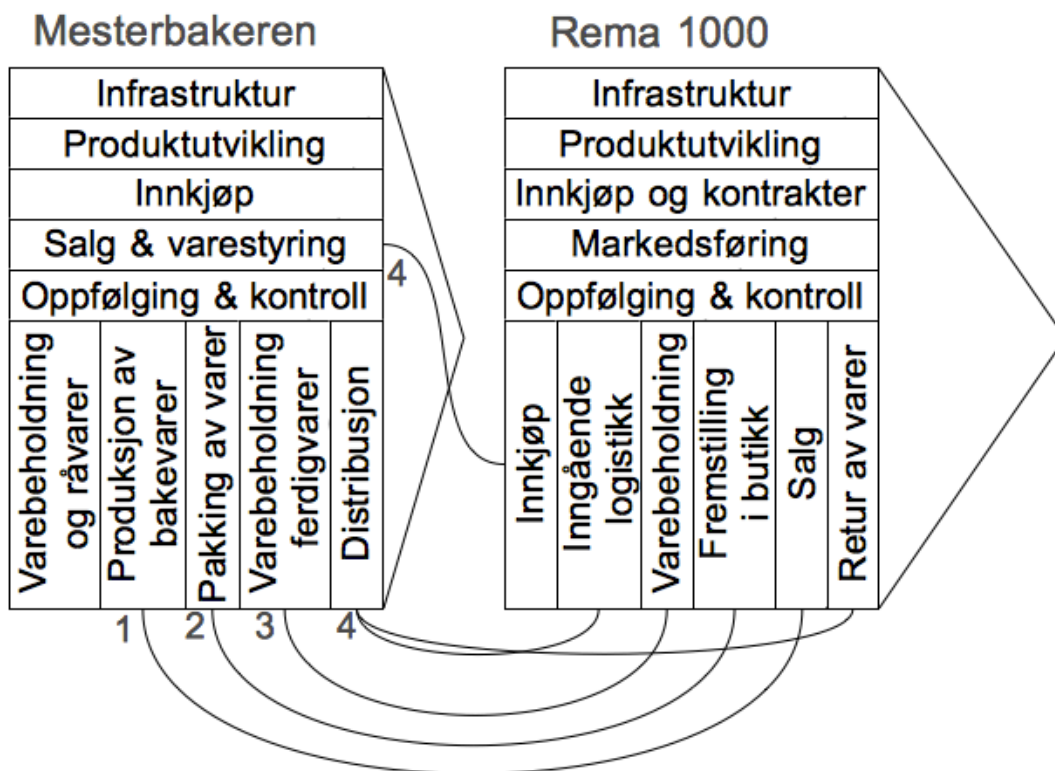
5.1.2. Verdikjede

Aktivitetene i bedriftenes verdikjeder kan hjelpe oss å kartlegge hvor og hvordan verdi skapes. Basert på innsamlet informasjon og teori fra kapittel 3.2.2. Bransjens verdikjede, har vi illustrert verdikjeden til både Mesterbakeren og Rema 1000.

Basert på innsamlet informasjon har vi beskrevet verdikjeden til de to aktørene i vedlegg 7: Verdikjede resultater. Basert på funnene har vi sett på hvilke aktiviteter aktører har som er tilpasse hverandre og på denne måten skaper økt verdi for relasjonen.

1. Kvalitet

Mesterbakeren leverer høy kvalitet og identiske produkter som gjør at Rema 1000 kan markedsføre og selge produktene på samme måte over hele landet. Dette skaper skalafordeler.



Figur 5.1. Linkene mellom Mesterbakeren og Rema 1000 sine aktiviteter (egenutviklet)

2. Presentasjon

Mesterbakeren pakker varene så de er klare til fremstilling i butikk, de er tilpasset innredningen i Rema 1000 butikkene. Dette reduserer arbeidsmengden til kjøpmennene da de slipper å pakke opp produktene og stille de ut selv. Mesterbakeren pakker brødene direkte i emballasjen Rema 1000 ønsker at de skal benytte, dette gjør at produktene passer inn i butikkenes image og skaper en helhet i butikken. Emballasjen bidrar også til at Mesterbakeren sine produkter appellerer til det segmentet Rema 1000 ønsker å nå med hvert enkelt produkt.

3. Fleksibilitet

Varebeholdningen til Mesterbakeren har høy omløpshastighet og produktene bakes så kort tid som mulig før de distribueres ut i butikk, dette gir Rema 1000 så ferske produkter som mulig. Mesterbakeren har også noen ikke-dagsferske (frysevarer) varer på lager som kan sendes ut til Rema butikker etter ønske og behov. Dette skaper en fleksibilitet ovenfor kunden som gjør at kunden kan være trygg på å få de produktene de ønsker.

4. Levering

Varestyringssystemet til Mesterbakeren estimerer vareandelen som skal distribueres til hver Rema 1000 butikk. Dette gjør at kjøpmennene sparer tid ved at de ikke trenger å bestille varer selv. Distribusjonen av varer er tilpasset over mange år slik at vareleveringen er en forutsigbar prosess som er lett og forholde seg til for begge bedriftene. Mesterbakeren står for retur av varene som Rema 1000 ikke får solgt. Mesterbakeren tar all risikoen knyttet til varestyringen og distribusjonen.

Støtteaktiviteter i Mesterbakeren

For å organisere og operasjonalisere aktivitetene fra råvare til butikklare produkter kreves det at det organisatoriske apparatet er på plass i bedriftene. Hver region i Mesterbakeren har et eget bakeri og en regionssjef som er ansvarlig for drift av bakeriet, og en salgssjef “*som har kontakt med markedsjefen eller regionssjefen i Rema, om de lokale sakene. I tillegg til at salgssjefene følger opp butikkene, så har han eller hun rundt 50 butikker som skal følges opp med jevne mellomrom*”. Produktutviklingsavdelingen blir presentert nærmere under innovasjonsprosessen kapittel 5.5.1. Innkjøp av råvarer og andre småvarer er beslutninger tatt sentralt eller for hver enkelt region. Salg av produkter til Rema 1000 skjer både på regionalt og sentralt nivå. Varestyringsfunksjonen har som nevnt tidligere blitt organisert slik at Mesterbakeren på regionsnivå estimerer hvor mye varer som skal sendes til de ulike butikkene hver dag.

Støtteaktiviteter i Rema 1000

I Rema 1000 styres infrastrukturen fra sentrale hold. Brød og bakevarer styres fra sentralledelse, videre ned på 10 regionalledelser og kjøpmenn for hver butikk. Kontrakten med Mesterbakeren er bestemt sentralt og produktsortimentet bestemmes også her. Kjøpmennene kan benytte sideleverandører, men hvor stor andel bestemmes av Rema 1000 sentralt. Produktutviklingsprosessen og styring av sortimentet tas opp under innovasjonsprosessen kapittel 5.2.1. Markedsføringsaktiviteter, kampanjer og emballasje bestemmes i hovedsak sentralt i samarbeid med Rema 1000 sitt reklamebyrå. Oppfølging og kontroll styres sentralt og utføres på tvers i bedriften.

Verdikjeden og koblingen mellom disse stemmer godt overens med det som blir beskrevet angående paraplykjedenes egne merkevarer (EMV) i NOU rapporten Mat, makt og avmakt

(2011). Dette ble utdypet i kapittel 2. Case. For å være konkurransedyktig på pris har Mesterbakeren kuttet i aktiviteter som markedsføring, salg og kommunikasjon mot forbruker. Reduksjon i disse aktivitetene er kostnadsbesparende for driften i Mesterbakeren, men kan også gjøre at de mister markedsfokus mot forbruker. En av respondentene fra Rema 1000 uttalte dette: *“Viktig at produsenten følger med å ikke blir statisk, se hva folk kommer til å etterspørre om ett år, og komme med det et halvt år før slik at de ikke faller etter på konkurrentene. Dette kan Mesterbakeren bli flinkere til.”*

5.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber Mesterbakeren med innovasjon?

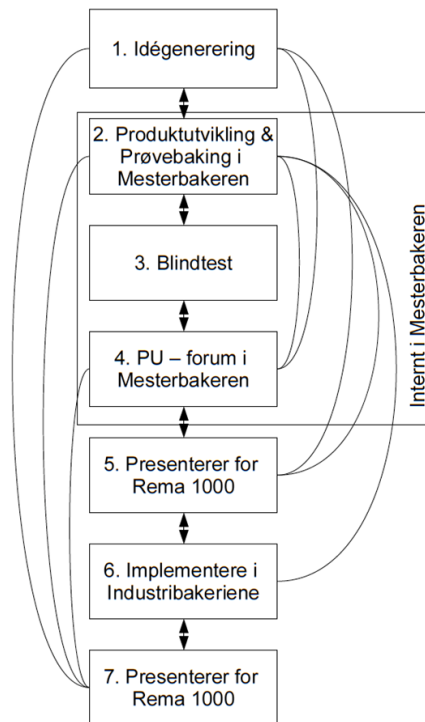
5.2.1. Innovasjonsprosessen

“Produktinnovasjoner er en omfattende prosess fordi de skal godkjennes av både Mesterbakeren og Rema 1000, pluss at alle bakeriene skal ha muligheten og kapasitet til å produsere de nye produktene. Dette er en stor utfordring for Mesterbakeren”.

På spørsmål som omhandlet innovasjon kom det klart frem fra respondentenes beskrivelser at det er nye produkter og forbedringer i den totale sortimentspakken som står i fokus.

Mesterbakeren sier; *“vi jobber kontinuerlig med produktutvikling”*. Flere respondenter fortalte at begge aktørene kommer med innspill og forslag til nye produkter, men det er uenighet mellom respondentene om hvem som bidrar mest og står bak flest nye produktideer. Basert på svarene vi fikk har vi illustrert innovasjonsprosessen som benyttes fra ideen skapes til produkter er godkjent og butikklart.

For hvert av leddene i prosessen praktiseres det aktiv tilbakemelding. De baserer seg på resultatene og tilbakemeldingen fra presentasjoner, hvor de går tilbake og bearbeider produkter og ideer til det er godkjent. Derfra kan det sendes videre i prosessen. Linjene i modellen viser hvilke steg man beveger seg tilbake til etter tilbakemeldinger, og pilene mellom leddene viser hvem man presenterer prosjektet for.



Figur 5.2. Innovasjonsprosessen i Mesterbakeren (egenutviklet)

1. Idégenerering

“Vi (Mesterbakeren) har en samling rett over nyttår hvor vi er samlet alle lederne i Norge. Da går vi gjennom alle produktene vi har, hva kan resigneres og hva bør utvikles. Sammen med produksjefen setter vi sammen produkter som kan være interessante. For å vurdere nye produkter ser vi på hvor vi har hull i sortimentet. Ser på hva konkurrentene tilbyr, vi ønsker ikke å kopiere de, men å plukke opp mulige trender og behov deres produkter dekker”.

Hvordan bedriftene jobber med innspill og kommer med ideer til produkter og forbedringer kommer vil tilbake til senere i kapittelet.

2. Produktutvikling og prøvebaking i Mesterbakeren

Mesterbakerens produktutviklingsavdeling (PU), skal sette innovasjon og produktutvikling i system. “Produktutviklingsjefen bruker ressursene i organisasjonen ut fra hvem som har kunnskapen og erfaring, på en god måte. I tillegg til at hun har et godt nettverk inn mot våre leverandører igjen”. Mesterbakeren har et eget prøvebakeri hvor det prøvebakes forslag til nye produkter.

3. Blindtest

“For å se om vi kommer med et godt produkt, og for å få tilbakemeldinger har vi blindtest på produktet”. Her testes for eksempel produktet opp mot eksisterende produkter fra konkurrenter for å se hva forbruker foretrekker. Dette er det nærmeste Mesterbakeren kommer forbrukeren i produktutviklingsprosessen.

4. PU-forum i Mesterbakeren

Gir blindtesten ønsket resultater presenteres produktet for Mesterbakerens eget PU-forum, hvor alt av nyheter skal sendes. En av respondentene i Mesterbakeren forklarer: *“Alt skal gjennom en PU prosess for å sikre kvalitet. De utvikler kalkyler osv. Så får vi tilbakemelding, hva vi må endre før de utvikler en etikett med blant annet vekt og innhold. PU -forum sender så ferdig produkt med produktsertifikat”*.

5. Presentere for Rema 1000

“Deretter lager Mesterbakeren prøver som blir testet av Rema som kommer med tilbakemelding”. Disse prøveproduktene blir utviklet ved prøvebakeriet.

6. Implementere i industribakeriene

Når produktet har fått grønt lys av Rema 1000 skal det implementeres og utvikles prosesser på industribakeriene. Det er to bakere i PU-avdelingen som drar rundt å tilpasser produktene til hvert enkelt bakeri. *“Det som er suksess ved prøvebakeriet vil ikke nødvendigvis fungere i et industribakeri. Bakeriene holder til på ulike steder i Norge, har forskjellig utstyr, og alder på utstyret er også ulikt. Dette gjør det vanskelig å produsere og få produktene til å smake og se likt ut ved alle bakeriene”*. Rema 1000 påpeker at; *“..det jo en utfordring igjen etterpå, for det er mye vi vil ha som de ikke klarer å levere. Vi sier ååh vi vil ha et sånt landbrød med store hull, sånn som du får det i Frankrike”*. Og det klarer de å bake på prøvebakeriet, men en annen ting er når det skal ut på alle bakeriene, så er det forskjellig utstyr, forskjellig bakere. Så lar det seg kanskje ikke gjøres allikevel”.

7. Presentere for Rema 1000

Når produktet er ferdigstilt av Mesterbakeren må varen få endelig aksept hos Rema 1000. Deretter skal emballasje utvikles, utsalgspriser skal kalkuleres og produktet skal generelt gjøres klart for salg i butikk. *“Rema samarbeider med et eget reklamebyrå som bl.a. kan koble bakevarer opp mot middagsretter eller samarbeider med kjente kokker (...) Det*

praktiske med det er jo selvfølgelig at de sitter å jobber med kampanjene og i butikk for Rema, og dermed vet deres krav fra grafisk uttrykk til hvordan leveranse prosessen er”, sier en i Mesterbakeren.

Et eksempel på et produkt som jobber seg gjennom denne prosessen nå, er hamburgerbrød. Ideen oppsto som et mangler i sortimentet. *“Vi har et pølsebrød med et utrolig godt omdømme, men vi mangler et hamburgerbrød. Vi ser at det har vært et hull i sortimentet, og det finnes ikke kvalitetsprodukter i markedet i dag. (...) Det er veldig fint med et produkt som ikke konkurrerer med eksisterende produkter”*. Ideen ble presentert på møtet ved årsskiftet. Deretter ble det prøvebakt og blindtestet. Nå er det inne til vurdering hos PU- forumet for å bli godkjent internt i bedriften. Lønnsomheten skal bli regner på og det skal utvikles produktspesifikasjoner. Håpet er at denne godkjennelsen i PU-forumet og i de andre leddene går fort slik at produktet kan være klart til grillsesongen. *“Rema har klart kampanjer for hele året før jul, så hamburgerbrødet kommer for sent til å være med i grillkampanjen til Rema”*.

Kort oppsummert beskriver Rema 1000 at nye produkter blir utviklet ved at:

“Vi (Rema) har ønske om sånn og sånn, kan dere ta fram noe? Så går de (Mesterbakeren) tilbake også baker de litt, også prøver de, og kommer til oss, også diskuterer vi det frem og tilbake også kanskje vi blir enige om noe”. Dette er en noe forenklet fremstilling av innovasjonsprosessen for nye produkter, men den viser tydelig Rema 1000 sin rolle i prosessen. Mesterbakeren sier: *“Vi må først godkjenne og ferdigstille produktet før vi presenterer det til Rema”*. Dette forklarer det forenklete bildet Rema 1000 har av prosessen, da ledd 2-5 er interne prosesser hos Mesterbakeren som ikke baserer seg på interaksjon med Rema 1000.

5.2.2. Rollen til innovasjon og trendovervåking i verdiskaping

I innovasjonsdelen av intervjuguiden ønsket vi å undersøke nærmere hva slags type innovasjon bedriftene fokuser på, produkt eller prosess. Det er ingen tvil om at innovasjon er viktig også i denne bransjen. Under intervjuet med bransjeorganisasjonen kom det fram at *“Innovasjon er viktig fordi produkter er populære kun i en hvis periode.”* Videre sier de at det er for lite fokus på å danne og bygge merkevarer som for eksempel Ingers rugbrød og Lindberg brød.

Mesterbakeren har et økende fokus på innovasjon, og da først og fremst i forhold til produktinnovasjoner. Prosessinnovasjoner er viktig for å utvikle bedriften, men de ser først og

fremst på fornying av produksjonsutstyr. De opprettet en egen produktutviklingsavdeling i 2009, og har nå en mye klarere prosess nye produktene må gjennom for å sikre kvalitet. For å vurdere nye produkter ser de etter mangler i sortimentet. Når et nytt produkt kommer inn tar de også i betraktning eventuelt produkter som ikke gjør det så bra, slik at de kan tas ut av sortimentet.

I 2012 ble det lansert 11 nye brødvarianter, hvor to ble trukket tilbake etter under ett år på markedet. Av ti nye kaker ble kun én trukket tilbake. En av respondentene fra Mesterbakeren fortalte: *“Hvis man ser på næringsmiddelproduksjon og produktutvikling, av det som på en måte lanseres av nye produkter så er det under ti prosent som blir værende mer enn ett til to år. Så det viser hvor kort tidssyklus på en god del ting og du investerer ganske mye for det, det er kostbart i mange tilfeller, hvert fall hvis du da nytt utstyr, ny prosess, og med kanskje dyre råvarer osv.”* Det investeres både tid og penger i produktutvikling, det vil derfor være viktig å sørge for at produktene faktisk lykkes på markedet, slik at ressursene ikke går tapt. *“Det er ikke noe vits å være innovative hvis det de er innovative på ikke lar seg gjennomføre”*, uttalte en av respondentene i Rema 1000. Det er mange både interne og eksterne forhold som påvirker en innovasjonssuksess. Dette er forhold som det er vanskelig for en bedrift å ha kontroll over, derfor er det stor usikkerhet knyttet til innovasjoner. For eksempel hvis de lanserer et nytt produkt som kunden ikke har kjennskap til må de lære opp forbruker, og dette kan være en omfattende prosess.

Mesterbakeren har et ønske om å følge med på trender for å ligge i forkant og være tidlig ute med nye produkter og prosesser. Flere av respondentene identifiserer det å følge med på trender samt det å holde trykk på innovasjon som overlevelsesfaktorer. En av respondentene svarte: *“Det er jo krevende å følge med på trender (...) De grunnleggende og viktige trender kommer ikke sånn over natten. Det som kommer sånn over natten i vår bransje da hvert fall, de er ofte hyper som forsvinner igjen også”*. Det er de grunnleggende trendene som er viktige, ikke de som kommer én dag og går den neste.

Rema 1000 har butikker over hele landet, men hele Norges befolkning er ikke nødvendigvis klare for de samme produktene. *“Vi kan ta ett eksempel i Oslo, hvor du har stor grad av etniske innslag, større enn i veldig mange andre av regionene. Og da har vi for eksempel i Oslo et produkt som heter Børek.(...) Børek er et Tyrkisk bakverk”*. Dette er et produkt som er basert på trender sett i denne regionen, og selges kun hos et fåtall Rema 1000 butikker. Det er

en utfordring å kunne vurdere trendene, se hvilke man skal satse på og hvilke som fort vil forsvinne.

Selv om respondenten påpeker at det å følge med på trender er viktig både for suksess og overlevelsessevne, klarer ikke Mesterbakeren å vise til noen konkrete tiltak som skal hjelpe dem å følge med og holde seg oppdatert. En respondent i Mesterbakeren forklarer: *“Vi har kanskje ikke vært flinke nok til å utnytte. Det blir litt sånn kost-nytte vurderinger. Noen ganger så har man tatt seg den kostnaden og verdivurderingen av det å gjennomføre et prosjekt fordi man ser at det er det”*. Kost-nytte forholdet av en innovasjon kan være vanskelig å kalkulere på forhånd da det er mye usikkerhet knyttet rundt dette.

5.2.3. Kunnskap om slutt kunder og marked

Mesterbakeren gjennomfører ikke markedsundersøkelser selv, men benytter seg av spisefakta og andre store felles undersøkelser. Under et av intervjuene med Mesterbakeren kom det frem at kontakten de har med forbruker hovedsakelig er i form av forbrukerundersøkelser, *“Det er mye engasjement rundt brød så det kommer litt inn fra Rema, og ellers i begrenset grad.”*

Rema 1000 gjennomfører årlig selvstendige kundeundersøkelser, hør og gjør undersøkelsen, for å måle hver eneste butikk. En av kjøpmennene i Rema 1000 påpeker svakheter til undersøkelsen han omtaler som *“biblene i Rema”*. *“(…)Den skal ta for seg så mange områder at det er begrenset hva man får ut av den når man ser på en kategori. Det er kanskje fire spørsmål knyttet til brød, og de blir fort veldig generelle.”* Hvis brød og bakevarer kommer dårlig ut i undersøkelsen vil fokus rettes mot denne kategorien og det forventes at det gjøres endringer nesten over natten. Rema 1000 har også et samarbeid med AC Nilsen som driver med markedsovervåking. *“Men det viktigste er å følge med på hva som skjer rundt og snakke med kunden, det er den beste måten å gjøre det best på,”* sier en av respondentene fra Rema 1000. For å utvikle seg sier Rema 1000 at de også hører med kunder som handler i andre butikker for å finne ut hvorfor de går dit og hva de handler.

En i Mesterbakeren forklarer markedstilnærmingen med: *“Før forbruker går i dagligvarebutikken så er det gjerne andre steder i markedet etterspørselen oppstår, og så må man da prøve å følge med på det.”* Basert på tilbakemeldingen vi har fått forstår vi det som at Mesterbakeren er en aktiv observatør, de jobber ikke direkte mot kunden for å tilegne seg egen kunnskap eller for å lære kunden å kjenne, men de observerer trender og endringer i markedet i forhold til nye produkter som oppstår og nye aktører som dukker opp. De forsvare

denne markedstilnærmingen med at når produkter “(...) først havner i en dagligvarehylle, så skal det gjerne være et visst volum og omsetning på det.” Produktene selges ikke i butikken før det er blitt “*mainstream*” produkt. Mesterbakeren mener derfor at de ved å observerer hva som selges i andre arenaer vil kunne utvikle sortimentet på en god måte. “*For eksempel i restaurant og andre steder som kanskje ligger lenger fremme i forhold til forbrukers atferd og kjøpemønsteret, altså i forhold til ønskede og prefererte produkter.*” Når vi spurte Rema 1000 om hva de syntes om markedsfokuset til Mesterbakeren fikk vi til svar: “*Vi skulle ønske at de var litt mer forbrukerorientert.*” Dette strider i mot det NOU rapporten (2011) sier om hvilke aktiviteter EMV leverandører kan redusere for å gi kostnadseffektiv drift, se kapittel 1.

Innledning.

All kommunikasjon med sluttbruker skjer gjennom Rema 1000, det er de som står for eksponering og kampanjer. Dette tilsier at Rema 1000 blir et mellomledd mellom markedet og leverandøren. Når Rema 1000 også sitter med kunnskapen om markedet vil det tilsi at hvordan informasjonsflyten mellom Mesterbakeren, Rema 1000 og sluttbruker fungerer vil være alfa omega for alle involverte.

5.2.4. Inspirasjon og innspill

Vi ønsket å se nærmere på hvor bakeriet får innspill og inspirasjon til å utvikle bedriften og bedriftens sortiment. Når vi spurte om hvor inspirasjon til nye produkter kommer fra var respondentene nokså enstemte, men på spørsmål om hvem som kommer med innspillene og forslag til nye produkter var det større sprik i svarene. Inspirasjon til innovasjon kan komme fra messer i utlandet, fra ting de opplever på reiser, på restaurantbesøk, fra sortimentet til konkurrenter, idédugnader internt i bedriften og generelle trender i markedet. Mesterbakeren ser også om de kan nyttiggjøre seg av innovasjoner som skjer i leverandørleddet og endringer i sortimentet de tilbyr. “*Man suger ikke alt fra eget bryst, det blir litt sånn at det kommer fra mange andre*”, uttalte en i Mesterbakeren.

En respondent i Mesterbakeren sa: “*Ideene kan komme fra Rema 1000, hvor de får innspill angående forbrukeratferd, og egne bakerier i henhold til hva som fungerer bra i produksjonsprosessen*”. En annen respondent i Mesterbakeren sitter med en annen oppfattelse: “*Per i dag er det nok vi som kommer med mer innspill primært. At de (Rema 1000) på en måte bare vurderer og kommer med tilbakemeldinger og styrer det littegrann i forhold til en kurs eller retning. Men innovasjonen skjer nok i større grad hos oss, i forhold til*

at vi kommer med forslagene fra vår side". Mesterbakeren sikter mer mot bakerne og ser på hva bakerne kan lage, mens Rema 1000 har et sterkt kundefokus og tenker mer på å dekke et behov fremfor hvilket produkt som skal dekke dette behovet. Noe av grunnen til den ulike oppfattelsen kan stamme fra de ulike metodene som benyttes for å samle inn informasjon om forbruker og trender i markedet. Mesterbakeren fokuserer på trender i markedet og ser på hva andre aktører i markedet har på et produktnivå, og hvordan produkter de kan bake. Mens Rema 1000 gjennomfører markedsundersøkelser og har direkte kontakt med forbruker. Et eksempel kan være *"Nå kommer de (Mesterbakeren) med en deilig kanelkake, det er ikke noe vi har bedt om, men så har vi sagt at vi må ha noe mer mot barnefamilier – hva passer?"* Hvor da Mesterbakeren har kommet med forslaget om kanelkake. Dette kan forklare årsaken til hvorfor det er ulik oppfatninger på hvem som kommer med ideer om nye produkter. Initiativet til å bake et produkt rettet mot barnefamilier kom fra Rema 1000, men det er Mesterbakeren som kommer med det konkrete produktet. Dette gir Mesterbakeren eierskapsfølelse til ideen om kanelkaken, mens Rema 1000 sitter med eierskapsfølelsen til et familievennlig produkt.

I og med at det er Rema 1000 som bestemmer hvilke produkter som skal på markedet må Mesterbakeren ta til seg de innspillene som kommer fra Rema 1000. Basert på dette kan vi si at det er større risiko for Mesterbakeren å utvikle nye produkter de selv er idéopphaver til, enn ved å skape produkter Rema 1000 har ytret ønske om. En i Mesterbakeren beskriver forholdet mellom de to aktørene i innovasjonsprosessen: *"Jeg tror på mange måter at det er positivt at det finnes den dynamikken, at ikke det er så ensidig at Rema sitter der å venter på å få ting opp i fatet, de har også ønsker og preferanser. Og der er nok dagligvaren blitt flinkere med årene. (...) Nå er de nok mere opptatt av å fylle den med riktige varer, som kan generere noe positivt for butikkene eller kjeden"*.

5.2.5. Informasjonsflyt

Informasjonsdeling mellom Mesterbakeren og Rema 1000 skjer kontinuerlig og på ulike nivåer i bedriftene. Som beskrevet i kapittel 5.1.2. verdikjede, er Mesterbakeren og Rema 1000 på mange måter strukturert likt. Begge har en sentralledelse som kommuniserer med hverandre, de har ti regionalledelser som kommuniserer med regionalledelsen for det samme geografiske området, og de har salgsledelse som kommuniserer med hverandre og kjøpmennene. *"Mye av det som har med regionsledelsen å gjøre er utviklingen av salget, altså hvordan utvikle mersalg, både på butikknivå såvell som regionsnivå. De tenker jo isolert*

på sin region og er egentlig ikke så opptatt av hva som skjer utenfor - Og det er deres oppgave. Regionsledelsen skal på en måte være mer detaljorientert i forhold til «hva vi kan gjøre for å bli best mulig for vår region», uavhengig av hva som skjer i de andre 10 regionene til Rema”. Mesterbakeren har prøvd å ta tak ved å gjøre Østlandsregionen mindre. Den er nå splittet i to regioner, Østre Østland og Oslo, men de tilhører fortsatt samme bakeri. En av respondentene forteller: “Tidligere var det en østlandsregion med mer enn 100 butikker. Det er lettere å skape tillit og gode relasjoner nå når jeg har mindre ansvar”.

Regionssjefene i Mesterbakeren har ukentlig kontakt med regionsledelsen i Rema 1000, mens de prøver å ha kontakt med alle kjøpmennene i sin region på måneds basis. *“Regionssjefsroller er mer myntet på å ha kontroll og oversikt på drift og produksjon inn mot den enkelte regionen, mens kommunikasjonen inn mot Rema 1000 og regionsledelse samt butikk er primært gjennom salgsjef”*. Dette viser at det er klare retningslinjer for hvem hver enkelt skal forholde seg til. Det er ikke en gitt struktur eller en fast frekvens på hvor ofte det skal kommunisere på tvers av bedriftene hverken regionalt eller sentralt, men det skjer etter behov. Relasjonen mellom disse er relativt gode og på kontinuerlig basis. *“Kommunikasjonsveien er veldig kort mellom personer på samme nivå i bedriftene”*. Men på tvers av nivåer oppleves det at det er vanskelig for informasjonen å komme frem til rett mottaker. Kjøpmennene opplever det som vanskelig å bli hørt oppover i systemet. *“Rema er et veldig stort system og Mesterbakeren er stort, det gjør at informasjon ikke når fram. De vanlige i butikk blir en liten smule, det blir for langt opp”*.

Respondentene viser til at informasjonsflyten svikter i begge retninger. Kjøpmennene etterlyser blant annet mer informasjon om hvorfor endringer i sortimentet skjer. De synes blant annet det er vanskelig å forsvare beslutninger om sanering av brødtyper ovenfor kunden når de selv ikke vet årsaken. *“Det er noe sentral informasjon, men det sendes mye mail i forhold til bestillinger og endringer i sortiment. (...) Kommunikasjonen må være enkelt, for de i butikk har ikke mye tid til dette”*. *“Mange brødansvarlige er ikke inne på data i arbeidstiden.”* Det kommer også frem at informasjonen kjøpmennene får gjennom interaksjon med kunden sjelden når frem til beslutningstakere i hverken Mesterbakeren eller Rema 1000 systemet. *“Mye info når ikke frem til Mesterbakeren. Veldig mye info blir borte vekk. Men de må være interessert med å følge opp og se hva som kan bli gjort bedre. Kanskje bare 10 prosent av info som kommer frem til beslutningstaker”*, forteller kjøpmannen.

Vi spurte respondentene i Rema 1000 om hvordan de jobbet med deling av innsamlet markedsdata og kundeinformasjon med Mesterbakeren. *“Ja, vi deler jo på det i forhold til at vi forteller de (Mesterbakeren) hva vi vil ha”*. Mens Rema 1000 sentralt sier at de skulle ønske Mesterbakerens regionsledelse var mer aktivt ute i butikk og hadde et sterkere kundefokus, fremhever kjøpmennene i Rema 1000 at: *“De (Mesterbakeren) har en konsulent som farter rundt og flyr fra butikk til butikk, med har ikke noe makt eller innflytelse så om de klager så hjelper dette lite - beslutningene foregår mye høyere opp. Man kan sitte med mye kildekunnskaper og vet om de rette tingene å gjør, men det når ikke opp dit hvor beslutningene tas”*. Dette tilsier at det ikke bare er informasjonsflyten mellom Mesterbakeren og Rema 1000 som er utfordringen, men informasjonsflyt mellom de involverte i begge systemene.

5.2.6. Utfordringer

Vi spurte respondentene hva de mener er Mesterbakerens største utfordringer ved å skape innovasjoner og øke verdiskapingen i bedriften. Når vi spurte om Mesterbakerens utfordringer svarte en respondent: *“Vi mangler kapasiteten til å utvikle nye produkter”*. Mens en annen svarte: *“den største utfordringen er at vi er et industribakeri, og alle de begrensingen det fører med seg”*. Videre fokuseres det på utfordringer ved produksjon: *“Å greie å ta konseptene å industrialiserer dem. Å greie å få til designet og det på bakeriene, greie å få det til å passe inn i produksjonen”*. Alle respondentene har gitt uttrykk for at bedriftene først og fremst fokuserer på produktinnovasjoner i tidligere spørsmål. Men ved spørsmål om utfordringer påpeker de mangel på kapasitet til å produsere de nye produktene og det å skape en prosess for å klare å industrialiserer de nye produktene.

Dette kan konkluderes med at en bedre produksjonsprosess, investering i nytt utstyr og mulighet til å produsere bakevarer senere på dagen samt ha flere leveringer vil gi gode resultater. En i Mesterbakeren sa: *“Hva kan vi gjøre med prosess og naturlige tilsetninger for å gi et bedre produkt? Hva kan vi gjøre for å forbedre produktkvalitet i forhold til holdbarhet, uten at vi snakker om et langtidsholdbart produkt ved å tilsette kunstige tilsetningsstoffer for å gi det forlenget holdbarhet. Det er mange produkter man kan levere og få til også med dagens utstyr og teknologi, men da blir det kanskje ikke lønnsomt igjen. Så du får noen grensedragninger i forhold til; hva kan vi gjøre med dagens utstyr og teknologi? Kontra, hva kunne vi ha gjort med annen teknologi og utstyr? Og hva er litt inn i fremtiden med tanke på å*

møte konkurranser og eller fremtidens konkurransesituasjon og etterspørselen? Så må man kanskje gjøre noe veivalg der”.

5.3. Forskningsspørsmål 3: Hvordan og hvorfor foregår samhandling mellom Mesterbakeren og Rema 1000?

For å belyse forskningsspørsmål 3. ønsket vi at respondentene skulle fortelle om relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000, og bakgrunnen for dette samarbeidet. En av respondentene fortalte: *“Vi har jo sånn sett et skjebnefellesskap. Fordi vi har en kunde - jo bedre Rema gjør det jo bedre er det for oss. Vi er helt avhengig av at Rema lykkes (...) Så vet de jo at vi må gjøre det økonomisk bra, hvis ikke vil vi slite med å være en god leverandør til dem”.* Dette viser at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom de to aktørene. Det kommer allikevel klart frem at de er to separate bedrifter, de legger ikke skjul på at begge bedriftene ønsker å ivareta egne behov og interesser først. En i Rema 1000 uttalte dette angående relasjonen mellom Rema og Mesterbakeren: *“Den er bra, men det er klart at det er vi som sitter nærmere kunden og de skal ivareta sine økonomiske forpliktelser ovenfor seg selv og de tingene, så det er klart at det er ikke alltid de gode diskusjonene eller relasjonene kommer fram med en gang”.* En respondent fra Mesterbakeren uttalte: *“Det som er fint med Rema er at det ikke er noe tilslørt. Veldig åpne om at de skal tjene penger. Vi har begge våre agendaer (...) Det tar tid å bygge relasjoner, blir kjent etterhvert”.*

5.3.1. Relasjonsspesifikke eiendeler

Ledergruppen i Mesterbakeren har blitt byttet ut i nyere tid, se kapittel 2. Case, noe som gjorde det vanskelig for oss å finne ut hvorfor samarbeidet mellom de to aktørene først ble innledet. Vi fokuserte derfor på hvilke faktorer i relasjonen som knytter de sammen i dag fremfor å se på opphavet til samarbeidet. Respondentene trakk frem temaer om samlokasjon og struktur, varestyring, merkevare og eksklusivitet som faktorer som skiller Mesterbakeren fra andre leverandører i markedet.

Mesterbakerens bakerier er i stor grad plassert i henhold til de regionene Rema 1000 er inndelt i. Unntaket er Oslo området som ikke har sitt eget bakeri, men blir dekket av bakeriet som ligger i Fredrikstad. Derfor vurderer Mesterbakeren: *“skal man da etablere et nytt flott anlegg som skal betjene fortsatt to regioner? eller skal man få eget bakeri for Oslo? Men som man bygger opp med tanke på å betjene Oslo på en god måte ut i fra dagens krav og*

forutsetninger hos Rema”. Det å ha samsvar mellom Rema 1000 sine regionskontor og Mesterbakeren sine bakerier kan bedre kommunikasjonen, samtidig som det kan bli enklere å tilpasse hva bakeriene tilbyr hver enkelt region.

En annen faktor som knytter de to aktørene sammen er varestyringssystemet. Varestyringen besto tidligere av at kjøpmenn bestilte de varene de ønsket direkte fra Mesterbakeren, men nå har Mesterbakeren tatt over og integrert aktiviteten inn i egen virksomhet. De har etablert en avdeling som basert på blant annet historiske data og erfaringer, opparbeidet gjennom den lange fartstiden bedriftene har hatt sammen, estimerer vareforsyningen til hver enkelt butikk i Rema 1000 systemet. Det er ikke lenge siden Mesterbakeren tok over varestyringen, de er fortsatt i en læringsprosess så her skal det fortsatt være mye å hente. Rema 1000 sentralt omtaler endringen som: *“Positivt at Mesterbakeren har tatt over denne funksjonen. Dette har lettet arbeidshverdagen til kjøpmennene”*. Dette har gitt en positiv innvirkning på relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000, til tross for at varestyringssystemet fortsatt har forbedringspotensialet. En kjøpmann i Rema 1000 sier: *“Varestyringen er ikke bra nok (...) De har ikke oppdaterte tall fra dag til dag. – 2 dagers treghet. Klarer blant annet ikke å fange opp at finværet vil øke salget”*. Kjøpmennene har mulighet til å komme med spesialbestillinger og forespørsler direkte til Mesterbakeren, skulle de se at det er varer de ønsker mer eller mindre av.

En god varestyring betyr mindre jobb for kjøpmenn, og at butikker ikke vil bli tomme for bakervarer i løpet av dagen. Det er Mesterbakeren som gjør estimeringene og dermed må de ta konsekvensen hvis det skulle være for lite eller for mye varer. Mesterbakeren vil gjennom en god varestyringsprosess kunne levere riktige kvantum av hvert enkelt produkt til hver enkelt butikk, få mindre retur og mindre svinn av varer. Det skal til en hver tid være ferskt brød i butikk, så Mesterbakeren må estimerer med ca. 10 prosent daglig svinn. Rema 1000 sentralt oppsummerer: *“Tidligere var det kjøpmenn som bestilte og da var det mye mer utsolgt. Så nå er det positivt at Mesterbakeren har betalt varestyring, at de betaler hvis det ikke blir utsolgt. Hvis du spør kjøpmannen om; vil du tilbake til den tiden du bestilte selv, så tror jeg hundre prosent svarer nei”*.

En av respondentene fra Rema 1000 forklarte: *“Å bytte leverandør er ikke så vanskelig teknisk sett, men kundereaksjonene vil nok merkes”*. Et grovbrød er ikke lenger kun et grovbrød, det har ulike ingredienser og måten det blir produsert gjør at smaken blir forskjellig. Dette gjør at

noen forbrukere foretrekker å dra på Rema 1000 for å handle Mesterbakeren sine brød fremfor annen type brød hos en annen kjede. Et eventuelt bytte av leverandør vil kunne skape negative kundereaksjoner nettopp fordi noen er fast bestemt på å kjøpe en spesiell brød type. Rema 1000 som eneste distributør av Mesterbakerens produkter kan fronte produktene som en del av den eksklusive produktporteføljen butikkene tilbyr.

5.3.2. Sideleverandører

Mesterbakeren er kun én av flere bakevareleverandører til Rema 1000. Konkurransen om hylleplass i Rema 1000 butikkene gjør at Mesterbakeren hele tiden må være på hugget for å klare å lever høykvalitetsprodukter til konkurransedyktige priser. Vi ønsket å få innsikt i hvorfor Rema 1000 slipper til sideleverandører og hvordan Mesterbakeren stiller seg til konkurransen dette medfører.

En kjøpmann som bruker mange sideleverandører sa: *“Den lokale bakeren har ferskere brød, samt yter mer service – kommer personlig og leverer brødene til butikk. Det har ikke så mye med at de tilbyr annerledes brød men de tar gjerne i mot litt mer spesielle bestillinger, eks. Lussekatter og lignende. Som er mer sesongbasert. Enklere for dem å ta i mot spesialbestillinger”*.

Konkurransen i butikk gjør at Mesterbakeren hele tiden må jobbe med forbedringer. Dette bidrar igjen til at Mesterbakeren stiller sterkere mot de andre store industribakeriene i kampen om å fylle handleposen. En respondent i Mesterbakeren uttrykte: *“Det kan godt hende at der hvor det er en lokal baker som tilbyr det lille ekstra, så er det med på å gjøre Rema til en mer attraktiv butikk for forbrukerne”*. Som Rema 1000 sin hovedleverandør blir Mesterbakeren kontaktet først når Rema 1000 har ønsker og forespørsler. Det er så opp til Mesterbakeren om de ønsker å utvikle produktet selv eller ikke. Hvis Rema 1000 ønsker et produkt Mesterbakeren ikke klarer å levere vil de ha mulighet til å innhente tilbud fra andre bakerier. Dette kan være både en fordel og en ulempe for Mesterbakeren. De har mulighet til å si nei til å levere produkter de ikke finner lønnsomme, men samtidig vil de da gi innpass til andre aktører som kan levere produktet.

5.4. Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker styringsformen verdiskapingssevnen til Mesterbakeren?

Ved å anvende det strategiske verktøyet GVA benytter vi innsamlet data til å analysere styringsformen mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Basert på dagens situasjon ser vi på hvilken styringsform som best komplementerer bedriftens ressurser. Vi har modifisert modellen til vårt bruk, og går derfor ikke i detalj på faktorer vi ikke finner relevante for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen i oppgaven. Som forklart i teorikapittelet er dette en trinnvis prosess, vi tar her for oss trinn 1-5 av analysemodellen. Det avsluttende trinnet; trinn 6 benyttes for å verifisere resultatene fra samarbeidsformen opp mot bedriftens posisjonering. Vi har tidligere kommet frem til at bedriftens posisjonering stammer direkte fra strategien til Rema 1000. Slik situasjonen er i dag er posisjoneringen allerede tilpasset styringsformen, derfor gir det lite utbytte å gjennomføre trinn 6.

5.4.1. Trinn 1: Aktiviteter som har innvirkning på bedriftens posisjonering

Vi ser her på hvilke egenskaper Mesterbakeren har som bidrar til å skape økt verdi for kunden. I denne sammenhengen er kunden Rema 1000, mens forbrukeren blir Rema 1000 sine kunder. Basert på informasjon fra respondentene fokuser vi på: produktkvalitet, levering, presentasjon og fleksibilitet figur 5.1. Videre analyserer vi Mesterbakerens ressursposisjonering ved å gå nærmere inn på fokusområdene.

Produktkvalitet

Vi har identifisert de tre viktigste egenskapene til produktenes kvalitet til å være; ferskhet, holdbarhet og smak. Tiden fra produksjon til hylle skal være så kort som mulig slik at kunden kan selge så ferske brød som mulig til forbrukeren. Butikkene har fått lenger åpningstider noe som gjør det vanskeligere å ha ferske brød i hele åpningstiden. I flere regioner har de innført en varelevering senere på dagen, tur 2, for å kunne tilby ferskere produkter også til forbrukere som handler etter jobb. Produktene skal være holdbare uten å være langtidsholdbare. En respondent i Mesterbakeren fortalte at de: *“lager produkter som også forbruker eventuelt oppfatter og erfarer at holder lengre og bedre slik at det nødvendigvis, selv om det leveres varer bare en gang om dagen så er det fortsatt godt både dag to og tre og fire”*. Det er viktig for Rema 1000 at de varene de tilbyr er mer eller mindre like i hele landet; *“hvis du er vant til å kjøpe et brød på Rema i en Oslo butikk, også drar du på ferie til hytta de og er der hele sommeren, så er det mange som vil ha det samme”*.

Presentasjon

Vi deler presentasjon av varer inn i to aktiviteter: emballasje og fremstilling i butikk. Emballasje har vi tidligere beskrevet som et svært viktig virkemiddel for å differensiere seg fra konkurrenter (se kapittel 5.1.1. Strategi) For enkelt å kommunisere med forbrukeren har de delt opp sortimentet for å reflekterer prisnivået på produktene. Vi finner samme oppdelingen av sortimentet i fremstillingen i butikk slik at forbrukeren lett skal kunne finne sin type brød. Håndverkserien skiller seg ut fra de resterende kategoriene ved at Mesterbakeren leverer disse i andre type kasser.

Ved fremstilling i butikk er tilgjengeligheten og oversiktligheit faktorer som påvirker hvordan forbruker oppfatter varene. Denne oppfattelsen støttes av blant andre professor i produktdesign ved HiOA i Aftenposten: *“Det handler om hvordan vi presenterer maten som folk skal spise. Kokkene designer maten på tallerkenen, det samme prinsippet gjelder for produktene som selges i butikkene. (...) Samtidig er konkurransen stadig tøffere, og da handler alt om å skape oppmerksomhet”* (Henriksen 2013: 10-11). Rema 1000 har i senere tid bestemt seg for å endre konsept fra å være en lavpriskjede til å bli et supermarked. Dette har medført store endringer i innredning i butikkene, også i brød- og småvareavdelingen. Her har Mesterbakeren hatt mulighet til å være med på utformingen av avdelingen, og vi spurte respondentene i Mesterbakeren om hva de synes om å være med på denne utviklingen. *“Ja, det er en stor tillit og et stor fordel for oss å være med å utvikle butikkene”*. Respondentene påpeker også at Rema 1000 ikke har ønsket å installere ovner i butikkene, noe som signaliserer at de ikke ønsker å satse på bake-off produkter. Det vil si at de ikke legger opp til å endre strategi for brød og bakevarer i overskuelig fremtid.

Fleksibilitet

Fleksibilitet deler vi opp i forhold til volum produsert og produktets spesifikasjoner. Mesterbakeren har fleksibilitet til å justere antall varer som blir produsert, samt gjøre forandringer i forhold til ingredienser i de fleste produkter. Dette er fordi stort sett alle varene er dagsferske, og blir produsert natten før eller samme dag.

Levering

Rema 1000 er avhengig av å få bakevarer i butikken til riktig tid uten at produktene mister ferskheten. Samtidig vil riktig mengde være viktig for å unngå at butikkene får for lite eller for mye varer. Butikken skal heller ikke gå tomme for bakevarer utover dagen/kvelden. *“Det*

er den store utfordringen. Et stort sortiment, si en 20 brød, gir kunden valgmuligheter, samtidig gjør du det innmari vanskelig for deg selv, for når kl. er 7 på kvelden så har du jo sagt at du har de 20 brødene, og da er du nødt til å ha de 20”.

Ressursposisjonering

Ressursposisjoneringen til Mesterbakeren ser vi i forhold til både konkurrentene og substituttene (se vedlegg 2: Porters femkrefters modell). Som beskrevet i innledning kapitlet, er dette en spesiell bransje hvor de ikke bare konkurrerer med andre industribakerier, men også med de lokale bakeriene som har hylleplass hos Rema 1000.

Tabell 5.1. Ressursposisjonering Mesterbakeren

Ressurser	Mesterbakerens ressurser som gir konkurransefordel over konkurrentene	Mesterbakerens ressurser som gir konkurransefordel over substituttene
Teknologiske	Know how *	Know how* (både ift. Utstyr og prosess Stordriftsfordeler Produser stort sett like varer i hele Norge Fleksibilitet
Sluttkunde	Merkevare Kundelojalitet	Merkevare Kundelojalitet Markedsandeler
Forsyningskjede	Emballasje	Emballasje Logistikk Langtidskontrakt med Rema 1000

*Klarer for eksempel å lage håndverksbrød i et industribakeri. Vet hvordan man anvender de maskinene og det utstyret Mesterbakeren har.

Ut i fra tabellen ser vi at Mesterbakeren har flere konkurransefordeler ovenfor lokalbakeriene (substituttene) enn industribakeriene (konkurrentene). Vi tar for oss hvordan ressursene påvirker styringsformen nærmere i trinn 4: Ressursbegrensinger til styringsformen (kapittel 5.4.4.)

5.4.2. Trinn 2: Virkning av egenskaper til relasjonene

Relasjonsspesifikke eiendeler

Vi har tidligere identifisert de relasjonsspesifikke eiendelene mellom bedriftene; samlokasjon og struktur, varestyring, merkevare og eksklusivitet (se kapittel 5.3.1.

Relasjonsspesifikke eiendeler)

Usikkerhet

Det vil alltid være fare for uforutsette hendelser. Vi fokuserer her på de usikkerhetsmomentene vi mener har en direkte påvirkning på relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000. En i Mesterbakeren uttalte: ”*Man må være en kameleon for å klare seg i dette markedet. Må kunne tilpasse seg og snu på stedet. Her er det ikke noe kjære mor. Det som ofte er et problem er at de som jobber her ofte bare tenker inne for disse fire veggene*”.

Kontrakter er et virkemiddel som minsker usikkerhet knyttet til en relasjon, langtidskontrakten bidrar til å skape stabilitet og trygghet mellom aktørene. Men selv om kontrakten minsker usikkerheten vil eksklusiviteten i avtalen være et usikkerhetsmoment. Når hele omsetningen til Mesterbakeren kommer fra salg til Rema 1000 er de veldig sårbare skulle det skje noe med denne ene kunden.

Kontrakten gir langsiktighet, samtidig som den daglige driften er preget av raske omveltninger og krever at Mesterbakeren er fleksible og tilpasningsdyktige. “*Vi opererer ut i fra veldig korte tidshorisonter. Bestemmer Rema seg for noe så skal det gjøres med en gang. For oss kan det ofte komme som lyn fra klar himmel. Det kan være omrokeringer over natten. Dette gir oss veldig liten grad av langsiktighet*”, fortalte en i Mesterbakeren. Brød går på det fysiologiske behovet til mennesker; de fleste kjøper brød uavhengig av inntekt og livssituasjon. Det er derfor ikke knyttet stor usikkerhet til kundemassen og endringer i markedet. Selv om behovet i markedet er forholdsvis konstant er det stor usikkerhet knyttet til produktets levetid. Det er dagferske produkter og skjer det noe uforutsett en dag må produktene likevel lages i løpet av natten og være klare til levering dagen etter. Det finnes ikke noe varelager av betydning som kan skape en buffer skulle det skje noe uforutsett.

Målproblemer

Det vil alltid oppstå en viss grad av målproblemer i en relasjon. Aktørene har ikke mulig til å evaluere og kontrollerer hverandres ytelse til en hver tid. De har heller ikke mulighet til å vite med sikkerhet hvordan den andre parten vil opptre. For Mesterbakeren anser vi målproblemene til at de har begrenset kontroll på hvordan varene til en hver tid fremstilles i butikk. I tillegg vet de ikke om butikkmedarbeiderne snakker positivt om deres produkter eller om de anbefaler sideleverandører fremfor produkter fra Mesterbakeren.

For Rema 1000 omfatter målproblemene først og fremst kontroll av innhold i produktene. Det kan for eksempel være villedende merking av varer, ved at produkter presenteres som grovere enn det de faktisk er, eller at de inneholder ingredienser som ikke står oppført på posen. En respondent fra Rema 1000 sa: *“Forbrukerne er vår største kontrollør sånn sett, og på brød så er det veldig synlig. Det er jo klart at det er ikke alltid like bra. Men vi står ikke på bakeriene å kontrollerer. Men det blir fort meldt tilbake hvis det er noe som ikke stemmer”*. Selv om kjøpmennene ikke har tid til å sjekke kravspesifikasjonene til produktene, vil de fort få vite om produktene ikke møter de generelle kravene til Rema 1000.

Disse målproblemene kan kun løses ved å stadig være i butikkene eller i bakeriene for å se hvordan ting foregår, noe som krever mye ressurser. Det er innført noen systemer som skal hindre avvik, men til syvende og sist er det tillit som avgjør hvor stor effekt målproblemene har på bedriften og relasjonen mellom dem.

5.4.3. Trinn 3: Foreløpig styringsform som passer egenskapene til relasjonen

Med utgangspunkt i egenskapene identifisert i trinn 2, ser vi at de relasjonsspesifikke eiendeler knytter Mesterbakeren og Rema 1000 sammen. Dette gjør det vanskelig å bytte til en annen kunde eller leverandør uten at relasjonsspesifikke eiendelene mister verdi.

Usikkerheten til relasjonen er først og fremst knyttet til eksklusiviteten i avtalen. En av respondentene i Mesterbakeren uttalte: *“Dette gjør at Rema har oss alltid litt rundt halsen, og det er en veldig krevende kunde. Jobber med ekstrem vekst (...) Det er en utfordring å innfri det vanvittige presset Rema legger på oss”*. De benytter ikke store mengder ressurser på utfordringer knyttet til målproblemer da det gjennom mange år har utviklet stor tillit mellom aktørene.

Relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 er kontraktbasert. Innholdet og lengden ønsket de ikke å gå konkret inn på, men det kom frem at kontrakten: *“regulerer samarbeidet mellom partene ganske grundig”*. En annen respondent sa: *“Det er en løpende kontrakt som gir gjensidige forpliktelser, både for Rema og for Mesterbakeren. Så gjennomgår man da, en til to ganger i året, prisene. Det er en avtale da at vi skal være konkurransedyktige”*. Før kontrakten med Rema 1000 leverte Mesterbakeren til andre institusjoner. I følge bransjeorganisasjonen er samarbeid mellom butikk og bakeri litt anspent, og det kan komme som følge av at butikken er nærmest kunden og vet hva de ønsker. Dette er også i samsvar

med det som kom fram i Mat, makt og avmakt rapporten: *“Er en kjede tilstrekkelig stor, vil det kunne skape store problemer for en leverandør å takke nei”* (NOU:4:22).

Mesterbakeren og Rema 1000 har en nær relasjon. På grunn av strukturendringen i bransjen, hvor flere dagligvarekjeder har valgt å bevege seg vertikalt i verdikjeden, var det av interesse å spørre respondentene i Rema 1000 om de har vurdert det samme. *“Rema ser jo på muligheter, men det er klart så lenge et samarbeid fungerer og det er bra så er det ikke noen grunn til å gjøre det. Det vil jo hele tiden være en prosess som Rema er i, og se om vil det bli bedre – det må være en grunn til å gjøre det. Det må være for at man ser det blir bedre av å gjøre det”*. Så lenge Rema 1000 syns relasjonen fungerer bra og de får bestemme så mye som de får i dag ville det heller ikke være behov, fra Rema 1000 sin side, å vertikalt integrere.

Basert på forholdene presentert i analysen mener vi styringsformen mellom aktørene kan defineres som relasjonsstyring. Til tross for kontekstuell- og adferds usikkerhet knyttet til relasjonen, er det for få relasjonsspesifikke eiendeler for at det skal være mer kostnadsbesparende for Rema 1000 å foreta full vertikal integrering i form av eierskap. Strukturen i industribakeribransjen gjør at det er få aktører som har mulighet til å tilby det samme som Mesterbakeren gjør, slik at Rema 1000 også i stor grad er avhengig av Mesterbakeren. Maktforholdet gjør at relasjonen har tydelige trekk av hierarkisk styring, hvor Rema 1000 har større innflytelse på kontrakten enn Mesterbakeren. Kontraktene tilpasses etter markedsforholdene, noe som gir enkelte effekter av markedsstyring til tross for langvarige forhold og spesifikke kontrakter.

5.4.4. Trinn 4: Ressursbegrensinger ved styringsformen

Her ser vi på ressursbegrensninger i forhold til konkurrenter og substitutter hver for seg. Ressursene er presentert i trinn 1 (se tabell 5.1. Ressursposisjonering Mesterbakeren).

Konkurrenter

I forhold til konkurrentene har Mesterbakeren få unike ressurser som gir konkurransefordeler og teorien sier at det i slike situasjoner vil det være gunstig med en hierarkisk styringsform. Dette fordi de ikke har en klar konkurransefordel som vil skille de fra andre aktører i markedet. Klarer de å være først ute på markedet med et nytt produkt tar det ikke lang tid for andre konkurrenter å følge etter. Vertikal integrering vil derfor sikre Mesterbakeren mot at Rema 1000 velger andre bakevareleverandører til å ta over for Mesterbakeren.

Substitutter

Ser vi derimot på ressursene i forhold til substituttene er Mesterbakeren i en annen posisjon. Skalafordeler, gode logistikksystemer, emballasje, sterk merkevare, og store markedsandeler er ressurser som ville skille Mesterbakeren fra de mindre bakeriene. Sett i forhold til substituttene stiller Mesterbakeren sterkt og vil dra nytte av markedsstyring, da de er konkurransedyktige både på pris og kvalitet. De trenger ikke hierarkiske kontrakter når de er markedsledende på de fleste områder. Markedsstyringen vil gi Mesterbakeren mer fleksibilitet og større mulighet til å maksimere verdiskapingen. De er mindre avhengig av et sikkerhetsnett når de har så mange konkurransefordeler.

5.4.5. Trinn 5: Styringsform tilpasset bedriftens ressurser

Fordi Mesterbakeren opererer i to ulike konkurransesituasjoner vil det være vanskelig å finne en passende styringsform. Ut i fra de ressursene som er kartlagt over mener vi det vil være gunstig å ha en blanding av hierarkisk- og markedsstyring, en form for relasjonsstyring.

Mesterbakeren er den eneste av de tre største industribakeriene som ikke har opplevd en vertikal integrering, som gjør at relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 er ganske trygg, da de teknisk sett ikke har noen andre kunder å selge til eller leverandører som kan levere. Vi ser derfor på substituttene og kampen om hylleplassen som et viktig fokusområde for Mesterbakeren i nærmeste fremtid. Dette betyr at Mesterbakeren bør tenke mer i forhold til forbrukerbehov og trender, hvor relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 bør følge en relasjonsstyring som heller mer mot markedsstyring enn hierarkiskstyring.

6. DISKUSJON

Vi har i kapittel 5 presentert resultatene fra dybdeintervjuene. I dette kapitlet har vi strukturert hvert delkapittel slik at vi først svarer på forskningsspørsmålene, deretter diskuterer vi resultater i lys av teorien hvor vi tar opp de teoretiske antagelsene som ble presentert i kapittel 3. Teori.

6.1. Forskningsspørsmål 1: Hvordan skaper et industribakeri verdi sammen med kunden sin?

6.1.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål

For å være hovedleverandør til Rema 1000 må Mesterbakeren dekke Rema 1000 sine ønsker og behov på best mulig måte. Verdien ligger derfor i å tilby hele sortimentet og holde det oppdatert etter forbrukers behov. Innovasjon kan bidra til å utfylle sortimentet samt forbedre kvaliteten på eksisterende produkter slik at det til enhver tid tilpasses etter målgruppens ønsker og behov. I samsvar med Rema 1000 sin strategi om og nå et bredest mulig kundesegment skal sortimentet representere ulike pris- og kvalitetsgrupper. Verdiskapingen foregår ikke i en konkret aktivitet, men måten aktivitetene er satt sammen på både internt i bedriften og hvordan de er tilpasset hverandre eksternt.

6.1.2. Strategi – Mesterbakerens hybridstrategi

Analysen bygger opp om den teoretiske antagelsen at *en bedrift kan skape verdi med en hybridstrategi*. Basert på analysen i kapittel 5 ser vi at casebedriften følger Grant (2013) sin idé om at de generiske strategiene ikke er eksklusiv utelukkende. Mesterbakeren følger en hybridstrategi, til tross for at Porter (1996) mener man må følge enten en kostnadsstrategi eller en differensieringsstrategi for å skape verdi. Det at Mesterbakeren er eneleverandør til Rema 1000 gjør at de må følge prisstrategien til Rema 1000, for å holde seg konkurransedyktig. Dette klarer de blant annet ved å oppnå skalafordeler ved produksjon. De følger samtidig en differensieringsstrategi ved at de tilbyr et bredt sortiment med noe for enhver smak, hvor kvaliteten på varene står sterkere enn pris. Differensieringsstrategien kan medføre høyere kostnader, som for eksempel ved at de tilfører dyrere ingredienser eller at produktene må gjennom en mer omfattende prosess. Men Mesterbakeren har likevel muligheten til å oppnå skalafordeler da de fjerner produkter fra sortimentet som kun et fåtall kunder vil ha. Mesterbakeren differensierer seg fra konkurrentene på kvalitet, men i forhold til sideleverandørene har de konkurransefordel på pris. Sideleverandørene produserer i mindre skala og noen av dem klassifiseres som håndtverksbakerier.

6.1.3. Hybridstrategi og innovasjon

En av de teoretiske antagelsene er at *innovasjon kan forsterke en bedrifts posisjon både som kostnadsleder og differensieringsmessig* (Grant 2013). Vi ser i caset at Mesterbakeren bruker produktinnovasjoner først og fremst for å differensiere seg, men har lite fokus på prosessinnovasjoner som kan bidra til mer effektiv drift.

I denne bransjen anser vi ikke radikale produktinnovasjoner som veldig viktig da bedriftene er avhengig av å kunne produsere ordinære produkter med et vist omfang. Radikale produktinnovasjoner kan bruke lenger tid på å nå ut til mange forbrukere, da forbrukerne ikke har nok kunnskap om produktet (Byers et al 2011). I industribakeribransjen er de avhengig av å produsere store kvantum både for å kunne selge og drive effektivt, derfor vil det ligge mest verdi i inkrementelle innovasjoner.

Det tar kort tid fra en bakeribedrift lanserer et nytt produkt eller produktlinje før konkurrentene følger etter. Dette fordi industribakeribransjen er en industri med mange lett imiterbare produkter, og mange like produkter på markedet. Produktkvaliteten i form av smak, ferskheter og holdbarhet kan være vanskelig å imitere, da dette er avhengig av måten produktene blir laget og oppbevart. Men produktet i seg selv er ikke vanskelig å imitere, hvis et bakeri lanserer et grovbrød er det ikke vanskelig for en annen bedrift å komme med et grovbrød i sitt sortiment også.

Det er vanskelig å skille mellom den som er først ute på markedet og de som imiterer. Ut i fra resultatene ser vi at det er lite fokus på å skape merkevarer, som gjør at det blir vanskelig å skille mellom de ulike bakevarene som blir solgt og lansert i ulike dagligvarebutikker. Så lenge bakeriene i liten grad fokuserer på eierskap og beskyttelse av produkter vil effekten av å være først på markedet være liten. Da det ikke er avgjørende å være først ute på markedet med et nytt produkt, vil graden av innovasjon være nyheten for bedriften og ikke for markedet. Det som gjelder er å kunne tilby forbrukerne det de ønsker slik at de fortsetter handle på Rema 1000 og kjøpe brød fra Mesterbakeren. Det er derfor begrenset verdiskaping ved å være først på markedet.

6.1.4. Samkjøring av aktiviteter i verdikjeden

Primæraktiviteter skaper direkte verdi for kunden, mens støtteaktiviteter indirekte skaper verdi (Porter & Millar 1985). Verdikjedemodellen (Figur 5.1.) viser at Mesterbakeren har tilpasset en del av primæraktivitetene slik at de skaper samsvar med aktivitetene til Rema 1000. En av de teoretiske antagelsene sier at *ved å tilpasse aktiviteter i bedriftens verdikjede skaper dette økt verdi for kunden*. Bedriften finner differensieringsmuligheter ved å tilpasse aktivitetene i verdikjeden med kundens verdikjede (Grant 2013). På denne måten skaper

Mesterbakeren økt verdi for Rema 1000 utover bakevarene de leverer. Dette gjør de blant annet ved å tilpasse distribusjon av varer slik at de passer inn med Rema 1000 sine rutiner.

Gjennom samarbeidet med Rema 1000 har Mesterbakeren redusert enkelte støtteaktiviteter. Rema 1000 tar hånd om all kommunikasjon med kunden noe som har gitt Mesterbakeren mulighet til å redusere omfanget av blant annet markedsføringsaktivitetene sine. Denne reduksjonen i støtteaktiviteter erkjennes av NOU (2011:4) som et vanlig grep blant EMV leverandører for å være kostnadsbesparende og for å holde seg konkurransedyktige. De aktivitetene Rema 1000 utfører bedre enn hva Mesterbakeren klarer, har de bestemt seg for å sette bort til Rema 1000. Dette har gjort at Mesterbakeren får mer tid til å optimalisere sin kjernevirksomhet (Porter 1985) samtidig som de drar nytte av Rema 1000 sin kompetanse og kjennskap til forbrukerne og markedet. Ved å dele på funksjoner skaper de et konkurransefortrinn ovenfor aktører som er avhengig av å gjøre disse aktivitetene selv (Porter og Millar 1985). Ved aktivt å utnytte bedriftens nettverk og forbindelser skaper Mesterbakeren verdi utover kundens betalingsvilje (Huemer 2006). Et eksempel på dette er at Rema 1000 ønsker å skape verdi for kunden sin og deler derfor på ressurser som bidrar til å skape verdi for Mesterbakeren ved at de får økt kunnskap og reduserte kostnader.

6.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber Mesterbakeren med innovasjon?

6.2.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål

Mesterbakeren jobber kontinuerlig med å utvide og forbedre produktporteføljen sin, ved å utvikle nye produkter samt forbedringer på eksisterende. Hvordan de jobber med utvikling av nye ideer og kommersialiseringen av disse kommer frem gjennom innovasjonsprosessen illustrert i kapittel 5.2.1. Innovasjonsprosessen. Mesterbakeren jobber ikke alene med innovasjon, det er en inter-organisatorisk prosess mellom Mesterbakeren og Rema 1000. De to bedriftene har ulik tilgang på ressurser og har ulike kompetanseområder, dette gjør at de har ulike tilnærminger til hvordan de jobber med innovasjon. Ved å involvere Rema 1000 i innovasjonsprosessen øker muligheten for å utvikle et produkt Rema 1000 ønsker, samtidig som de drar nytte av ressursene Rema 1000 innehar.

6.2.2. Kunnskapsdeling – to tilnærminger til innovasjon

I teorikapittelet identifiserte vi to generiske tilnærminger til innovasjonsprosessen, technology push og demand pull (Smith 2010), og disse finner vi igjen i Mesterbakeren og Rema 1000.

Mesterbakeren fokuserer mye på produksjon med utgangspunkt i produktinnovasjoner og hvilke produkter de har kapasitet til å lage. Dette tilsvarer en technology push tilnærming. Rema 1000 derimot har en innfallsvinkel der de ser på behov som oppstår i markedet og hvordan de kan dekke dette behovet på en god måte; demand pull. Disse to tilnærmingene tilsier at de to aktørene sammen kan skape økt verdi (Smith 2010), da de har ressurser som komplementerer og utfyller hverandre.

En av våre teoretiske antakelser er at *innovasjonsprosessen må sees på som en kontinuerlig prosess og ikke som sekvensielle aktiviteter*. Fagerberg (2004) viser til at innovasjon er et resultat av kontinuerlig interaksjon, hvor større ressurstilgang og økt kompetanse bidrar positivt (Barney 1991). Interaksjon og tilbakemeldinger danner et godt utgangspunkt for en vellykket innovasjonsprosess (Smith 2010). Utfordringen for Mesterbakeren og Rema 1000 er hvordan koble sammen ressursene og klare å utnytte disse på en god måte. De har markedskunnskapen og bransjekunnskapen, men hvordan skal de klare å koble det sammen for å skape en god innovasjonsprosess? Koblingsmodellen (Smith 2010) viser at aktiviteten må kobles sammen og sees på som en kontinuerlig prosess og ikke som oppstykede aktiviteter. Mesterbakeren praktiserer aktiv tilbakemelding mellom avdelinger og aktiviteter gjennom hele prosessen. Opprettelsen av en produktutviklingsavdeling var et tiltak for å sette innovasjon i system og koble ressurser og ressurspersoner sammen.

Vi ser at Mesterbakeren til en viss grad klarer å koble sammen aktiviteter internt i bedriften. Rema 1000 ser på Mesterbakeren først og fremst som en leverandør. Rema 1000 bidrar i idéutviklingsfasen av innovasjonsprosessen i de tilfellene de ser egen vinning eller behov, men er ikke med videre i prosessen. Dette kan føre til «over the wall» tankegang som gjør at Rema 1000 ikke vil føle eierskap til prosessen og dermed kan miste interessen for videre utvikling (Trott 2012). Forsvinner interessen i prosessen vil det være vanskelig å gjennomføre den aktive tilbakemeldingen Mesterbakeren praktiserer. Basert på dette ser vi at utfordringene i dagens prosess vil være å integrere Rema 1000 sine bidrag på en bedre måte.

6.2.3. Tilgang på informasjon i innovasjonsprosessen

En teoretisk antagelse er at *tilgang på informasjon reduserer usikkerhet knyttet til innovasjonsprosessen* (Westhagen et al. 2012). Ved å aktivt samarbeide med Rema 1000 får innovasjonsprosessen et markedsfokus samtidig som Mesterbakeren fokuserer på hvordan man skal lage et produkt som dekker et behov hos forbruker. Denne tilnærmingen støttes av

teoretikere som blant annet sier at det er vanskelig å innovere alene (De Propriis 2002), og at innspill fra eksterne aktører bidrar til en bedre innovasjonsprosess (Smith 2010).

Mesterbakeren og Rema 1000 sitter begge med mye kunnskap, men resultatene viser at *informasjon ikke alltid kommer frem til rett person*. Dette tilsier at selv om informasjonen er tilgjengelig svikter informasjonsflyten mellom aktørene og internt i begge selskapene.

Bedriftene må jobbe både med å plukke opp informasjon internt og inter-organisatorisk samt utvikle kompetanse og systemer slik at de klarer å utnytte seg av den informasjonen og kunnskapen som er tilgjengelig (Smith 2010).

6.2.4. *Inspirasjon og innspill*

I resultatene kom det frem at det var stor uenighet internt i bedriftene og mellom bedriftene om hvem som bidrar med innspill og ideer til innovasjon. Vi mener de ulike oppfattelsene i stor grad kan skyldes de ulike tilnærmingene bedriftene har til innovasjon, og ikke minst en ulik oppfattelse av hvem som er kunden. Alt Mesterbakeren lager må godkjennes av Rema 1000 før det kommer ut i butikk. Selv om det er sluttbrukeren som skal ha produktet er kundefokuset til Mesterbakeren rettet mot Rema 1000, mens Rema 1000 fokuserer på sluttbrukeren som kunde. Begge bedriftene får mye inspirasjon fra eksterne kilder og andre aktører i nettverkene sine. Utfordringen er å finne hvilke innspill og inspirasjoner de skal videreutvikle. Her vil igjen informasjon om markedet og kunnskap om hvordan de skal anvende denne informasjonen være vesentlig for å skape en effektiv innovasjon (Smith 2010).

Sett fra Mesterbakeren sin side er aktører i bakeribransjen og andre matbransjer, aktører man får inspirasjon fra og kan lære av. En teoretisk antagelse er at *kunnskapslekkasje er en kilde til innovasjon* (Smith 2010). Ved å være mer åpen og deltagende på bransjearrangementer og andre aktiviteter vil Mesterbakeren kunne få et utvidet nettverk og en base for idègenerering og inspirasjon (De Vita et al. 2011). I et marked hvor det er vanskelig å beskytte produkter mot imitasjon kan det fort oppstå situasjoner der andre lærer mer av deg enn du gjør av dem. De to aktørene får mye kunnskap gjennom hverandre, og er derfor ikke like avhengig av å utsette seg for risikoen knyttet til stor kunnskapslekkasje i nettverk. Mesterbakeren deltar kun i prosjekter de ser har kost-nytte verdi. Kostnadene overgår ofte nytten i slike vurderinger da det er vanskelig å se nytten i mange aktiviteter, noe som resulterer i at Mesterbakeren er lite aktiv i forskningsprosjekter og andre samarbeidsprosjekter i bransjen.

I og med at Rema 1000 også har andre leverandører av brød og bakevarer vil de kunne få økt verdi gjennom at andre leverandører absorberer kunnskap fra Mesterbakeren. Ved å være involvert i innovasjonsprosessen til Mesterbakeren vil Rema 1000 få økt innsikt i bakevarebransjen. På denne måten kan Rema 1000 plukke opp kunnskap som bedrer prosesser og aktiviteter slik at leverandørene de benytter leverer best mulig produkter. Dette kan skape problematikk for Mesterbakeren og viser at kunnskapsdeling i relasjonen og samarbeid mellom aktører ikke alltid vil gi positiv effekt. Hadde Rema 1000 vært like involvert med sideleverandørene som de er med Mesterbakeren kunne Mesterbakeren hatt større nytte av kunnskapslekkasjer. Dette mener vi viser kompleksiteten i interaksjon i innovasjonsprosessen, kunnskapsdeling bidrar til økt felles verdi, men fører også til kunnskapslekkasje. Den bedriften som best klarer å anvende den tilgjengelige informasjonen vil skape en konkurransefordel (Cohen & Levinthal 1990 i Smith 2010).

6.2.5. Modent marked med fokus på produkt

Vi anser bakeribransjen som et modent marked som i liten grad er teknologisk drevet, likevel ser vi at Mesterbakeren har en tilnærming til innovasjon som teorien sier passer best i nye og høyteknologiske markeder (Smith 2010). En teoretisk antagelse er at *det i modne markeder fokuseres på prosessinnovasjoner* (Grant 2013). Mesterbakeren sier bedriftens utfordringer og styrker ligger i kvaliteten på produktet, noe som tilsier at de burde jobbe med prosessinnovasjoner, men resultatene våre viser at fokuset til Mesterbakeren er produktinnovasjoner. Vi har funnet flere årsaker til dette. Produktutvikling i bakeribransjen er kortvarige prosesser som er lite ressurskrevende. Mesterbakeren jobber for å imøtekomme Rema 1000 sine sortimentkrav og ønsker. Siden Rema 1000 har liten kunnskap om prosessen som ligger bak produktene fokuserer de derfor utelukkende på hva Mesterbakeren leverer, produktsortimentet. For eksempel stiller Rema 1000 krav om at brød og bakevarer over hele landet skal være like. Dette er en utfordring for Mesterbakeren som har mange bakerier hvor utstyret varierer fra bakeri til bakeri. Omfattende produksjonsutstyr gjør det vanskelig å komme med radikale innovasjoner, og etablerte rutiner og prosesser kan fort hindre nye initiativer og idéer. I tillegg, siden Rema 1000 er den dominerende aktøren blir det vanskelig for Mesterbakeren å fokusere på aktiviteter som ikke gir direkte fordeler til Rema 1000.

En teoretisk antagelse er at *etablerte bedrifter ofte har ressursene til å utvikle innovasjoner, men mangler fleksibiliteten* (Acs & Audretsch 1987). Mesterbakeren og den norske industribakeribransjen generelt har den faglige kompetansen for å utvikle nye produkter, men

mangler økonomiske ressurser til å investere i nye prosesser. Mesterbakeren er en stor bedrift som produserer en stor andel standardiserte produkter, dette skaper liten fleksibilitet og endringsvilje. Til tross for at Mesterbakeren har stor tilgang på ressurser som kunnskap, maskiner og utstyr som kan hjelpe til å bygge videre på dagen aktiviteter, har de hatt lite fokus på å opprette en innovasjonsstrategi. Caset er et eksempel på det Schumpeter (1939) kaller inertia. Dette kan gå utover innovasjonsaktiviteten slik at de ikke utnytter det potensialet de har til å utvikle innovasjoner. En prosessinnovasjon vil skape økt verdi gjennom bedre kvalitetene og øke differensieringsgrunnlaget på produktene samt føre til kostnadsreduksjon ved færre leveringer. For eksempel ved å satse på prosessinnovasjoner som kan bidra til økt kvalitet på produktene vil de produserer brød som holder seg ferske lenger og gi dem muligheten til å kutte ut tur 2.

6.3. Forskningsspørsmål 3: Hvordan og hvorfor foregår samhandling mellom Mesterbakeren og Rema 1000?

6.3.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål

Hvorfor Mesterbakeren og Rema 1000 opprinnelig innledet samarbeidet har vi ikke funnet noen konkrete data på, men hvorfor samarbeidet fortsatt eksisterer kan forklares ved å se på utviklingen og tilpasningene de har gjort sammen over tid. Basert på resultatene ser vi at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Det langvarige forholdet gjør at de har knyttet kjennskap til hverandre og bygd tillit. Dette er faktorer som tar lang tid å opparbeide og er derfor verdifullt i samhandling. Til tross for at de har et gjensidig avhengighetsforhold viser resultatene at Rema 1000 har større makt.

6.3.2. Relasjonsegenskaper

En teoretisk antagelse er at *ved stor grad av relasjonsspesifikke eiendeler, høy frekvens av transaksjonene og stor usikkerhet bør bedrifter implementere en hierarkisk styring* (Williamson 1998). Som det fremkommer i resultatene består transaksjonene mellom Mesterbakeren og Rema 1000 både av spesifikke eiendeler og usikkerhet. Merkevarer kapitalen er en av få relasjonsspesifikke investeringer vi mener har større effekt for Rema 1000 enn Mesterbakeren. Merkevarer «Mesterbakeren» er knyttet til Rema 1000 i den graden at det vil skape uro for forbrukeren om samarbeidet skulle opphøre. Dette kan ha veldig positiv effekt for relasjonens verdiskaping så lenge begge leverer maksimalt, men bidrar samtidig sterkt til et skjebnefellesskap. Skulle en av partene begynne å svikte vil dette ha direkte effekt på begge

parters omdømme (De Vita et al. 2011). Dette mener vi skaper verdi utover selve transaksjonen og er et insentiv for Rema 1000 å fortsette et langsiktig samarbeid.

Usikkerhet, og da spesielt den kontekstuelle usikkerheten kan anses som høy.

Produksjonsmessig er det enkelt for dem å justere antall og innhold, men forandringer som krever større investeringer gjør det vanskelig for Mesterbakeren å tilpasse seg raskt. Atferds usikkerhet anser vi som lav da prosesser og rutiner har lagt grunnlaget for at informasjon blir delt mellom bedriftene og at disse kravene møtes. Tilliten mellom partene er også en faktor som minsker atferds usikkerhet mellom partene.

Transaksjoner mellom Rema 1000 og Mesterbakeren gjennomføres det flere av. Dette gjør at de har mulighet til å lære og dermed tilpasse styringsform deretter. En annen teoretisk antagelse er: *bedrifter investerer kun i relasjonsspesifikke eiendeler dersom dette fører til økt verdi for bedriften* (Ghosh & 1999). På grunnlag av den asymmetriske makten ser vi at Mesterbakeren investerer og danner relasjonsspesifikke eiendeler av andre grunner enn kun økonomisk vinning. Ved å tilpasse egen drift til aktivitetene til Rema 1000 øker verdien Rema 1000 får ut av relasjonen og på denne måten reduserer de usikkerheten knyttet til selve relasjonen. Så lenge Mesterbakeren kan levere en løsning til Rema 1000 som ingen andre kan tilby vil de kunne beholde Rema 1000 som kunde. Ut i fra dette kan vi si at Mesterbakeren investerer i relasjonsspesifikke eiendeler for å sikre langsiktig samarbeid og på denne måten sikre inntektskilden sin i mange år fremover. Det vil si at de ser forbi den konkrete transaksjonskostnaden og selve kost-nytte verdien, og heller ser på hvordan de kan opprettholde en langsiktig relasjon med Rema 1000.

6.3.3. Kunnskapsdeling og eierskapsfølelse

Vi tar utgangspunkt i at bedrifter har opportunistisk oppførsel og begrenset rasjonalitet (Williamson 1998). Et godt samarbeid reduserer bedrifters opportunistiske atferd ved at de fokuserer på å skape økt felles verdi for de involverte aktørene (Helper et al. 2000). Vi har to teoretiske antakelser som ser nærmere på denne problematikken; *nyttens av kunnskapsdeling er større enn frykten for opportunistisk atferd*, og *delt eierskapsfølelse reduserer opportunistisk atferd* (Helper et al. 2000). Disse forholdene ser vi spesielt i innovasjonsprosessen til Mesterbakeren der aktørene ved å dele kunnskap skaper produkter de begge føler eierskap til. Det at de sitter med delt eierskap kommer tydelig frem i resultatene, der begge aktørene sier at de bidrar mest til innovasjon.

Så fort frykten for at den andre skal handle opportunistisk oppstår vil tilliten svekkes og verdiskapingen bygget opp mellom aktørene vil forsvinne. Skulle for eksempel Rema 1000 bidra til kunnskapslekkasje basert på informasjon innhentet gjennom samarbeidet med Mesterbakeren, vil tillitsforholdet svekkes og kunnskapsdelingen vil avta. Vi klarer ikke å bekrefte eller avkrefte de teoretiske antagelsene over, men vi gjenkjenner prinsippene i casebedriftene. De er involvert i hverandres aktiviteter. Vi kjenner igjen en rekke positive effekter som påpekes som resultater av dette i teorien, både i form av økt kompetanse og kunnskap som bidrar til å øke rasjonaliteten til bedriftene samt delt eierskapsfølelse. Når bedrifter klarer å skape en trygg relasjon basert på tillit og erfaringer vil de sammen kunne utforske nye muligheter, forbedre dagens aktiviteter og skape verdi i usikre markeder som uten et pragmatisk samarbeid ville krevd en annen eierstruktur. Bedriftene utfyller hverandre ved ulik tilgang på informasjon, kunnskap og ressurser noe som tilsier at økt kunnskap og læring reduserer bedrifters begrensede rasjonalitet.

6.3.4. Relasjoner og nettverk

En teoretisk antakelse er at *relasjoner innebærer komplekse situasjoner* (Impgroup 1982), og dette gjenkjenner vi i forholdet mellom Mesterbakeren, Rema 1000 og omgivelsene de operer i. Til tross for at mye av det som skjer i relasjonen er gjentakende vil det stadig oppstå nye utfordringer. Dette kan for eksempel være at Mesterbakeren ikke har kapasitet til å produsere et nytt produkt som Rema 1000 gjerne vil ha i sitt sortiment, eller at Mesterbakeren kommer med forslag til et produkt som de mener bør ut i butikk men som Rema 1000 ikke ønsker. I følge IMP er bedriftenes suksess basert på hvordan de forholder seg til hverandre krav og forventninger.

Vi ser også at komplekse situasjoner oppstår i nettverk. Resultatene vi har kommet frem til stemmer overens med teorien om at *“No business is an island”* (Håkansson & Snehota 2006), hvor det er flere aktører som er koblet sammen enn kun de som er direkte involvert i et samarbeid. Et eksempel er reklamebyrået som Rema 1000 bruker og som videre blir en del av nettverket til Mesterbakeren. Dette reklamebyrået har innflytelse på hva som foregår mellom Rema 1000 og Mesterbakeren i henhold til innovasjon og verdiskaping (nye produkter, bytting av emballasje osv.). Vi har tidligere påpekt at Mesterbakeren ikke selv har kontakt med forbrukerne. I tillegg kommer det frem i resultatene at sideleverandører har en stor påvirkning på relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000. Sideleverandørene legger stort press til at Mesterbakeren bør innfri kravene som Rema 1000 kommer med, slik at Rema 1000 ikke slipper inn for mange sideleverandører.

6.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker styringsformen verdiskapingsevnen til Mesterbakeren?

6.4.1. Oppsummering og svar på forskningsspørsmål

I kapittel 5.4 utførte vi styringsformanalysen GVA, hvor vi konkluderte med at styringsformen de praktiserer i dag er en form for relasjonsstyring. Mesterbakeren og Rema 1000 har en nær relasjon da de har samarbeidet over lengre tid og jobber mot et felles mål. Dette har blant annet gjort at Rema 1000 ved sin butikkfornyelse har involvert Mesterbakeren i prosessen slik at Mesterbakeren har bidratt med å innrede brødavdelingen. Dette er et eksempel som viser at relasjonsstyringen bidrar positivt til verdiskaping, fordi det viser at de har tillit til hverandre og skaper dermed motivasjon til å gi videre innsats. Selv om de har en trygg relasjon er de fortsatt to separate bedrifter, dette betyr at Mesterbakeren ikke kan ligge på latsiden når det kommer til å skape verdi for kunden sin. De må fortsette med å jobbe for å holde seg konkurransedyktige slik at de ikke mister Rema 1000 som kunde.

Analysen viser at maktforholdet er en dominerende faktor i relasjonene, som fører til at Mesterbakeren ikke får utnyttet sitt fulle verdiskapingspotensial. De fokuserer på Rema 1000 sine ønsker fremfor å ta avgjørelser basert på egen kunnskap og ressurser. Dette kan være noe av årsaken til det manglende fokuset på prosessinnovasjoner. Resultatene viser derfor at relasjonsstyring påvirker verdiskapingsevnen til Mesterbakeren både på en positiv og negativ måte.

6.4.2. Relasjonsstyring

Relasjonen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 baserer seg i stor grad på Rema 1000 sine ønsker, og deres ønsker er igjen basert på forbruker. Thompson (2003) peker på utfordringer ved relasjonsstyring i situasjoner preget av asymmetrisk maktforhold, hvor verdiskapingsevnen til relasjonen blir påvirket av at den ene aktøren står i en svakere posisjon. En av de teoretiske antagelsene sier *i et asymmetrisk maktforhold kan den ene parten bestemme mye uten å ta risikoen og konsekvensen av avgjørelsene*. Dette aspektet får vi bekreftet gjennom case studiet, hvor Rema 1000 sitter med fordelene ved at de har mye makt uten at de sitter med risikoen knyttet til Mesterbakeren sin virksomhet. Mesterbakeren må forholde seg til Rema 1000 sine ønsker og krav i mye større grad enn Rema 1000 må tilpasse seg Mesterbakeren.

En av de teoretiske antagelsene baserer seg på at *bedrifter i samme industri velger samme styringsform*. Under like markedsforhold sier TKT at alle rasjonelle aktører vil velge den styringsformen med lavest relasjonsspesifikke kostnader og minst usikkerhet (Ghosh & John 1999, Williamson 1981). Likevel ser vi at Mesterbakeren har en annen styringsform enn sine største konkurrenter. De to største konkurrentene til Mesterbakeren; Bakers og Goman, er vertikalt integrert i sine kunders verdikjeder. I følge Ghosh og John (1999) er grunnen til dette ulik tilgang på ressurser. Vi kan ikke gjøre rede for om det er tilgangen på ressurser som er årsaken til dette i industribakeribransjen, da vi ikke har nok kilder som kan bekrefte eller avkrefte dette. Det vi derimot kan si er at Rema 1000 ikke ønsker å vertikalt integrere Mesterbakeren i verdikjeden, så lenge relasjonen fortsetter å fungere like bra som den gjør per i dag. Vi anser ikke markedsstyring som et godt alternativ da det ikke er noe marked å forholde seg til for noen av aktørene. Det er ingen andre aktører i dagens marked som har kapasitet til å dekke Rema 1000 sine behov, og det er ingen andre dagligvarekjeder Mesterbakeren kan få innpass hos. For at markedsstyring skal være et aktuelt tema for noen av dem må det komme nye aktører på markedet som fører til strukturendring i bransjen.

6.4.3. Styringsmekanismers rolle i verdiskaping

En teoretisk antagelse er at *uformelle kontrakter gir større mulighet for tilpasninger og skaper større verdi i samhandlingsrelasjoner*. Forholdet mellom Mesterbakeren og Rema 1000 styres hovedsakelig av formelle, detaljerte kontrakter som oppdateres jevnlig for å holde seg konkurransedyktige. Ghosh og John (1999) ser på hvordan styringsformen kan bidra til å skape verdi samt å kapre verdi.

En hierarkisk styring kan fort bli en hvilepute for bakerier som ikke lenger trenger å kjempe om eksponering om hylleplass i butikken. Strategisk sett vil kontrakten være et hinder for at Mesterbakeren kan utforme en selvstendig posisjon i markedet, tilpasset bedriftens ressurser og kapabiliteter. Hvis Mesterbakeren kun fokuserer på kostnadsminimering vil de ikke kunne tilby et sortiment som dekker hele målgruppen til Rema 1000. Dekker de ikke hele målgruppen, vil Rema 1000 måtte benytte sideleverandører i økende grad. Fokuserer Mesterbakeren mer på differensiering vil de heller ikke ha den samme bredden i sortimentet og Rema 1000 blir avhengig av andre leverandører. For å skape verdi må Mesterbakeren tilpasse seg Rema 1000 sin strategi og være konkurransedyktige både på pris og kvalitet. Det å utforme en styringsform som best passer Mesterbakerens posisjonering blir derfor

selvmotsigende, så lenge Mesterbakeren ønsker å være hovedleverandør til Rema 1000 må de tilpasse seg strategien deres (Baraldi et al. 2007).

Slik kontrakten er i dag sitter Rema 1000 med mesteparten av markedsinformasjonen og tar den endelige avgjørelsen om hvilke produkter som skal ut på markedet, enten ved at de utfører aktiviteter som undersøkelser selv eller i samsvar med reklamebyrået. Skulle avtalen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 bli oppløst vil Mesterbakeren sitte igjen med begrenset mengde markedskunnskapen, noe som gjør at de sitter med mye risiko. På den andre siden er Rema 1000 avhengig av å ha ferske bakevarer til enhver tid.

I følge Ghosh og John (2010) er formelle kontrakter en måte å sikre investeringer på. Selv om vi ikke har identifisert mange relasjonsspesifikke eiendeler er den detaljerte kontrakten mellom Mesterbakeren og Rema 1000 en måte å sikre et langvarig samarbeid. Formelle, detaljerte kontrakter kan ha negativ virkning på relasjonens verdiskapingsevne, og kan i noen situasjoner hindre Mesterbakeren i å utnytte sitt fulle potensial. I forhold til innovasjon kan detaljerte kontrakter være en begrensning da uforutsigbare initiativer ofte er en kilde til innovasjon (Ghoshal & Moran 1996). Formelle kontrakter gir derimot ikke like mye fleksibilitet som uformelle kontrakter (ibid.). Dette viser også resultatene våre. Spesielt avgjørelsen angående nye produkter må gjennom omfattende prosesser før de blir godkjent. Ved at alle avgjørelser skal besiktiges og godkjennes av Rema 1000 hindrer Mesterbakeren i å ta initiativ til nye løsninger, som kan føre til økt verdiskaping.

Relasjonsstyringen kan bidra positivt til verdiskaping. Mesterbakeren og Rema 1000 kjenner hverandres handlingsmønster og vet hva som skal til og hva som forventes av hverandre. Verdien dette skaper overgår transaksjonskostnadene som oppstår (Zajac og Olsen 1993). Bedriftene har et gjensidig avhengighetsforhold. Glemmer en av aktørene at begge må skape verdi for å kunne være en god samarbeidspartner vil relasjonen rakne og den felles verdien de skaper vil forsvinne. Analysen viser at begge bedriftene er klar over denne balansegangen; begge ønsker å skape størst mulig marginer og beholde størst andel selv, men skjønner at det må gå bra for begge. Hadde de ikke hatt denne holdningen ville ikke relasjonsstyring vært en god styringsform. Fungerer relasjonsstyringer optimalt vil dette ha en positiv innvirkning på verdiskapingen. Hvis partene slutter å dele informasjon og ikke utnytter hverandres egenskaper vil fordelene med relasjonsstyring bli redusert.

7. KONKLUSJON: SVAR PÅ PROBLEMSTILLING

Her tar vi først for oss delproblemene, hvor også implikasjoner for bedrifter kommer frem. Konklusjonen til slutt svarer på problemstillingen til oppgaven.

7.1. Delproblem 1: Hvor i bedriftenes verdikjeder er det størst forbedringspotensial for økt verdiskaping?

Mesterbakeren og Rema 1000 utfyller hverandre så de sammen skaper økt verdi. Vi ser at begge to er viktige bidragsyttere for å skape verdi for sluttkunden. Det at de sitter med kunnskaper om hvert sitt område gjør at de er avhengig av hverandre. Mye av informasjonen de trenger er tilgjengelig, men som sagt tidligere når ikke denne alltid frem til de rette personene. Bedre informasjonsflyt mellom Mesterbakeren og Rema 1000 samt internt i selskapene kan føre til økt idègenerering, ideer kan komme tidligere frem i lyset og det kan redusere usikkerheten rundt innovasjonsprosessen. Økt informasjonsflyt mellom bedriftene vil også kunne bidra til at begge bedriftene får mer ut av aktivitetene de gjennomfører. En implikasjon for bedrifter er at forbedringer i informasjonsflyten og bedre kommunikasjonssystemer for kunnskapsdeling vil kunne bidra til økt verdiskaping. Deling av informasjon og kunnskap er nøkkelen som binder aktivitetene i begge bedrifter sammen.

Teorien sier at aktører i modne markeder fokuserer på prosessinnovasjoner for å overleve i markedet. Vi mener på grunnlag av dette at en implikasjon for Mesterbakeren er å utvikle nye prosesser som bedrer kvaliteten på produktene ved å øke ferskhet og forlenge holdbarheten, fremfor kun å fokuserer på produktinnovasjoner. For at dette skal kunne skape økt verdi for begge parter vil dette kreve at Rema 1000 blir involvert i utviklingen av prosessen. Rema 1000 vil ikke oppleve en direkte verdiøkning gjennom prosessinnovasjoner, men vil kunne oppleve en indirekte effekt av endringer hos Mesterbakeren. Ved økt kvalitet på produkter vil de kunne få økte marginer ved å sette en høyere utsalgspris. Fører prosessinnovasjonen til reduserte produksjonskostnader for Mesterbakeren vil ikke Rema 1000 få en direkte verdiøkning, men gjennom økte marginer for Mesterbakeren kan Mesterbakeren gjøre andre forbedringer som vil gagne Rema 1000 i det lange løp.

Den siste implikasjonen, hvor vi ser forbedringspotensialet, gjelder produktinnovasjoner. Vi ser ut i fra resultatene og diskusjon av forskningsspørsmål 1. at det å være først ute på markedet har liten effekt når produktene som blir lansert ikke har en merkevare. Vi mener

derfor at et større merkevarefokus på produktinnovasjoner kan øke verdien av å være først, samtidig som det er enklere for forbrukeren å skille mellom brød av samme type som kommer fra ulike bakerier. Dette kan også føre til at produktene er lenger på markedet og skaper verdi over en lengre periode.

7.2. Delproblem 2: Hvordan kan samhandling mellom kunde og leverandør forbedres?

Forutsetningen for en god samhandling er at bedriftene i en relasjon jobber mot å nå et felles mål. For å fremme verdiskaping for alle involverte er det viktig å håndtere relasjoner på en god måte som er tilpasset markedsforhold og bedriftenes interne ressurser. Det kommer frem i caset at for å kunne skape verdi må man kunne utnytte hverandres ressurser på en god måte. I intervjuene kom det frem at begge aktørene forstår balansegangen, men måten samhandlingen foregår i praksis bygger ikke opp under denne tankegangen. Når de fokuserer mer på produktinnovasjoner enn prosessinnovasjoner er dette en faktor som bidrar mer til Rema 1000 sin verdiskaping enn Mesterbakerens. Dette kan igjen ha sammenheng med den ulike maktfordelingen. På grunnlag av våre funn anbefaler vi bedriftene å fokusere mer på produktkvalitet og prosesser, fremfor videre utvidelse av sortimentet basert på dagen kunnskap og erfaringer.

I tillegg har partene ulik tilgang på informasjon og kunnskap slik at de er avhengig av å dele denne informasjonen for å kunne dekke kundens behov. Dette betyr også at informasjonsflyten mellom og internt i bedriftene må fungere optimalt for at informasjonen faktisk når frem til den aktuelle personen. Evnen til å tilpasse styringsform etter omgivelser og markedsbehov er viktig. Skjer det endringer i bakeri eller dagligvarebransjen vil evnen til å tilpasse styringsformen mellom Mesterbakeren og Rema 1000 være utslagsgivende for å skape verdi etter forholdene. Ledelsen i bedriftene må derfor hele tiden jobbe med relasjonene og tilpasse samarbeidet etter dagens situasjon.

Alternativt kan de utvikle en struktur som holder graden av usikkerheten lav samtidig som den gir fleksibilitet og arbeidsrom til raskt å tilpasse seg endringer. Mesterbakeren og Rema 1000 har allerede en relasjon hvor det er stor grad av tillit, dette er fordi relasjonen har vart lenge og har fungert godt uten for mange problemer. Klarer de å følge relasjonsstyring slik den er tenkt, uten å bli dominert av den ujevne maktfordeling, vil dette kunne gjøre at Mesterbakeren involverer seg mer når det kommer til verdiskaping. Mindre detaljerte

kontrakter kan også bidra til at begge parter blir mer tilpasningsdyktig og dermed øke verdiskapingen.

7.3. Konklusjon problemstilling

Det tar tid å bygge opp en god relasjon, og det kan fort bli en kostbar prosess. Rema 1000 og Mesterbakeren har over mange år utviklet en relasjon, lært hverandre å kjenne og sammen tilpasset seg dagens marked. Så lenge Mesterbakerens verdiskaping utelukkende kommer fra salg til matvarebutikker har de ikke store muligheter å selge til andre kunder enn Rema 1000 slik bransjestrukturen er i dag. Vi ser at det ikke finnes et åpent marked for Mesterbakeren å konkurrere i, men de kan konkurrere som en verdikjede. Øker markedsandelene til Rema 1000 vil Mesterbakeren ha mulighet til å øke sine markedsandeler tilsvarende. Utenom denne utviklingen ser vi lite potensial for Mesterbakeren å øke kundebasen. Dermed vil en relasjonsstyring være et insentiv til å holde seg konkurransedyktig og komme med nye produkter. Den langvarige kontrakten med Rema 1000 gir mulighet til reforhandlinger slik at de kan tilpasse seg markedet. Mesterbakeren har sterke relasjoner med Rema 1000 og dagens kontrakt blir som et sikkerhetsnett som garanterer de plass fremfor substituttene, og som gjør at de står sterkt i forhold til konkurrentene.

Den ulike maktfordeling gjør at dagligvarekjedene har muligheter til å presse ned prisene, noe som resulterer i lave marginer for bakeriene. Dette gjør det vanskelig for Mesterbakeren å investere i innovasjon, og da spesielt prosessinnovasjoner. Ut i fra resultatene ser vi at Mesterbakeren og Rema 1000 først og fremst jobber mot Rema 1000 sine målsettinger. Som følge av dette er strategien til Mesterbakeren lik Rema 1000, og fokuset er rettet mot produktinnovasjoner, da dette gagnar Rema 1000 mest. Mesterbakeren fokuserer stor grad på krav og forventninger Rema 1000 har og som en konsekvens av dette blir intern utvikling i bedriften nedprioritert.

Mesterbakeren er avhengig av at alle produktene kan bli produsert i et industribakeri og at det skal bli likt over hele landet. Ved å fokusere på hvordan nye produkter kan implementeres i industribakeriene tidligere i innovasjonsprosessen vil gjennomførbarheten til nye produkter bli oppdaget tidligere. Ved å flytte innovasjonsfokuset fra produktinnovasjoner til prosessinnovasjoner vil bakeriet kunne bli mer konkurransedyktige, sette strengere krav og kapre større andel av marginene skapt gjennom salg. Prosessinnovasjoner er et område som

ikke nødvendigvis får positiv innvirkning av samhandlingen mellom de to aktørene. Rema 1000 kommer ikke med innspill til nye prosessinnovasjoner da de ikke har kompetanse på dette område. De viser liten interesse for hvordan produktene skapes, og er kun interessert i kvalifikasjonene til bakevarene. Vi mener nedprioritert fokus på prosessinnovasjoner er en konsekvens av for stort fokus på samhandling fremover i verdikjeden. Den asymmetriske maktfordelingen gjør at samhandlingen ikke fungerer optimalt. Samhandling skal bidra til å nå et felles mål, men caset viser at så lenge den ene aktøren stiller mye sterkere enn den andre vil målene til denne aktøren prioriteres fremfor den mindre aktøren.

Bedre prosesser hos Mesterbakeren vil gjøre Mesterbakeren mer kostnadseffektiv samt gi bedre kvalitet på eksisterende og nye produkter. Dette vil gi Mesterbakeren økte marginer uten at det vil påvirke marginene til Rema 1000. Økte marginer hos Mesterbakeren vil gi mulighet til videre produkt og prosessutvikling og forbedringer i daglig drift. Bedre produktkvalitet vil gi Rema 1000 mulighet til å heve utsalgspriser og gi Rema 1000 økte marginer. Totalt sett vil ha økt fokus på prosessinnovasjoner gagne alle aktører fremover i verdikjeden og skape økt felles verdi.

8. OPPGAVENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

8.1. Casestudiets begrensninger

Begrensninger i utvalget

Vi har gjennom casestudiet belyst en rekke faktorer som bidrar og påvirker verdiskaping ved samhandling. Det vil alltid være viktig å stille seg kritisk til forskningsmetoder da feil og mangler fort kan forekomme. Vi ønsker i denne sammenheng å rette oppmerksomhet mot begrensninger i casets utvalg av respondenter, i forhold til antall og kvalifikasjoner til respondentene. Vi har utført totalt 8 dybdeintervjuer med Mesterbakeren og Rema 1000, dette ser vi på som en begrensning da flere intervjuer kan styrke troverdigheten og overførbarheten til resultatene. Både Mesterbakeren og Rema 1000 har hatt stor utskiftning av ansatte sentralt, derfor kunne det være interessant å intervju tidligere ansatte som har vært involvert i Mesterbakeren over en lengre periode. På denne måten hadde vi hatt mulighet til å se nærmere på hvordan samhandlingen fungerte tidligere og hvordan relasjonen har utviklet seg frem til i dag.

Begrensninger i tilgjengelig data

Til tross for at oppgaven er konfidensiell, har vi ikke fått tilgang på informasjon spesifikt om kontrakten mellom de to aktørene. Mye av det som foregår i relasjonen baserer seg på denne kontrakten, og oppgaven kunne blitt styrket ved å få mer informasjon om innholdet i kontrakten.

8.2. Videre forskning

Vi har i oppgaven sett på hvordan samhandling fremover i verdikjeden påvirker verdiskapingsevnen til et industribakeri. Vi har gjennom casestudiet kommet frem til en rekke faktorer som øker eller svekker verdiskapingsevnen til Mesterbakeren og Rema 1000. Oppgaven er som nevnt tidligere kvalitativ med relativt få respondenter, så en større og mer omfattende undersøkelse kan derfor komme frem med flere faktorer som bidrar til å skape verdi.

Det vil være interessant å forske videre på dette konkrete caset for å undersøke informasjonsflyten i og mellom de to bedriftene nærmere, og se hvordan forbedringstiltak kan gi økt verdiskaping og innovasjon. Det kan også være interessant å sammenligne våre funn med andre industribakerier og se hvordan ulike styringsformer påvirker verdiskapingsevnen. På denne måten kan man se hvilke faktorer som er utslagsgivende for verdiskaping, og hvordan de får produktet ut på markedet gjennom innovasjonsprosessen. En av konklusjonene våre er blant annet at det er lite fokus på prosessinnovasjoner, det å kunne se på dette sammenlignet med andre industribakerier kan gi en forklaring på om dette er spesielt for caset eller generelt for hele bransjen.

Ved å utvide undersøkelsesomfanget vil det være mulighet for å identifisere flere sosiologiske faktorer som påvirker relasjonen mellom bedriftene og hvilke virkning disse har på bedriftenes begrensede rasjonalitet og opportunistisk atferd.

REFERANSER

- Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (1987) Innovation, market structure, and firm size, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 69(4), 567-574
- Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (1991) R&D, firms' size and innovative activities, I Acs, Z.J. & Audretsch, D.B., (red.) *Innovation and Technological Change: An International Comparison*, New York: Harvester Wheatsheaf, 39- 59.
- Aftenposten (2010) *Slaget står om ferskvare*, Tilgjengelig fra:
<<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/--Slaget-star-om-ferskvare-5330448.html#.UYfksSt5ybo>> Lest: 25.04.2013
- Andersen, S.S. (1997) *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Askheim, O.G.A og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Baker og konditorblad (2013) *Bedre betingelse for bakerne*, nr. 3, 112. årgang.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A. & Zolkiewski, J. (2007) Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis, *Industrial Marketing Management*. 36(7), 879- 894
- Barney J. (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Bore, G. (2012) *Utvikling i bransjen og konsekvenser for norsk matvareproduksjon*, Baker- og konditorbransjens landsforening, Tilgjengelig fra:
<http://www.fk.no/Documents/Eksterne/NFK/kornkonferansen/2012/Bore_Kornkonf2_4_01_2012.pdf> Lest: 17.11.2012
- Byers, T.H., Dorf, R.C. & Nelson, A.J. (2011) *Technology Ventures; from idea to enterprise*, 3. utg. McGraw Hill: New York

- Campbell, A.J. (1997) Using buyer-supplier networks to increase innovation speed: An exploratory study of Thai textil exporters, *Asia Pacific Journal of Management*, 14(2), 107-122
- Dagligvarehandelen (01.03.2012) “Underskudd i hvert annet bakeri”
<<http://www.dagligvarehandelen.no/xp/pub/hoved/hovedside/underskudd-i-hvert-annet-baker>> Lest: 26.02.2013
- Dagligvarehandel og mat (2013) *Dagligvarehandel og Mat*, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning
- De Propris, L (2002) Types of innovation and inter-firm co-operation, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(4), 337-353
- De Vita, G., Tekaya, A. & Wang, C.L (2011) The many faces of asset specificity: a critical review of key theoretical perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 329-348.
- Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997) An examination of the nature of trust in buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Easton, G. (1992) Industrial Networks: A Review, I: Axelsson, B. & Easton, G. (red.) *Industrial Networks: A new view of reality*, London: Routledge, 1-27
- Evensen, K. (2012) *Ny milliardrekord for Norges gruppen*, Handelsbladet FK.
Tilgjengelig fra:
<<http://www.handelsbladetfk.no/id/25443.0¤tDate=1341093600>> Lest: 17.10.2012
- Fagerberg, J (2003) Schumpeter and the revival of evolutionary economics: An appraisal of the literature, *Journal of Evolutionary Economics*, 13(2): 125-159

- Fagerberg, J. (2004) Innovation: A guide to the literature, I: Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (red.), Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford
- Ford, D., Håkansson, H. & Johanson, J. (1986) How do Companies Interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 26-41
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2012) *Managing Business Relationship*, 3. utg. Wiley and Sons: Chichester
- Ghosh, M. & John, G. (1999) Governance analysis and marketing strategy, *Journal of Marketing*, 63, 131-145
- Ghosh, M. & John, G. (2005) Strategic fit in industrial alliances: An empirical test of governance value analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(3), 346-357.
- Ghosh, M. & John, G. (2012) Progress and prospect for governance value analysis in marketing: when Porter meets Williamson, I: Lilien, G.L. & Grewal, R. (red.) *Handbook on business-to-business marketing*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham
- Ghoshal, S. & Moran, P. (1996) Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, *The Academy of Management Review*, 21(1), 13-47
- Grant, R.M. (2013) *Contemporary strategy analysis*, 8 utg. John Wiley & sons: UK
- Grenness, T. (2001) *Innføring i vitenskapsteori og metode*, 2. utg. Universitetsforlaget: Oslo
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2007) *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*, Høyskoleforlaget: Kristiansand
- Handelsbladet FK (2012) Emballasje selger, *Handelsbladet FK* 20. November del 1, 12-13
- Havro, H.L. (2012) *Halvparten av bakeria går med underskot*, Nationen, Tilgjengelig fra: http://www.nationen.no/2012/02/28/naring/baker/bakeri/bakeri_og_konditoribransjenns_landsforening/import/7278461/> Lest: 04.03.2013

- Havro, H.L. (2013) Kraftig hopp i brødprisane, *Nationen*, 03. April 2013. Del A, 8
- Heckendorn, L.S. (2012) *Selger færre, men dyrere brød*, Handelsbladet FK,
Tilgjengelig fra: <<http://www.handelsbladetfk.no/id/26856>> Lest: 26.02.2013
- Heide, J.B. (1994) Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85
- Heide, J.B. & Stump, R.L. (1995) Performance implications of buyer–supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation, *Journal of Business Research*, 32(1), 57–66
- Helper, S., MacDuffie, J., Sable, C. (2000) Pragmatic collaborations: advancing knowledge while controlling opportunism, *Industrial and corporate change*, 9(3), 443-488
- Henriksen, A. (2013) Designerne påvirker matvanene våre, *Aftenposten Morgen* 20.04.2013 Kultur del 2.10-11
- Holte, E. (2012) *Innspill til årets Jordbruksoppgjør*, BKLF, Tilgjengelig fra:
<http://bakeri.net/artikkel/?article_id=6511> Lest: 28.03.2013
- Holte, E. (2013a) *Betaler mer, tjener mindre*, BKLF, Tilgjengelig fra:
<http://bakeri.net/artikkel/?article_id=7298> Lest: 03.04.2013
- Holte, E. (2013b) *Nye poser skal gi ferskere brød*, BKLF, Tilgjengelig fra:
<http://bakeri.net/artikkel/?article_id=7296> Lest: 02.04.2013
- Huemer, L. (2006) Supply management: value creation, coordination and positioning in supply relationships. *Long Range Planning*, 39(2), 133-153
- Håkansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An interaction approach*, Wiley: Chichester
- Håkansson, H. & Snehota, I. (2006) No business is an island: The network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270

IMPgroup (1982) *An Interaction Approach*, I: Håkansson, H. (red.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley: Chichester, 10-27

IMPgroup (2013) *Industrial Marketing and purchasing group*, Tilgjengelig fra: www.impgroup.org Lest: 20.04.2013

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*, Abstrakt Forlag: Oslo

Johnsen, T.E. (2009) Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 187-197

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008) *Exploring corporate strategy*, 8.utg. Pearson: Harlow, England

Kluge, L. (2013) *Arrestasjoner i hestekjøttskandalen*, Aftenposten, Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/Arrestasjoner-i-hestekjottskandalen-7124197.html> Lest: 07.03.2013

Levitt, T. (1966) Innovative Imitation, *Harvard Business Review*, 44, 63-70

Løwendal, B.R. & Wenstøp, F.E. (2003) *Grunnbok i strategi*, 2. utg. N.W. Damm & Søn: Oslo

Mahoney, J. T. (1992). The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 559-584.

Mesterbakeren (2013) Tilgjengelig fra: www.mesterbakeren.no Lest: 15.03.2012

Nagel, T.A. (2012) *Verdivekst på 4 %*, Baker- og konditorblad nr. 10, BKLF.

NHO Mat og drikke (2013) *Brødmerking* <http://www.nhomatogdrikke.no/category.php/category/Br%F8dskala%27n/?categoryID=144>

- Normann, R. & Ramirez, R. (1993) From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77
- NOU (2011:4) *Mat, makt og avmakt - om styrkeforholdet i verdikjeden for mat*, Landbruks- og matdepartementet
- Opplysningskontoret for brød og korn (2013) *Fakta om brødvaner*, Tilgjengelig fra: <http://www.brodogkorn.no/fakta/> Lest: 15.04.2013
- Perry, C. (1998) Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802
- Porter M.E (1985) *Competitive Advantage and sustainable superior performance*, Free Press: New York
- Porter M.E (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
- Porter M.E & Millar V.E (1985) How information gives you competitive advantage, *Harvard Business*, 63(4), 149-160
- Regjeringen (2010) *Hva er innovasjon?* Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/innovasjon/hva-er-innovasjon.html?id=526485> Lest: 15.01.2013
- Rindfleisch, A. & Heide, J.B. (1997) Transaction cost analysis: Past, present and future applications, *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54
- Roy, S., Sivakumar, K. & Wilkinson, I.F. (2004) Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 61-79
- Sande, J.B. (2008) Strategisk utvikling av kunde-leverandørforhold i skog- og trebasert industri, INA fagrapport 12.
- SSB (2013) *Konsumprisindeksen*, Statistisk Sentral Byrå, Tilgjengelig fra: <http://ssb.no/priser-og-prisindekser/statistikker/kpi/maaned> Lest: 03.04.2013

- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø.D. (1998) Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437
- Stormøllen (2012) *Årsrapport for Stormøllen 2011*, Tilgjengelig fra: <http://www.stormollen.no/public.aspx?pageid=86048>> Lest: 06.04.2013
- St.meld. nr. 47 (2008-2009) *Samhandlingsreformen*. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/en/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-47-2008-2009-2.html?id=567203>> Lest 20.01.2013
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke: Bergen
- Thompson, J.O. (2003) *Organizations in action, social science based of administrative theory*, Transaction Publishers: London
- Trott, P. (2012) *Innovation management - and new product development*, 5 utg. Financial Times Prentice Hall: UK
- Westhagen, H et al. (2012) *Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse*, 6. utg. Gyldendal akademiske: Oslo
- Williamson, O.E., (1981) The economics of organization: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577
- Williamson, O. E., (1998) Transaction cost economics: How it works; where it is headed, *The Economist*, 146(1), 23-58
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and methods*. 4.utg, Sage: Thousand Oaks
- Zajac, E. & Olsen, C. (1993) From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*. 30(1), 131-145

Muntlige kilder

- Baker- og konditorbransjens landsforening (2013) *Intervju med baker- og konditorbransjens landsforening*, ved NHO mat og drikke, 13.01.2013

VEDLEGG

Vedlegg 1: Bransjetall i bakeribransjen

Tallene er oppgitt fra BKLF og er basert på opplysninger fra S.Flesland markedsinformasjoner AS., Nielsen group og andre hvis oppgitt.

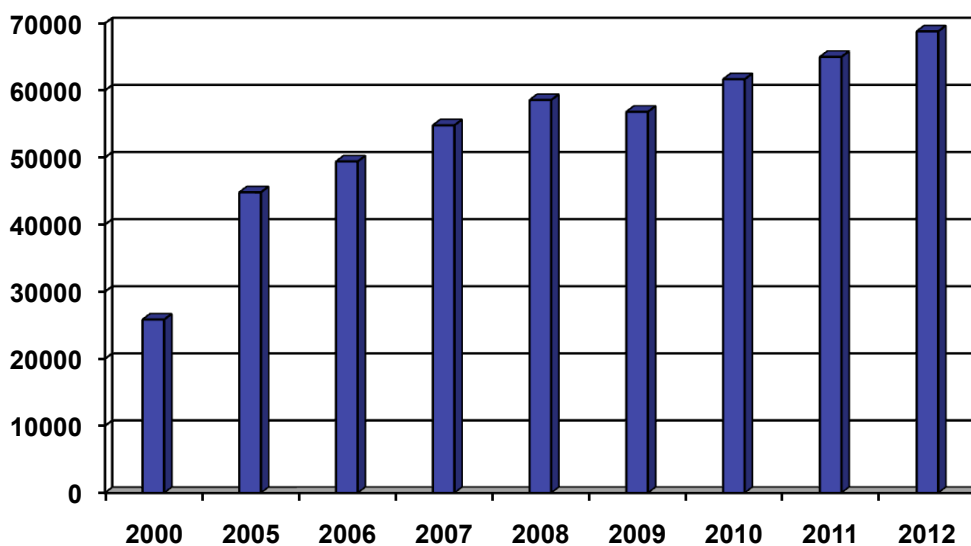
	2008	2009	2010	2011	2012 (1-3.kv.)
Antall bakeribedrifter	627	624	601		
Antall sysselsatte	8426	7940	7723		
Antall konkurser				11	7

(NILF: Mat og industri 2012)

Import/eksport av deiger, brød og bakevarer:

(Alle mengdeangivelsene i tabellen er i tonn)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Deiger / kakemikser	6 282	7 011	8 085	8 524	7 872	9 179	9 880	11 579
Økning i %	11	12	16	5	-8	17	8	17
Brød og bakevarer	44 819	49 418	54 831	58 573	56 823	61 677	65 007	68 8007
Økning i %	13	10	11	7	-3	9	5	6



Omsetningstall 2011	Tonn	Mill. kroner
Omsetning bakevarer totalt	376 954	11 145
Herav ferske	237 351	5 842

Omsetningen av brød og bakervarer gjennom dagligvarebutikker er 64 %.
 Prosentandelen som selges gjennom dagligvarekjeder har gått opp ca. 2 %-poeng de siste årene.

Kostnadsfordeling	2008	2010	2011
Lønn	33%	30%	27,8%
Vareforbruk	41%	39,3%	43,3%

Konkurransesituasjonen		
Hjemmemarkedsandel	1996	89,9%
	2011	80,9%
Eksportandel	1996	4,6%
	2011	1,9%

Uttak av mel:

Beregnet melforbruk av bakere og industribedrifter i tonn (S. Flesland markedsinformasjoner)

År	Tonn mel
2006	251 992
2007	243 582
2008	234 075
2009	231 946
2010	225 777
2011	219 246

Målpristabell:

	Målpris hvete (kr/kg)	Pris-nedskr. Tilskudd (kr/kg)	Matkorn- tilskudd (kr /kg)	Matprod. Avgift (kr/kg)	Korn pris (kr/kg)
2006- 2007	2,12	0,315	0,182	0,02	1,64
2007-2008	2,15	0,318	0,232	0,02	1,62
2008-2009	2,35	0,258	0,232	0,02	1,88
2009-2010	2,48	0,308	0,232	0,02	1,96
2010-2011	2,48	0,308	0,232	0,02	1,96
2011-2012	2,65	0,338	0,100	0	2,21
2012-2013	2,73	0,338	0,140	0	2,25

Snittpris av brød og bakervarer:

Kr 29,50 pr. kg (Snittpris de siste 12 mnd.)

Vedlegg 2: Porters femkrefters modell

Vi ønsker å analysere konkurransesituasjonen i industribakeribransjen ved å ta i bruk Porters femkrefters modell.

Forhandlingsmakt hos kjøpere

Bakeriene har kun én eller et fåtall **kunder/kjøpere**, det er fordi det er få store aktører som regjerer dagligvaremarkedet. Dette gjør at bakeriene blir satt i en svakere posisjon når det kommer til forhandlinger om pris og produkt.

Forhandlingsmakt hos leverandører

De ulike **leverandørene** som industribakeriene har kan også betegnes som, i de fleste tilfeller, få. Mel er en viktig del av bakerier, og i Norge er det kun to store møller (Norgesmøllen og Lantännan). Det norske kornmarkedet er ikke konkurransutsatt. Alle bønder / råvareprodusenter får solgt alt de produserer og møllene må kjøpe det til konkurransedyktig pris.

Kornproduksjon i Norge er et skjermet marked, dette gjør at bakerier kjøper råvarer fra et ikke konkurransutsatt marked, mens de selv konkurrerer i et åpent marked uten særegne statlige intensiver. Dette har ført til at importen av utenlandske varer øker årlig, mens eksportandelen av norskproduserte bakverk er minimal (1,9 prosent i 2011). I hjemmemarkedet står norskproduserte varer fortsatt sterkt med en markedsandel på 80,9 prosent til tross for den økte importen.

Import / eksport av brød og brødvarer tall

	2012	2011	2010	2009**	2008
Brød og brødvarer*	68 807	65 007	56 823	58 573	58 573
% økning	6	5	9	-3	7

Kilde: BKLF

*(Alle mengdeangivelser i tonn)

**Finanskrisen i Europa førte til høye kornpriser

Potensielle nye aktører

I dag er det noen bakevarer som produseres halvstekt i utlandet og blir importert til Norge som bake-off, hvor de stekes ferdig i butikk. Dette kan være en trussel hvis flere velger å gjøre det på denne måten. Det er høye inngangsbarrierer i industribransjen fordi hver eksisterende aktør har nær relasjon med sin kunde, industribakeriene har skalfordeler, opprettet en merkeidentitet og for nye aktører vil det være en del investeringer innen teknologi som må til både for å kunne starte opp produksjon og opprettholde den. Høye kapitalkrav ved oppstart og lave marginer gjør at bransjen ikke er spesielt attraktiv for nye aktører.

Trussel fra substitutter

Alle bakevarer i butikk som ikke er produsert av et industribakeri ser vi som produkter som dekker det samme behovet som varene til Mesterbakeren. I prinsippet vil alle matvarer som metter kunne regnes som substitutter til brød da behovet til kunden dekkes. Vi anser ikke dette som relevant og velger å kun fokusere på bakevarer.

Vi ønsker å snevre inn substituttene til å kun inkludere bakevarer som har innpass hos Rema 1000, men som kommer fra håndtverksbakerier eller mellomstore industribakerier. Denne konkurransen er viktig fordi det er snakk om hvem som får mest hylleplass hos Rema 1000. Vår definisjon av substitutter inkluderer: Brød bakt i butikk og lokale bakerier som også leverer til dagligvarekjeder.

Til tross for at vi har snevret inn definisjonen av substitutter eksisterer det mange aktører på markedet. Mens konkurrentene konkurrerer om dagligvarekjedene vil substituttene konkurrere om hylleplassen i dagligvarebutikkene som er en like viktig del. Det vil i mange tilfeller være begrenset hvor mye hylleplass de får da de fleste dagligvarekjedene har en hovedleverandør av brød. Men klarer substituttene å produsere bedre bakevarer enn hovedleverandøren kan veien til å få mindre hylleplass være kort. Vi anser derfor trusselen fra substitutter som høy.

Konkurransenintensiteten blant eksisterende aktører

Konkurransen mellom industribakeriene er kanskje ikke like høy lenger fordi hvert bakeri har hver sin kunde. Allikevel er det forbrukeren som er sluttkunden i verdikjeden slik at bakeriene og dagligvarekjedene må stå sammen om å vinne forbrukerens tillit. Som sagt innledningsvis kan feil brød føre til at forbrukeren skifter dagligvarebutikk og dermed bli bakevareavdelingen en viktig del av butikken. Med dette kan vi konkludere med at konkurransesituasjonen i markedet er hard, og for at industribakeriene skal lykkes må de samarbeide med leddene i verdikjeden.

Vedlegg 3: PEST analyse

Ved hjelp av en PEST-analyse ser vi på omgivelsene til bedriften og identifiserer de forholdene de står ovenfor.

De **politiske** faktorene er tollbeskyttelse. Hvor verdensmarkedspris på korn toll legges i Norge for å beskytte bønder. I 2007-2008 var verdensmarkedsprisen veldig høy, i 2009 var første året importen sank på 15 år som kan i stor grad skyldes finanskrisen. En annen politisk faktor er konkurransetilsynet. Dette er en brukerorientert etat som skal sørge for at konkurransen opprettholdes og at det ikke er noen aktører som får for mye makt. Konkurransetilsynet kan dermed blant annet hindre samarbeid mellom aktører¹⁰. I tillegg kommer det nye regelverk og ordninger angående merking av mat. Eksempel på dette er brødskalaen hvor forbrukerne skal ha muligheter til å se klart og tydelig hvor fint eller grovt brødene er (NHO mat og drikke 2013).

Under **økonomiske** faktorer er det flere momenter. Den samfunnsøkonomiske situasjonen som for eksempel finanskrisen gjør at flere er nødt til å legge ned driften. Samtidig endrer det etterspørselen etter noen varer. Til tross for at brødpriene har steget er bakevarer går brød generelt sett på det fysiologiske behovet til forbrukeren og blir ikke nødvendigvis påvirket av inntekt til forbrukeren. Selve industribransjen holder seg ganske stabil med tanke på strukturen i verdikjeden, men det er de lokale bakeriene (substituttene) som har en mindre stabil vekst. Antall lokale bakerier synker og det er vanskeligere å overleve i markedet. Dette kan være på grunn av at dagligvarekjedene har klart å presse prisene ned slik at bakevarer i butikk er billigere enn ved utsalgsbakerier. Under økonomiske faktorer kommer det også blant annet fram at kornavlingene i Norge varierer. I følge en artikkel fra Nationen¹¹ har kornavlingene vært dårlig de siste årene noe som gjør at kornimporten øker. Grunnen til at kornavlingene blir dårligere er at kornarealet minsker og avlingene stagnerer, i tillegg øker etterspørselen. Miljømessige faktorer og økonomiske faktorer kan ligge til grunn for dette.

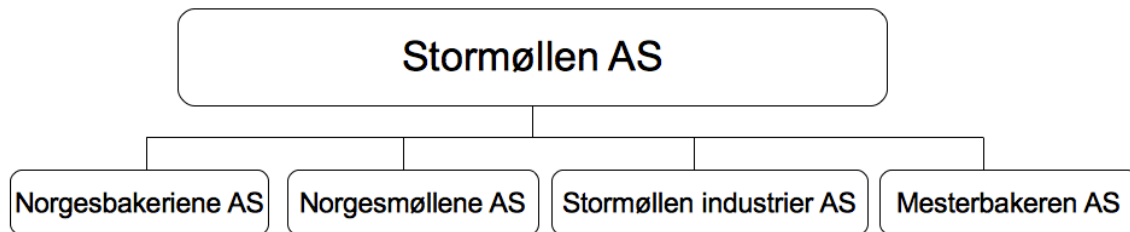
Ved de **sosiale** faktorene kan vi se på nordmenns forhold til bakevarer. Bakevarer, og spesielt brød, er en viktig del av nordmenns hverdag, hvor etterspørselen holder seg ganske stabil. Dette utelukker ikke at etterspørselen er avhengig av trender. Dette betyr at forbrukeren blir påvirket av blant annet helsetrender innen bakeribransjen, et eksempel på dette er lavkarbotrenden. I tillegg har økt globalisering gjort at utenlandske varer har blitt mer populært, dette kan være bakevarer som foccacia og donuts.

Teknologiske faktorer omhandler teknologisk utvikling. I bakeribransjen foregår mer og mer av produksjonen ved bruk av maskiner, dette kan være årsaken til blant annet at tallet på sysselsatte har sunket fra 2008 til 2010 (se tabell på side x). Bakeribransjen anses ikke som en høyteknologisk bransje, dette gjør at det ikke er nødvendig å stadig holde seg oppdatert på det nyeste. Men allikevel gjør omfattende produksjonsmaskineri at det krever høyt kapitalbehov, og vil derfor være avhengig av investeringsviljen til eiere.

¹⁰ Et eksempel på dette skjedde i første halvdel av 2013 da konkurransetilsynet grep inn i en avtale som Ica og Norgesgruppen inngikk hvor Norgesgruppen skulle ta over en del av logistikk og innkjøp fra Ica. Konkurransetilsynet grep inn i fare for at Norgesgruppen skal ta for mye av makten på dagligvaremarkedet, slik at avtalen nå er utsatt frem til konkurransetilsynet kommer med tilbakemelding. <<http://www.handelsbladet.no/id/28115.0>>

¹¹ Bjarne Bekkheien Aase (2013) Kornimporten kan bli dobla før 2013, Nationen, Nr. 89

Vedlegg 4: Konsernstruktur



Vedlegg 5: Intervjuguide

Intervjuguide 1: Mesterbakeren

Generell info:

- 1 Hvor lenge har du vært i stillingen?
- 2 Hva er arbeidsoppgavene dine?
 - a Hvor er dine ansvarsområder?
- 3 Har du noen industri erfaring - Hva har du gjort tidligere?

Mesterbakeren

- 1 Hva er visjonen deres?
- 2 Hvilke markedsposisjon har dere, jobber dere mot?
 - a. Hvor mener du verdien til Mesterbakeren ligger?
- 3 Hvem er deres største konkurrenter? andre industribakerier eller småbakerier?
 - a Hvor mye kontakt (samarbeid) har dere med andre industribakerier?

Samhandling

- 1 Kan du beskrive relasjoner som fungerer godt?
 - a Har dere noen retningslinjer?
 - b Hvordan måler dere en god relasjon?
- 2 Hva er din Relasjon til Rema 1000?
 - a Hvor ofte, hva, hvem?
- 3 Hvordan syns du denne relasjonen fungerer?
 - a Hva kunne vært bedre?
- 4 Hvorfor har dere valgt å samarbeide med Rema 1000? Hvordan styrer dere denne relasjonen?
 - a Hvilke ressurser har Rema 1000 som ikke dere selv har?
 - b Hvilken verdi skaper dette for sluttbruker?
- 5 Hva slags usikkerhet er det knyttet rundt denne relasjonen?
 - a Er det mye som er kontraktbasert?
- 6 Hvordan var markedet før ift nå? store endinger? positivt/negativt?
 - a Hvor stabilt er det?
- 7 Hvordan jobber dere med innspill dere får fra Rema 1000?

Innovasjon

- 1 Hvordan jobber dere med innovasjon?
 - a Hva slags innovasjon er det fokus på? (prosess eller produkt)
 - b Har der vært med på noen innovasjonsprosjekter? (Eks. Nofima)
- 2 Hvem påvirker hvilke produkter som skal ut på markedet?
- 3 Hva skal til for at en innovasjon skal lykkes hos dere?
- 4 Hva er Mesterbakerens utfordringer i forhold til innovasjon?
 - a Hvordan løse disse utfordringene?

Markedsføring

- 1 Hvor ligger kundefokuset deres? Rema 1000 eller forbruker?
- 2 Hvem står for markedsføringen til sluttbruker?
 - a Hvordan får dere informasjon om sluttbruker?
- 3 Hva gjør dere for å differensiere dere fra konkurrenter?
 - a Hva er deres konkurransefordel?
 - b emballasje?
 - i Hvem bestemmer? Rema eller MB?
 - ii Hvem har kontakten/avtalen med emballasjeselskapet?
- 4 Hvem bestemmer hvor mange brød som blir sendt til hver butikk?

- a Får Rema 1000 tilbake penger for varer de ikke selger?
 - b Selger dere produkter til Rema, eller selger Rema produktene for dere?
- 5 Har dere noen gang vært i kontakt med andre dagligvarekjeder om å få selge hos / til dem?

Bransje

- 1 Hvordan ser du på konkurransesituasjonen i bransjen?
 - a Hvordan er maktforholdet mellom konkurrentene?
 - b Sett i forhold til at det er ett lett imiterbart produkt.
 - c Hvor vanskelig er det for andre å komme inn på markedet?
- 2 Hva skal til for å overleve i bransjen?
- 3 Hvordan ser dere på forhandlingsmakten til forbruker / dagligvarekjeder / bakeri?
 - a Hvor ligger makten, hvem bestemmer?
- 4 Hvordan ser dere på utviklingen for bransjen? positive og negative
 - a Oppkjøp i verdikjeden?
 - b Konkurransen fra internasjonale aktører?

Intervjuguide 2: Rema 1000

Generell info:

- 1 Hvor lenge har du vært i stillingen?
- 2 Hva er arbeidsoppgavene dine?
 - a Hvor er dine ansvarsområder?
- 3 Har du noen industri erfaring - Hva har du gjort tidligere?
 - a Hva er ditt forhold til MB?
4. Historisk: hva gjorde dere før avtalen med MB?

Samhandling:

- 1 Hvor viktig er brød og bakevarer for Rema 1000?
 - a Image?
 - b Differensiering fra konkurrentene?
- 2 Kan du beskrive relasjoner som fungerer godt?
 - a Har dere noen retningslinjer?
 - b Hvordan måler dere en god relasjon?
- 3 Hvordan håndterer dere leverandører?
 - a Hvor ofte har dere kontakt? daglig?
- 4 Hvilke krav setter dere? i forhold til kvalitet på produktene?
 - a Hvordan sikrer dere at kravene blir møtt?
- 5 Hvorfor har dere valgt å samarbeide med Mesterbakeren? Hvordan styrer dere denne relasjonen?
 - a Hvilke ressurser har MB som ikke dere selv har?
 - b Hva slags kontrakt har dere?
 - c Hvilken verdi skaper dette for sluttbruker?
- 6 Hvorfor samarbeider dere på denne måten?
- 7 Hva slags usikkerhet er det knyttet rundt denne relasjonen?
 - a Er det mye som er kontraktbasert?
- 8 Hvordan var markedet før ift nå? store endringer? positivt/negativt?
 - a Hvor stabilt er det?
- 9 Er MB først og fremst en leverandør eller en samarbeidspartner?

Innovasjon

- 1 Hvordan jobber dere med innovasjon?
- 2 Hvordan jobber dere med innovasjon i forhold til deres leverandører?
 - Kun produktorientert?
 - Hvordan jobbe med prosessinnovasjoner sammen med leverandører?
- 3 Har dere samme organisering med mange leverandører, eller er styringsformen mellom dere og MB spesielt utarbeidet til dette forholdet?
- 4 Hvem bestemmer hvilke produkter som skal ut på markedet?
- 5 Hvem sitter med informasjon om kunden?
 - a Markedsundersøkelser osv.
- 6 Deler dere på informasjon om marked og målgruppe?
 - a Hvordan foregår informasjonsflyten?
 - b Hvorfor?
- 7 Hvis noe uforventet skjer, hvordan håndterer dere situasjonen da?
- 8 Hvordan oppfatter du konkurransesituasjonen i bakeribransjen?

Annet:

Bakeriet i Oslo?

Hvordan påvirket dette tilliten dere hadde til MB på det tidspunktet?

Gjorde dere noen endringer i styringsform etter "fiaskoen"?

Har dere iverksatt noen endringer for å unngå slikt i fremtiden?

Intervjuguide 3: Kjøpmenn i Rema 1000

Generell info

- 1 Hvor lenge har du vært i stillingen?
- 2 Hva er arbeidsoppgavene dine?
 - a Hvor er dine ansvarsområder?

Bransje

- 1 Hvordan oppfatter du konkurransesituasjonen i bakeribransjen?
- 2 Hvordan var markedet før ift nå? store endringer? positivt/negativt?
 - a Hvor stabilt er det?

Samhandling

- 1 Hvor viktig er brød og bakevarer for Rema 1000?
 - a Hvor mye fokus er det på brød og bakevarer i forhold til andre dagligvarer?
 - b Image?
 - c Differensiering fra konkurrentene?
- 2 Hvorfor har du valgt å ta inn varer fra andre bakerier?
- 3 Har dere andre forventinger til andre leverandører enn MB?
 - a Hvordan fungerer varestyring med lokale aktører?
- 4 Hvilke krav setter dere? i forhold til kvalitet på produktene?
 - a Hvordan sikrer dere at kravene blir møtt?
- 5 Hvordan fungerer relasjonen mellom dere og Mesterbakeren?
 - a Hvor ofte har dere kontakt? daglig?
 - b Hvordan foregår informasjonsflyten?
 - c Hvordan blir krav og klager tatt hånd om?
 - d Hva kunne vært bedre?
- 6 Hva slags usikkerhet er det knyttet rundt denne relasjonen?
 - a Er det mye som er kontraktbasert?
- 7 Er det retningslinjer sentralt som sier at MB må ha en viss andel av bakevarene dere selger?
 - a Har du kun lov å ta inn fra "lokale" aktører?
- 8 Har dere samme organisering med mange leverandører, eller er styringsformen mellom dere og MB spesielt utarbeidet til dette forholdet?
- 9 Hvem bestemmer hvilke produkter dere selger?

Annet

- 1 Hvis noe uforventet skjer, hvordan håndterer dere situasjonen da?

Vedlegg 6: Datainnsamlingsstruktur

Forskningsspørsmål	Intervju spørsmål	Teori
Delproblem 1: Hvor i bedriftenes verdikjeder er det størst forbedringspotensial for økt verdiskaping?		
Forskningsspørsmål 1: Hvordan skaper et industribakeri verdi sammen med kunden sin?	<p>Hva er visjonen deres? Hvilke markedsposisjon har dere, jobber dere mot? Hva gjør dere for å differensiere dere fra konkurrenter? Hva er deres konkurransefordeler? Hvordan ser du på konkurransesituasjonen i bransjen? Hvor ligger kundefokuset deres? Rema 1000 eller forbruker? Hvem står for markedsføringen til sluttbruker og hvordan får dere informasjon? Hvem bestemmer hvor mange brød som blir sendt til hver butikk? Hvor mye kontakt har dere?</p>	Strategi Verdikjede
Forskningsspørsmål 2: Hvordan jobber Mesterbakeren med innovasjon?	<p>Hvordan jobber dere med innovasjon, og hva er utfordringene? Hva slags innovasjon er det fokus på? (prosess eller produkt) Hvordan jobber dere med innovasjon i forhold til deres leverandører? Hvem bestemmer hva som skal ut på markedet? Hva skal til for at en innovasjon skal lykkes hos dere? Hva gjør dere for å holde dere oppdatert på trender? Hvordan jobber dere med innspill fra Rema 1000? Informasjonsflyt / informasjonsdeling?</p>	Innovasjon Innovasjonsprosessen Tillit Kunnskapsdeling
Delproblem 2: Hvordan kan samhandling mellom kunde og leverandør forbedres?		
Forskningsspørsmål 3: Hvordan og hvorfor foregår samarbeidet mellom Mesterbakeren og Rema 1000?	<p>Kan du beskrive relasjoner som fungerer godt? Hva er din relasjon til Rema 1000 / Mesterbakeren? Hvem sitter med kunnskapen om kunden? Hvordan jobber Rema 1000 med leverandører Hvilke krav setter dere til den andre til hverandre? Hvorfor har dere valgt å samarbeide? Hva slags usikkerhet er knyttet til denne relasjonen?</p>	Transaksjonskostnadsteori (TKT) Industrial marketing and purchasing (IMP) Pragmatisk samarbeid
Forskningsspørsmål 4: Hvordan påvirker styringsformen verdiskapningsevnen til Mesterbakeren?	<p>Hvordan styrer dere relasjonen? Hvordan var markedet før ift. nå? Endringer i markedet? Hvor stabilt er markedet? Hva slags kontrakter har dere? Hvorfor samarbeider dere på denne måten? Hvordan ser dere på forhandlingsmakten til dagligvarekjeder? Hva vil skje fremover, hvordan tilpasse seg markedsendringer?</p>	GVA og styringsformer

Vedlegg 7: Verdikjede resultater

Mesterbakeren

Som nevnt i innledningen er det to store møller i Norge som er hovedleverandør av råvarer til alle industribakeriene. Neste ledd i verdikjeden til Mesterbakeren er produksjon av varer. Her stiller Rema 1000 krav om at alle varene som kommer ut i butikk skal være av høy kvalitet og at varetypene som selges over hele landet skal se identiske ut uavhengig av hvilket bakeri de er bakt. Fra Mesterbakeren er sin side det her viktig å være kostnadseffektiv og drive så lønnsomt som mulig. Når bakevarene er ferdig skal de pakkes i emballasje utviklet av reklamebyrået til Rema 1000 og tilpasset hva Rema 1000 ønsker å formidle, blant annet er brødposene allerede merket med utsalgspris. I dette leddet inkluderer vi også pakking og stabling av bakevarer i kurver slik at de er klare for utstilling i butikk. Ferdigvarelageret til Mesterbakeren har høy omløpshastighet da de fleste varene som produseres her er ferskvarer og skal ut i butikk kun timer etter de er produsert. Alle varene Mesterbakeren produserer skal til Rema 1000, og benytter seg av et transportfirma for å distribuere varene til butikkene.

Rema 1000

Videre i figuren vises Rema 1000 sine aktiviteter knyttet til brød og bakevarer. De operasjonelle aktivitetene har vi konsentrert til å være aktiviteter relatert til brød og ferske bakevarer. Mesterbakeren estimerer og vurderer varebeholdningen som leveres til hver enkelt Rema 1000 butikk, men i og med at de også benytter seg av sideleverandører må kjøpmennene vurdere hvordan de skal supplementere sortimentet Mesterbakeren tilbyr. Inngående logistikk løses ved hjelp av transportfirma Mesterbakeren benytter. Vareleveringen kommer tidlig om morgenen slik at varene er på plass i butikk når den åpner, i tillegg er det noen butikker som ønsker to vareleveringer om dagen og får derfor varelevering senere på dagen. Varene kommer ferdig pakket i de kurvene som skal stå i butikk, slik at brødansvarlig i butikk kun trenger å trille brødkurvene på plass. Videre må butikken sette opp tilleggsinformasjon som plakater og reklame for å fremme salget av brød og ferskvarene. Når dagen er over returneres usolgte varer til Mesterbakeren.