

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt: Handelshøyskolen

Masteroppgave 2015
30 stp

Konkurransestrategiens påvirkning på verdikjedeutforming

The competitive strategy's impact on value chain
design

Lars Lerfaldet

Sammendrag

Oppgaven tar utgangspunkt i Michael Porters inndeling av virksomheter innenfor ulike konkurransestrategier utviklet på 1980-tallet. Det ble gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse hvor virksomhetene selv vurderte hvilken av Porters fire kategorier deres egen virksomhet tilhører. En annen velkjent teori innenfor forretningsstrategi, Porters verdikjede, ble brukt som utgangspunkt for å tilegne et helhetlig bilde av hvordan norske privateide foretak styrer sin egen verdikjede, og i hvilken grad aktører i samme verdinettverk samhandler for å gi mest mulig overskudd til det totale nettverket.

Hovedvekten i avhandlingen ligger på hvorvidt verdikjeden til aktører innenfor en konkurransestrategi skiller seg fra en eller flere av de andre grupperingene. Rapporten inneholder i tillegg en studie av hvorvidt disse norske foretakene har det samme fokuset, innenfor verdikjedeoptimalisering, deres overordnede konkurransestrategi tilsier de skal ha i følge både strategi- og logistikk litteratur.

Med et utvalg på 198 virksomheter og en svarprosent på 16,1% viser undersøkelsen at privateide norske mener at optimalisering av verdikjeder bidrar, og i mange tilfeller er avgjørende, for økonomisk suksess. Det avdekkes at et helhetlig fokus på verdinettverkets totale overskudd er høyt prioritert i utvalget. Som forventet domineres det norske markedet av virksomheter som søker en differensiert tilnærming og de som forsøker og kombinere flere ulike strategier. Undersøkelsen viser videre at det er svært få statistisk signifikante forskjeller i verdikjedeutformingen til de ulike konkurransestrategiene. Rapporten avdekker imidlertid forskjell i hvordan differensierte virksomheter transporterer sine varer, både inngående og utgående. Mens bedrifter innenfor de tre andre konkurransestrategiene har en mer spredt tilnærming til å benytte eksterne distributører, egne transportsselskap eller en kombinasjon av dette, ser vi at de differensierte selskapene foretrekker å benytte eksterne distributører.

Abstract

The thesis is based on Michael Porter's theory of generic competitive strategy developed in the 1980s. His work suggests that businesses can be split into four different groups. It was conducted a quantitative survey allowing businesses to choose which of Porters four descriptions fits their own business best. Another well-known theory in business strategy, Porters value chain, was used as a base to gain a comprehensive picture of how Norwegian companies within the private sector manages its own value chain, and the extent to which actors in the value network interact to provide the most profit to the overall network.

The emphasis in the thesis is whether the value chain within a specific competitive strategy differs from one or more of the other groups. The report also includes a study of to which extent these companies have the correct focus within value chain optimization. Their focus should differ according to their choice of overall competitive strategy. The conclusions are based on both strategy and logistics literature.

With a sample of 198 businesses and a response rate of 16.1%, the survey shows that Norwegian companies within the private sector believes that value chain optimization contribute, and in many cases is crucial for economic success. It further revealed that an overall focus on value network's total profit is a priority within the selection. As expected, the Norwegian private sector is dominated by two strategies; differentiation strategy and a combination strategy. Furthermore, the survey shows that there are very few statistically significant differences in value chain design for the various competitive strategies. However, the report reveals differences in how differentiated businesses are shipping their goods, both inbound and outbound. While firms within the three other categories have a more scattered approach to use external distributors, own transport or a combination of this, we see that the differentiated companies prefer to use external distributors.

Innhold

Del 1 – Introduksjon	5
Bakgrunn	5
Forskningsspørsmål	5
Struktur.....	7
Del 2 - Teori.....	7
Forsyningskjeder	7
Verdikjeder	8
Konkurransestrategier	11
Konkurransefortrinn.....	14
Integrasjon av verdikjeder	15
Innkjøp	15
Lager	16
Transport	17
Styringskonsepter.....	17
Del 3 – Metode.....	18
Teori.....	18
Problemstilling.....	24
Design	25
Kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse?	25
Utvalg.....	25
Kommunikasjonskanal.....	26
Respondenter	27
Spørreskjema	28
Del 4 – Resultater og diskusjon	29
Hvordan skiller verdikjeden seg i forhold til virksomhetens konkurransestrategi?	29
Analyse og diskusjon	30
Del 5 – Konklusjon.....	39
Referanseliste	40
Figurliste	42
Vedlegg 1 – Spørreskjema	44

Del 1 – Introduksjon

Bakgrunn

Avhandlingen er skrevet innenfor profileringen økonomistyring og tar utgangspunkt i teorier fra fagområdene logistikk og strategi. Logistikkens bidrag er den helhetlige teoretiske tankegangen rundt forsyningskjeder og forsyningsnettverk. Det er i dag stor enighet blant teoretikere innenfor feltet at kjedene er en potensiell kilde til konkurransefortrinn og har stor påvirkning på bedrifters økonomiske resultater. Utvalgte aspekter innenfor disse teoriene er anvendt og testet i oppgavens hoveddel. Innenfor strategifeltet er Michael Porters inndeling av konkurransestrategier det teoretiske utgangspunktet for kategoriseringen brukt i analysedelen. Hovedfokuset i oppgaven er analysering av verdikjeder. Verdikjeder tilhørte opprinnelig strategiteori fra Porter, men har over tid utviklet seg til å stå sentralt også innenfor logistikken, noe som vil bli forklart og diskutert i et senere kapittel.

Oppgavens spesifikke kombinasjon av tema er tidligere lite forsket på, så bidraget til utredningen vil være todelt; en teoretisk beskrivelse av hva som kjennetegner verdikjedene til bedrifter innenfor de ulike konkurransestrategiene og en empirisk spørreundersøkelse blant norske privateide foretak som tester disse teoriene.

Forskningsspørsmål

Ønsket om å studere om, og i så fall, hvordan bedrifters konkurransestrategier påvirker verdikjedeutforming førte frem til følgende problemstilling:

Ser vi et klart skille i utforming og fokus i norske privateide foretaks verdikjede basert på en kategorisering innenfor Porters fire ulike konkurransestrategier?

Det ble på forhånd definert seks antagelser for hvordan resultater som ble forventet.

Hypotese 1):

H0) Virksomheter innenfor alle de ulike konkurransestrategiene har like stort fokus på verdikjedens totale overskudd.

H1) Fokuset på verdikjedens totale overskudd avhenger av den overordnede konkurransestrategien.

Hypotese 2):

H0) Oppstrøms- og nedstrøms integrering av verdikjeder forekommer like hyppig for både kostnadsledere og differensierte foretak.

H1) Forekomsten av oppstrøms- og nedstrøms integrering i verdikjeder er forskjellig for kostnadsledere og differensierte foretak.

Hypotese 3):

H0) Det er ingen forskjell i fokus på intern eller ekstern verdikjede basert på Porters kategorisering.

H1) Foretak med en differensiert konkurransestrategi har større fokus på intern verdikjede enn ekstern.

Hypotese 4):

H0) Innkjøpsamarbeid og effektiviseringstiltak hos leverandører og kunder forekommer i samme utstrekning hos bedrifter innenfor alle de fire konkurransestrategiene.

H1) En eller flere av grupperingene skiller seg ut ved å ha mer/ mindre omfattende samarbeid med leverandører og kunder.

Hypotese 5):

H0) Valg av lokale- eller sentraliserte lager har ingen sammenheng med overordnet konkurransestrategi.

H1) Konkurransestrategier påvirker valg av lagringsform.

Hypotese 6):

H0) Valg av transportmetoder for frakt av varer inn- og ut av virksomheten påvirkes ikke av valgt konkurransestrategi.

H1) Vi ser tendenser til at ulike transportmetoder foretrekkes utifra bedrifters konkurransestrategi.

Struktur

Etter denne introduksjonen vil en teoretisk forankring til berørte temaer bli presentert. Det teoretiske grunnlaget for forsyningskjeder, verdikjeder og konkurransestrategier er svært omfattende og mye er derfor bevisst utelatt. De første delkapittelene i «Del 2 - Teori» vil gi en kort innføring i de nevnte overordnede teoriene og etterfølges av en videre utdyping av de mest relevante områdene. «Del 3 - Metode» presenterer først en trinnvis inndeling av hvordan man bør gå frem ved utvikling av en spørreundersøkelse. Samfunnsvitenskapelig metode domineres av to ulike retninger. I denne sammenheng vil kun trinnene for den valgte retningen beskrives. Videre vil det følge en beskrivelse over hvilke metodiske valg som ble tatt for denne undersøkelsen, begrunnelse av valgene og analyse av hvilke fordeler og ulemper dette medførte. En detaljrik fremstilling av undersøkelsens spørreskjema vil bli gitt, etterfulgt av en vurdering av dens mangler og svakheter. I «Del 4 – Resultater og diskusjon» presenteres, analyseres og diskuteres funnene fra undersøkelsen. Avhandlingen avsluttes med å sammenfatte og konkludere diskusjonen.

Del 2 - Teori

Forsyningskjeder

En forsyningskjede beskriver alle aktiviteter som må utføres for at en kundehenvendelse skal virkeliggjøres. Logistikkfeltet har over tid utviklet seg og favner, i tillegg til å omhandle interne prosesser, omgivelsene en virksomhet operer i. Dette har stilt nye krav til samarbeid og koordinering bedrifter imellom.

Et produkts oppstandelse starter gjerne ved at en konsument har et udekket behov som blir oppfattet av en produsent. Produsenten deretter forsøker å finne en løsning som dekker det aktuelle behovet hos forbrukeren. Når løsningen til å dekke behovet er funnet vil produsenten typisk henvende seg til flere av sine underleverandører for å tilegne nødvendige komponenter eller råvarer. Underleverandørene vil videre henvende seg til sine leverandører for å dekke produsentens etterspørsel (og videre nedover). Når produsenten er ferdig med sin produksjon vil produktet lagres, før det enten sendes videre til distributør/ grossist eller en annen produsent som ferdigstiller produktet. Mellom hvert ledd forekommer det en form for transport. Detaljisten beregner etterspørselen etter produktet og tilpasser sin lagerbeholdning gjennom sine bestillinger hos distributør/ grossist ved en PUSH-metode (prognosisering av etterspørsel og varer lagerføres). Ved en PULL-metode utløses bestillinger hos leverandører

ved en kundeordre. Denne samhandlingen danner et forsyningsnettverk. En forsyningskjede må ikke inneholde alle de nevnte ledd. For eksempel vil noen bedrifter både produsere og selge produktet selv (for eksempel DELL). Prosessen er uansett svært dynamisk, da en bestilling fra detaljist vil påvirke en rekke «uavhengige» bedrifter i kjeden. Christopher (2011:19) definerer denne prosessen slik;

A network of connected and interdependent organizations mutually and co-operatively working to control, manage and improve the flow of materials from suppliers to end users.

Formålet med forsyningskjedeoptimalisering er å minimere kostnader samtidig som produkttilgjengeligheten for sluttbrukeren er høy. På denne måten øker man forsyningskjedens overskudd. Forsyningskjedens totale overskudd beregnes ved:

Generert kunde verdi – Totale kostnader i forsyningsnettverket

Kostnadene og fortjenestemarginene for hvert enkelt ledd i nettverket påvirker derfor utsalgsprisen på sluttproduktet (Chopra 2013). Med bakgrunn i dette bør alle virksomheter være interessert i å optimalisere interne prosesser, samtidig som det samhandles med andre parter i det totale nettverket. En reduksjon i kostnader hos en annen aktør i nettverket vil ofte gi en reduksjon i kostnader for egen virksomhet. Det er stor enighet i teorien om at samarbeid innenfor kjedene er kritisk for velfungerende nettverk og har stor påvirkning på hver aktørs prestasjon. Teknologiske løsninger som skal bidra til fri informasjonsflyt og tettere samarbeid mellom bedrifter i forsyningsnettverk er allerede godt utviklet. Allikevel viser forskning at bedrifter har problemer med å tilpasse seg en nettverkstankegang, og at spesielt små og mellomstore bedrifter sliter med dette. Det hevdes at optimalisering av forsyningskjeder ikke har et stort nok fokus i små og mellomstore bedrifter og at mange feiler med integreringer i mangel på hengivenhet og tillit. Mangel på tillit til de andre involverte i en forsyningskjede dannes ofte ved en tradisjonell tankegang om at hver enkelt aktør er ute etter å maksimere egen nytte, og vil gjøre alt for å oppnå dette (Dreyer & Busi 2002).

Verdikjeder

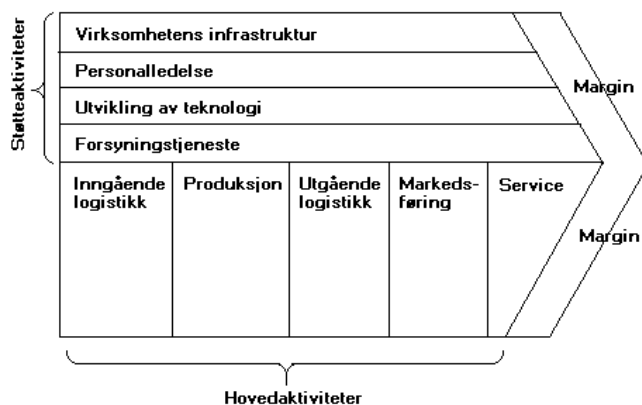
En bedrifts verdikjede beskriver alle verdiskapende aktiviteter et produkt (varer eller tjenester) går igjennom, helt fra utvinning av råmaterialer til ferdigstilte produkter.

Verdikjeder fremstiller en logisk rekkefølge av primæraktiviteter et produkt går igjennom og presenteres i modeller. I denne avhandlingen vil aktiviteter som foregår i en bestemt bedrift omtales som den interne delen av verdikjeden, mens alle andre vil bli omtalt som del av den

eksterne. Verdikjeder kan modelleres fra å omfatte et komplett verdensomspennende forsyningsnettverk (ofte omtalt som verdisystem) ned til enkeltbedrifter. Disse fremstillingene vil ofte være overfladiske, og det er derfor vanlig å bryte hver enkelt primæraktivitet ned i nye modeller som åpner for mer detaljerte fremstillinger (for eksempel på avdelingsnivå i enkeltbedrifter). Disse verdikjedene kan i sin tur danne et utgangspunkt for analyse av kilder til konkurransefortrinn i markedet (Porter 1985).

Figur 1 er en generisk fremstilling av en tradisjonell verdikjede for en enkeltbedrift.

Primæraktivitetene beskriver hvordan vareflyten foregår. I denne modellen ser vi at varer ankommer aktuell bedrift, prosesseres, transporteres ut og markedsføres/selges. Service på solgte produkter foretas som siste primæraktivitet. For at primæraktivitetene skal fungere må en rekke støtteaktiviteter underbygge dette.



(Figur 1: Generisk verdikjede)

Innhold og rekkefølge i både primær- og støtteaktiviteter vil variere fra bedrift til bedrift. Når en logisk rekkefølge er fremstilt, vil en analyse av verdikjeden bryte hver aktivitet ned til arbeidsoppgaver som vurderes opp imot sammenlignbare konkurrenter. For større konsern kan dette gi et stort antall variabler og analysens formål må derfor være klart definert på forhånd, slik at riktig detaljmengde fremkommer.

Verdikjeden		Område Service, maskinering, sveising						
Støttefunksjoner	Ledelse Planlegge (-) Gjennomføre (+) Beslutte (+) Følge opp (-)	Tot: 0/+			Administrasjon og styringssystemer Budsjettering (0) Kontroll(-) Personaladm(0) Økonomioppfølging(0) Rutiner/papirflyt(+) Innkjøp(-)			Tot: 0
	Kompetanseutvikling Def. Kompetansebehov (+) Bransjekompetanse (+)				Tot: +			
	Innovasjonsstatus Har nylig gått inn i nye markeder med ulike samarbeidspartnere som fører til kompetanseheving og ny teknologiutnyttelse							Tot: 0
	Produktutvikling(+)							
Primæraktiviteter	Markedsføring	Ordre	Service	Logistikk inn	Produksjon	Logistikk ut	Fortjeneste	
	* Nettverk	* Utarbeide tilbud	* Faste/ løpende serviceoppdrag	* Transport	* CNC-maskinering	* Oppbevaring		
	* Direkte salg	* Prosjektplanlegging	* Enkeltstående serviceforespørsler	* Varemottak	* Industrivedlikehold	* Emballering		
	* Messer	* Tegning	* Demontering	* Midl. oppbevaring	* Sveising	* Transport		
	* Kundebesøk	* Råvareinnkjøp	* Feilsøking		* Konstruksjon	* Montering		
	* Besøke nye kunder	* Produksjonsplanlegging	* Reprasjon		* Deleproduksjon			
	* Forhandlinger og rammeavtaler	* Oppfølging			* Balansering			
* Brosjyrematerialer				* Valseservice				
Tot: 0	Tot: -	Tot: +	Tot: 0	Tot: +	Tot: 0			

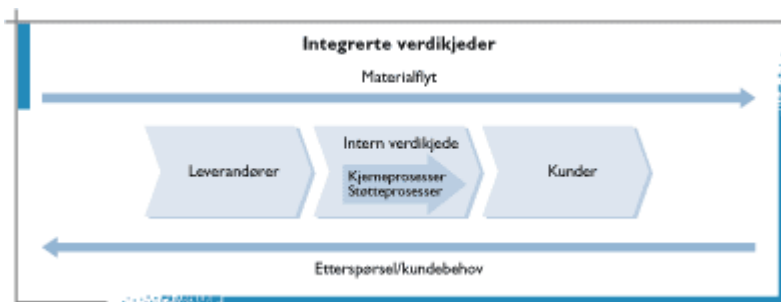
(Figur 2: Intern verdikjede – industribedrift)

Figur 2 viser et eksempel på en enkel analyse av den interne verdikjeden hos en liten, tradisjonell norsk industribedrift. Hver aktivitet har blitt tildelt spesifikke arbeidsoppgaver som har blitt vurdert opp imot konkurrenter i markedet. En samlet karakter for aktiviteten har blitt gitt (-, 0 eller +) på bakgrunn av intervjuer og observasjoner. Analysen danner et godt utgangspunkt for å vurdere interne konkurransefortrinn eller eventuelle forbedringsområder for den bestemte bedriften. Aktiviteter vurdert til «+» kan være drivere for konkurransefortrinn.

For denne oppgaven vil kun primæraktiviteter forbundet med logistikk være relevant og ellers viktige aspekter som markedsføring og salg vil utelates. Dette med utgangspunkt i relevans til problemstilling og involverte fagområder.

Forsyningskjede eller verdikjede?

I forsyningskjeder handler det enkelt sagt om å forflytte varer og informasjon fra leverandører til sluttbruker. Verdikjeder inneholder de samme momentene som i en forsyningskjede, men tillegger en form for prosessering som tilfører verdi til produktet i bytte mot ressurser. I tillegg er den tradisjonelle verdikjeden oppdelt i funksjoner eller avdelinger, mens fokuset i en forsyningskjede er mer helhetlig. Dette er dog i stadig endring og figur 3 viser en kombinasjon av begge kjedene. Disse type modeller viser at verdikjeder kan sees på som en videreføring og utvidelse av forsyningskjedebegrepet. Allikevel ser vi at begrepene brukes om hverandre i teorien, men at det i senere tid har blitt et stadig større vekt på verdikjeder og verdinettverk (Rygvoid & Aarland 2003).



(Figur 3: Integrerte verdikjeder)

Konkurransestrategier

Michael Porter (1980) hevder at en bedrifts suksess avhenger av at virksomheten har en klar konkurransestrategi. Det forklares at et foretak kan angripe markedet på fire forskjellige måter, hvor tre av disse gir muligheter for økonomisk suksess. Hvilken retning organisasjonen velger vil være med på å definere organiseringen og utformingen av hele selskapet.

Utgangspunktet for teorien var at Porter søkte en forklaring på hvordan både selskap med høye og lave markedsandeler kunne ha like høy økonomisk suksess og hvorfor selskap med middels stor markedsandel ofte hadde dårligere økonomiske prestasjoner. Hans konklusjoner endte i en kategorisering av bedrifter i kostnadslederskap, differensiering, fokusering og middelmodige foretak. Teoriene skapte stor interesse innenfor fagmiljøet og anses stadig for å være et viktig bidrag innenfor sitt felt. Allikevel fulgte kritikk i de kommende år, der blant annet Davis (1984), Hill (1988) og Wright (1990) publiserte vitenskapelige undersøkelser som motstridet Porters teorier; organisasjoner som kombinerer ulike konkurranstrategier leverer bedre økonomiske resultater enn de som tilpasser organisasjonen etter en klar konkurransestrategi. Det er ikke i denne oppgavens hensikt å ta del i denne diskusjonen. Teorien brukes kun for å kategorisere bedrifter, hvor fellestrekk og forskjeller innenfor de ulike grupperingenes verdikjeder blir analysert.

Kostnadsleder

Ved å være kostnadsleder forsøker bedriften å ha de laveste totale kostnadene i bransjen. Produktene eller tjenestene som tilbys er ofte standardiserte og tilbyr lite eller ingen ekstra tilført verdi. Gjennom å ha de laveste totale kostnadene, både i primær- og støttefunksjoner, kan selskapet velge å selge sine produkter til en lavere pris enn konkurrentene. På lite differensierte produkter (homogene produkter) kan dette skape en stor konkurransefordel i markedet, da konsumentene ofte foretrekker det rimeligste produktet (Haugland, Reve & Grønhaug 1998). En kostnadsleder kan også velge å tilby produktet til samme pris som sine konkurrenter og på denne måten ha høyere fortjeneste per solgte produkt. For å innta en

posisjon som kostnadsleder må bedriften inneha stordriftsfordeler, gjennom for eksempel høy markedsandel eller andre aspekter som gjør det vanskelig for andre aktører i bransjen å skape en lik kostnadsstruktur. Det stilles videre høye krav til erfaring, enkle produktdesign, automatisering og kostnadskontroll. Mer konkret tilsier dette at virksomheten er avhengig av høyt produksjonsvolum, gode innkjøpsbetingelser samt en overordnet strategi og en arbeidskultur som fremmer kostnadsfokus gjennom hele virksomheten. Ettersom det kun er plass til en kostnadsleder innenfor et marked, finnes det færre virksomheter med denne overordnede konkurransestrategien (Porter 1980). Norske virksomheter opplever i tillegg et sterk press fra globale aktører med fordelaktige kostnadsstrukturer og det er derfor få norske bedrifter som kjemper om en kostnadslederposisjon utover egne landegrenser.

Differensiering

Ved en differensieringsstrategi forsøker et selskap å tilby produkter som anses for å skille seg fra resten av markedet. Den tradisjonelle måten å skille seg ut på er fysiske produktspesifikasjoner som overgår konkurrentenes sine. I tillegg til dette kan virkemidler som varemerke, design, teknologi, image og servicehåndtering føre til differensiering. En virksomhet som forsøker å differensiere seg håper at deres fordelaktige produkter vil føre til at de kan ta en høyere utsalgspris enn andre aktører i bransjen. Sammenlignet med kostnadsledere vil det i mange tilfeller dreie seg om et lavere antall solgte produkter, men med en høyere fortjeneste per solgte produkt. En differensieringsstrategi er ofte synonymt med høye kostnader knyttet til forskning- og utviklingsavdelinger hvor kreativitet og tett samarbeid på tvers av avdelinger er nødvendig (Porter 1980). I praksis ser man at det å opprettholde differensierte produkter kan by på store utfordringer. De fleste bransjer blir stadig mer åpne og globaliserte, noe som både gir et høyere antall konkurrenter og store muligheter for etterligning eller «kopiering» av produkter. Dette har de senere år ført til en utvikling innenfor denne konkurransestrategien. Fra å i hovedsak omhandle harde variabler som produkters spesifikasjoner, forsøkes det nå i høyere grad å spille på kundens følelser. Virksomhetene forsøker å selge merverdi i sine produkter gjennom samfunnsansvar, storytelling, tradisjoner, lokale påvirkninger med mer.

Fokusering

Ved en fokuseringsstrategi mener bedrifter som konsentrerer seg om mindre kjøpegrupper, et bestemt geografisk marked eller deler av et produktutvalg. Målet er at et smalt fokus skal skape bedre kompetanse innenfor en bestemt nisje, slik at andre aktører med større

målgrupper ikke vil kunne konkurrere like effektivt innenfor de spesifikke målgruppene. Fokuseringen kan føre til lave kostnader og/eller overlegne produkter (ibid).

Det middelmådige foretaket

Porter(1980) mener at en tilstrebelse av både kostnadslederskap og differensiering ikke vil være fordelaktig. Å oppnå en posisjon i markedet hvor du både skiller deg sterkt ut fra konkurrentene og samtidig har de laveste kostnadene er så vanskelig at det ikke bør forsøkes. Foretak som forsøker dette vil gjerne havne i kategorien «det middelmådige foretak». Mer generelt kan vi si at virksomheter som ikke lett kan plasseres innenfor noen av de tre foregående gruppene, blir klassifisert som «middelmådige foretak». Uten en klar konkurransestrategi vil bedrifter bli utkonkurrert både på pris og kvalitet og kan dermed stå i en svært utsatt posisjon i markedet i følge Porter.

Figur 4 oppsummerer det Porter(1980) mener er nødvendige ressurser, kompetanse og krav til organisasjonen innenfor de ulike strategiene.

STRATEGI	NØDVENDIGE RES-SURSER OG KOMPE-TANSER	KRAV TIL ORGANI-SASJONEN
Kostnads- leder	Krav til stadige nyinves- teringer og god tilgang på kapital Kompetanse innenfor prosesseteknikk Nøye overvåking av de ansatte Produkter utformes for rasjonell fabrikkasjon Rimelige distribusjons- systemer	Stram kostnadskontroll Hyppige og detaljerte kontrollrapporter Rasjonell organisasjon og godt planlagte ansvarsområder Signaler om oppnåelse av høye kvantitative mål
Differen- siering	Stor markedsførings- kompetanse Dyktig konstruksjons- avdeling Kreativitet God kompetanse innen- for grunnforskning Foretaket må ha ord på seg for å ligge på topp i kvalitet eller teknologi Tradisjon i bransjen	God koordinering av funksjonene FoU, pro- duktutvikling og markedsføring Subjektive målemetoder og signaler istedenfor kvantitative målemeto- der Arbeidsforhold som kan trekke til seg dyktige fagfolk, forskere eller kreative personer
Fokuse- ring	eller topp kompetanse hentet fra andre bedrif- ter Særlig godt samarbeid med distribusjonskana- lene En kombinasjon av ovennevnte faktorer ret- tet inn mot den bes- temte målgruppen	En kombinasjon av ovennevnte faktorer ret- tet inn mot den bes- temte målgruppen

(Figur 4: Nødvendige ressurser, kompetanse og krav til organisasjoner innenfor ulike konkurransestrategier)

Konkurransefortrinn

Teorien rundt konkurransefortrinn bygger på at organisasjoner som klarer å produsere mer verdi til sine kunder enn konkurrentene, vil ha en fordelaktig posisjon i markedet. For å oppnå dette må selskapet ha en eller flere ressurser som har ført til konkurransefortrinn. Et konkurransefortrinn som opprettholdes over tid blir omtalt som et «vedvarende konkurransefortrinn» og vil være noe enhver bedrift bør tilstrebe. Med stadig friere flyt av varer og informasjon, vil i mange tilfeller «vedvarende», avhengig av bransje, betegne en periode på noen få måneder eller år. I følge Barneys (1991) VRIN-rammeverk kreves det at en ressurs må være verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og ikke- substituerbar for å kalles vedvarende.

Effektiv styring av forsynings- og verdikjeder er både i teori og praksis blitt anerkjent som en svært viktig kilde til skape konkurransefortrinn. Christopher (2011) peker på to hovedområder som i seg selv, og spesielt i kombinasjon kan føre til konkurransefortrinn; «kostnadslederskap» og «oppfattet verdifordel» I produktgrupper hvor det ikke er mulig å skille produkter fra ulike produsenter (homogene produkter), vil forbrukeren gjerne oppleve at produktet med lavest utsalgspris gir mest verdi. For at en virksomhet skal kunne ha den laveste utsalgsprisen vil en optimalisering av forsyningskjeder være nødvendig. Fra å tidligere ha et sterkt fokus på stordriftsfordeler (høye markedsandeler) gjennom høye salgsvolum, har produksjonsbedrifter i den senere tid rettet oppmerksomhet på at en stor andel av en bedrifts (og et produkts) kostnader ligger utenfor selve bedriften. Kilder til konkurransefortrinn kan derfor ligge i transportmetoder eller samhandlingen med for eksempel underleverandører eller distributører.

Verdifordeler kan ligge i selve produktet eller i rammene rundt. Sammenhengen mellom verdi- og forsyningskjeder og produktegenskaper er relativt eksplisitt. For eksempel kan et ferdig produkts kvalitet i høy grad avhenge av kvaliteten på råvarene produsenten benytter. Det er dog tendenser i markedet til at det ikke lenger er det fysiske produktets egenskaper som skaper kunde verdi. Christopher (2011) trekker frem service som et eksempel på differensiering utover produktegenskaper. Ser vi igjen for oss en produksjonsbedrifts verdikjede kan vi se aktiviteter som kan bidra til konkurransefortrinn. Her vil for eksempel integrering av IT-systemer og produsentens samarbeid med detaljister påvirke sluttbrukerens oppfatning av servicen (gjennom for eksempel tilgjengelighet på produkt, teknisk støtte, garantier m.m.).

Integrasjon av verdikjeder

Når et selskap, som en del av et verdinettverk, velger å ta eierskap i flere ledd av kjeden kalles det nedstrøms- eller oppstrøms integrasjon. En nedstrøms integrasjon går i denne sammenhengen ut på at et selskap foretar oppkjøp av sine kunder og / eller sine kunders kunder. Oppstrøms integrasjon viser til å ta eierskap hos sine leverandører og sine leverandørers leverandører. Felles for begge disse formene for integrasjon er et mål om å øke egen-, så vel som verdikjedens, totale overskudd gjennom minimering av transaksjonskostnader. Integreringene øker et selskaps kontroll og effektivitet og minimerer administrative kostnader. Oppkjøp krever imidlertid stor tilgang på kapital og det er ikke gitt at integrasjonen gir ønsket effekt. Endringsledelse er et eget fagområde som blant annet belyser hvordan bedriftens interne forutsetninger og hvordan oppkjøpet gjennomføres, påvirker resultatet. I denne oppgaven er det antatt at kostnadsledere vil ha et større fokus på integrering av verdikjeden enn differensierte og fokuserte virksomheter (Solem 2003).

Innkjøp

Innkjøp omfatter i denne sammenheng alle aktiviteter forbundet med anskaffelse av råvarer eller komponenter brukt i videre produksjon. Innkjøp for interne behov (som kontorrekvisita, drift av kantine og IT-systemer) er altså bevisst utelatt. Persson & Virum (2010) trekker frem pris, leveringsdyktighet, kvalitet, service og samarbeidsmuligheter som viktige parametere for valg av underleverandører. De påpeker at innkjøp har gått fra å være en ren prisdiskusjon med leverandører, hvor kvantumsrabatter sto i fokus, til å bli strategisk viktig for bedriften som helhet. Dette kan sees på som en naturlig utvikling, da innkjøp står for store deler av de totale utgiftene for de fleste virksomheter. Bedrifter ønsker å minimere bundet kapital og lagerholdskostnader, samtidig som produksjonen ikke skal hemmes og at produktene til enhver tid skal være tilgjengelig for kundene. Mye av teorien innenfor innkjøp bygger derfor på optimalisering av innkjøpsmengder og innkjøpsfrekvens. Innføring av omfattende IT-systemer hjelper leverandører med å tilpasse sin produksjon og sine innkjøp. For eksempel gjelder dette når et produkt blir scannet i en butikk og informasjon sendes bakover i systemet til leverandørene for å kartlegge etterspørselen. I tillegg til de nevnte parameterne finnes det en rekke ulike samarbeidsmetoder mellom kjøpere og leverandører. Den enkleste formen er at hvert innkjøp vurderes individuelt. Her vil man enten gå ut ifra en liste over godkjente leverandører eller sette leveransen på anbud (kun aktuelt ved store- eller tekniske innkjøp). Kontraktsfestede innkjøpsavtaler er også vanlig, der innkjøper binder seg til å kjøpe visse kvanta innenfor en gitt periode av samme leverandør, og leverandøren binder seg til å levere

dette til avtalt tid og pris. Dette forenkler innkjøpsprosessen, da man ikke vil ha behov for å vurdere hvert innkjøp individuelt. Det finnes også samarbeid som er enda tettere enn de kontraktsfestede innkjøpene. Her vil gjerne integrasjon av IT-systemer og full åpenhet om økonomiske situasjon («Åpen bok») stå i fokus, og bedriftene tilpasser innkjøpene seg i mellom for å sikre høyest mulig totalt overskudd i verdikjeden.

Lager

Lagring av ferdigstilte produkter gir bedrifter som selger fysiske produkter mulighet til å sikre seg mot ujevn etterspørsel. I teorien beregnes det kostnader for ikke å ha nok varer til å tilfredsstille etterspørselen (straffekostnad) mot kostnaden ved å ha lagerførte varer (lagerholdskostnad). Straffekostnaden inneholder nåverdien av all tapt fortjeneste som følge av å være utsolgt og inkluderer salgstop og framtidig tap i «Good will». Lagerholdskostnader beregnes ved at all kapital som må investeres beregnes og inkluderer blant annet forsikringspremier, svinn, skatt og verditap på varer (Persson & Virum 2010). I denne oppgaven vil fokuset rundt lager ligge på hvorvidt bedrifter kombinerer både lokale- og sentrallager eller om en av de to variantene prioriteres. Lokale lager fører til at foretakene har varer i geografisk nærhet til kunder og utsalgssteder. For større foretak innebærer dette et behov for et større antall lager. For bedrifter med spredt kundemasse kan dette gi bedre kundeservice ved at kundene selv kan plukke opp varene, og det gir kortere transportstrekninger, som vil gi rask leveringstid til kunden. Flere forfattere beskriver i tillegg en risikospredning ved for eksempel naturkatastrofer. Om et lager skulle gå tapt, vil andre lager ha de samme varene tilgjengelig for omgående levering. Det som først og fremst taler i mot lokale lager er kostnadene dette medfører. Man vil oppleve et behov for flere ansatte, mer investeringer i lagerholdssystemer og inventar / maskiner, mer komplisert infrastruktur og potensielt høyere samlet husleie. Til tross for kortere avstand til sine kunder vil heller ikke transportkostnadene nødvendigvis være lavere. På grunn flere destinasjoner vil lokale lager øke antall turer og dermed også kostnadene. Fordelene med sentraliserte lager er stort sett de samme som de negative sidene ved desentraliserte; lavere kostnader. Det samlede behovet for sikkerhetslager vil også minke ved sentraliserte lager. De senere år har det i teorien blitt stor enighet om at produkttilgjengeligheten er lik, om ikke bedre, for foretak med sentraliserte lager. Negative sider som trekkes frem er økt byråkrati (tregheter i endringsprosesser, mindre fleksibilitet etc.) og mangel på bidrag i lokalsamfunn. Det er gode muligheter for å kombinere sentral- og lokale lager. Her er det det vanlig med et fåtall sentralt plasserte hovedlager som sørver lokale lager. De lokale lagrene har gjerne kun de mest etterspurte produkter og deler,

mens sentrallagre har et bredere sortiment (for eksempel bilverksted foretrekker ofte denne metoden). Denne tilnærmingen vil kutte ned på ulempene ved begge tilnærminger. Dette vil riktignok kreve store investeringer og stiller strenge krav til infrastruktur og kommunikasjonssystemer og er derfor mest utbredt blant større organisasjoner (Halliday 2014). I denne oppgaven er det antatt at bedrifter som søker kostnadslederskap vil prioritere sentralisering og en kombinasjon av tilnærmingene, mens differensierte organisasjoner velger lokal lagring.

Transport

Transport ses på av mange som den mest typiske logistikkaktiviteten. Her er målet å frakte råvarer, komponenter eller ferdige produkter i god stand til riktig kostnad og tid. Transport er en essensiell del av de fleste virksomheters verdikjeder og kan lede til konkurransefortrinn i markedet. Emnet omfatter alt fra planlegging av ruter til valg av transportmidler og oppfølging (Persson & Virum 2010). I denne oppgaven er det lagt vekt på hvorvidt norske foretak velger å benytte seg av eksterne distributører som DHL, Bring og Schekner eller sørge for egen transport både inn fra leverandører og ut til kunder. Egne transportordninger kan foregå i liten skala ved at ansatte kjører ut varer i små varebiler eller i komplekse systemer med store bilparker, som driftes som et eget transportselskap. Avhengig av bedrifters konkurransestrategier stilles det ulike krav til transport. Selskap som søker differensiering i markedet må i følge Grønland (2010) sørge for hurtige leveringer samt høy responsivitet og tilgjengelighet. Dette sier noe om både hvilke transportmidler som bør benyttes og hvordan de skal organiseres. Differensierte selskap må derfor satse på raske framkostmidler som fly eller bil / lastebil på korte avstander. Det økte kravet til responsive kjeder påvirker kostnadene. Responsive kjeder vil være vesentlig dyrere å drifte og anbefales derfor av Chopra (2013) å kun benyttes på verdifulle varer. For selskap som søker kostnadsledelse stilles det krav til store enheter, høy kapasitetsutnyttelse og tett kostnadskontroll (Grønland 2010). Produkter med lav verdi og høy etterspørsel dominerer denne konkurransestrategien. Etterspørselen antas derfor være lettere å prognostisere, og trege, lavkostnads transportmidler som båt og tog dominerer.

Styringskonsepter

Styringskonsepter er en del av de interne prosessene i en virksomhets verdikjede og tar utgangspunkt i teoretiske modeller utviklet av forskere og konsulenter. Innføring av styringskonsepter utgangspunkt i et initiativ fra ledelsen med ønske om interne forbedringer.

Det finnes en rekke ulike konsepter, men felles for de alle er at de har som formål å bidra til effektivisering i ulike deler av organisasjonen. Dette kan dreie seg om økt produksjonseffektivitet(LEAN), prestasjonsmåling(Balansert målstyring), kvalitetssikring(Six Sigma) eller helt andre områder som søker forbedring. Implementering av styringskonsepter berører ulike deler av organisasjonen, helt fra et nivå hvor kun ledere eller enkeltavdelinger berøres til et organisasjonsnivå hvor hele bedriften blir berørt. Denne oppgaven vil rette blikket hvorvidt virksomhetene har innført / forsøkt innført en form for styringskonsept. Høyt fokus på slike innføringer bevitner om oppmerksomhet omkring effektivisering av intern verdikjede.

Del 3 – Metode

Teori

Problemstilling

Første fase i en undersøkelse er å utforme en problemstilling. Problemstilling representerer et spørsmål forskeren er interessert i å finne ut mer om gjennom empirisk forskning. Forskeren sitter gjerne med en rekke antagelser eller spekulasjoner om hvilke resultater undersøkelsen kan gi, såkalte hypoteser. Disse påstandene skal gjennom resultatene fra undersøkelsen aksepteres eller forkastes. Problemstillingen skal hjelpe forskeren å avgrense området man ønsker å studere. Det er derfor svært viktig at forskeren konkretiserer problemstillingen så mye som mulig, slik at den går fra et teoretisk til et operativt nivå. For en best mulig konkretisering, bør problemstillingen inneholde et tema, hvem som skal undersøkes og hva dette skal måles gjennom. Neste steg er å bryte ned til ulike variabler (med tilhørende verdier) som samlet kan gi oss svar på problemstillingen.

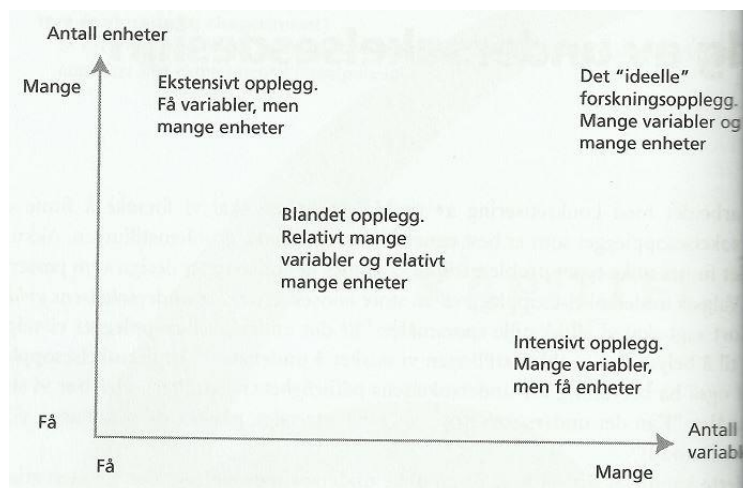
Selv om de fleste problemstillinger har en rekke felles trekk, skiller de seg allikevel fra hverandre i stor grad. Den første dimensjonen som trekkes frem av Jacobsen(2005) er om problemstillingen er klar eller uklar. Ved uklare(eksplorerende) problemstillinger dreier det seg ofte om undersøkelsestemaer hvor forskeren ønsker å tilegne seg dypere kunnskap om emnet. I undersøkelser med en klar problemstilling er temaet allerede godt kjent og undersøkelsens hensikt er å studere utstrekning og/ eller hyppighet av fenomenet. Den andre dimensjonen er om problemstillingen er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv). Ved en forklarende problemstilling ønsker forskeren å finne årsakene til en forekomst, mens en beskrivende gjerne måler fenomenets omfang, hvilke ulike typer som finnes av noe, ulike

oppfattelser, utvikling eller hvor det forekommer. Den siste dimensjonen omfatter hvorvidt forskeren ønsker å generalisere resultatene eller ikke.

Når en problemstilling er ferdig utviklet, vil utformingen i seg selv sette sterke føringer for hvilken metode og undersøkelsesdesign som bør benyttes i gjennomføringen.

Undersøkelsesdesign

Andre fase består av å komme frem til det mest hensiktsmessige designet for undersøkelsen. Dette valget vil ifølge Jacobsen(2005) ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. De valgene som må fattes er om undersøkelsen skal gå i bredden(ekstensiv) eller i dybden(intensiv) og om studien skal være beskrivende eller forklarende.



(Figur 5: Ulike undersøkelsesopplegg klassifisert etter bredde og dybde)

Ved intensive design vil forskeren forsøke å fremme et så detaljrikt bilde som mulig av et fenomen. Hver respondents oppfatning og forståelse av et fenomen legges til grunne. Ekstensive studier ønsker å gå i bredden, altså å undersøke mange enheter. Denne type forskning ønsker gjerne å beskrive omfang, hyppighet og utstrekning for å kunne generalisere funnene.

Det «ideelle» undersøkelsesopplegget vil i de fleste tilfeller være særdeles vanskelig å gjennomføre på bakgrunn av begrensninger i tilgjengelige ressurser. Å undersøke mange enheter med mange variable vil ta svært lang tid og kan bli kostbart.

En forklarende studie har til hensikt å vise en årsak / virkningssammenheng gjennom samvariasjon i tidsmessig nærhet som kontrolleres for alle andre relevante forhold som kan påvirke utfallet. Et beskrivende design er noe enklere i formen, da det ikke har til hensikt å forklare i samme utstrekning som en forklarende studie. Det er vanlig at det kun vises til forskjeller.

Hva slags data?

Tredje fase ved utvikling av en undersøkelse er å fatte en beslutning over hva slags data som skal samles inn. Vi skiller mellom to hovedtyper av data; tall(kvantitativ) og ord(kvalitativ). Ingen av typene er prinsipielt overlegen, da ulike undersøkelser har ulike formål. Ofte vil valget komme som en følge av avgjørelsene fattet i de to første fasene.

I figur 6 viser Jacobsen (2005)

en oversikt over hvilke generelle betingelser som bør ligge til grunn for valg av tilnærming og hvilke ulemper og fordeler valget bringer. Selv om det kan late til at det må fattes et valg av én av typene, vil de beste resultatene ofte komme gjennom å kombinere tilnærmingene. I fase tre må det i tillegg tas en beslutning om man skal samle

inn dataene selv(primærdata) eller kvalitativ benytte allerede eksisterende data (sekundærdata).

	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Når benyttes når vi har:	god kunnskap om fenomenet vi skal	lite kunnskap om fenomenet vi studere
Når vi skal:	teste teorier og hypoteser	utvikle nye teorier og hypoteser
Når vi har:	ønske om å generalisere (vite litt om mange enheter)	ønske om mye informasjon om få enheter (ikke generalisere)
Når vi vil:	finne ut hvor ofte et fenomen forekommer	finne ut hva som er innholdet i et fenomen
Fordeler	Mange enheter	Dybde og detaljforståelse
	Mulighet for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet	Helhetlig forståelse av fenomen/situasjon/individ
	Relativt lave kostnader	Fleksibilitet i datainnsamlingen
Ulemper	Overfladisk informasjon	Uoversiktlig og for detaljert informasjon
	Rigiditet i datainnsamlingen	
	Vi påtvinger mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer.	Høye kostnader, spesielt i analyse fasen
	Analytisk avstand kan gi lav forståelse.	Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand.
		For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig.

(Figur 6: Oversikt over når kvantitativ og metode bør anvendes, samt sterke og svake sider ved de to tilnærmingene)

Hvordan samle inn kvantitativ informasjon?

Innsamling av kvantitativ informasjon blir i stor grad gjort gjennom spørreskjemaer med lukkede svaralternativer. Lukkede svar betyr at forskeren på forhånd har definert ulike svaralternativer som respondenten må ta stilling til. All informasjon som blir samlet inn må behandles likt. Dette blir sett på som undersøkelsesformens både styrke og svakhet. Analysedelen gjennomføres gjennom statistiske beregninger, gjerne på datamaskiner.

Spørsmålsstillinger

Hvordan de ulike spørsmålene i en undersøkelse er bygd opp, kan ha stor betydning for resultatene. Dette gjelder både formuleringer og ordvalg. Spørsmålene må på ingen måte føre respondenten i en bestemt retning (ledende spørsmål) eller skape rom for ulike tolkninger. For at spørsmål skal tolkes tilnærmet identisk må det ligge en felles forståelse av begreper til

grunn. Der det finnes rom for ulike tolkninger av begreper eller fenomener er det spørsmålsstillers oppgave å klargjøre hva som i den gitte sammenhengen danner utgangspunktet for spørsmålet (for eksempel en beskrivelse av et teoretisk uttrykk). Jacobsen(2005) har delt inn i følgende ulike typer spørsmål:

- Spørsmål om faktiske forhold
- Spørsmål om kunnskap
- Spørsmål om egenvurderinger
- Spørsmål om intensjoner

Utformingen av spørsmålene innenfor de ulike typene kan foregå på to måter. Direkte spørsmål (avsluttes med spørsmålstegn) eller vurderinger av en påstand (spørsmål som typisk har en rangering fra enig til uenig som svaralternativer). Videre har Jacobsen(2005:254) utformet 11 huskereglar ved utforming av spørsmål. Disse vil bli beskrevet i mer detalj ved analysedelen av metoden.

1. Streb etter enkelthet i spørsmålene.
2. Samme begrep kan tolkes ulikt av forskjellige respondenter.
3. Folk husker ikke særlig langt bak i tid.
4. Forsøk å unngå ledende spørsmål.
5. Vurder nøye om du skal ha med en midtkategori eller en «vet ikke»-kategori i svaralternativene.
6. Bruk gjerne åpne spørsmål i tillegg til de lukkede spørsmålene.
7. Begynn spørreskjemaet «ufarlig», og avslutt med mer følsomme spørsmål.
8. Vær forsiktig med filterspørsmål.
9. Svaret på spørsmålet kan påvirkes sterkt av hvilke andre spørsmål som stilles før.
10. Varier retningen på spørsmålene.
11. Test skjemaet!

Svaralternativer

I et spørreskjema skiller vi mellom tre ulike svaralternativer; kategoriske (nominal), rangordning (ordinal) og metrisk (forholdstall). Nominale svaralternativer hjelper forskeren med å kategorisere et svar innenfor en gruppe. Slike svaralternativer åpner ikke opp for noen videre analyser, utover om respondentene tilhører samme eller ulike grupper. Innenfor dette er det vanlig at respondenten har to svaralternativer, som for eksempel Ja/ Nei. Ordinale svaralternativer benyttes, som ved nominale, for å gruppere enheter. Svaralternativene skiller seg fra de nominale ved at svar kan rangeres i forhold til hverandre, for eksempel at noe er bedre, høyere eller større. Et typisk spørsmål innenfor denne kategorien kan være «Hvor ofte» eller «Hvor god». Typiske svaralternativene til disse spørsmålene er antall ganger eller rangeringer fra dårlig til god. Denne type svaralternativer kan derfor måle frekvens, intensitet, vurderinger, sammenligninger eller intensitet målt gjennom påstander. Metriske svaralternativer utvides til å kunne måle eksakte forskjeller (i for eksempel vekt, tid eller avstand). Spørreskjemaer gir også muligheter for å ha åpne svaralternativer. Dette kan benyttes til å for eksempel avdekke personlige meninger eller som en forklaring til en tidligere besvarelse. Åpne svaralternativer blir ofte kalt «kvalitative svar». Et spørreskjema vil i de fleste tilfeller ha en kombinasjon av de nevnte svaralternativene. Ingen av kategoriene kan betraktes som overlegen, da undersøkelser og spesifikke spørsmål har ulike detaljbehov.

Utvalg av enheter

Når et spørreskjema er ferdigstilt og kvalitetssikret begynner den femte fasen; utvalg av enheter. I kvantitative undersøkelser ønsker man å skape et bilde av en bestemt populasjon. Ressursbegrensninger fører til at det i ofte vil være umulig å få hele populasjonen til å delta, og man må derfor gjøre et utvalg. Ved et utvalg vil den store utfordringen være å skape et representativt utvalg. For at forskeren skal kunne generaliserer sine funn er dette et krav. Hvordan kan vi sørge for at vårt utvalg vil gi de samme resultatene som en undersøkelse blant hele populasjonen ville gitt? Det er vesentlige for undersøkelsens validitet å unngå systematiske skjevheter. For å i størst mulig grad unngå dette finnes det ulike metoder som rent tilfeldig utvalg, systematisk tilfeldig utvalg og stratifisert utvalg. Størrelsen på utvalget vil i kombinasjon med ønsket sikkerhetsnivå påvirke hvor store maksimale feilmarginer undersøkelsen vil ha. Små utvalg med høye sikkerhetsnivåer, vil gi størst feilmargin. Velger vi et sikkerhetsnivå på 95% vil et utvalg på 100 enheter gi en feilmargin på 10% mens et utvalg med samme sikkerhetsnivå, på 500 enheter, vil gi 4,5%. Det finnes derfor ingen generelle krav til størrelsen på et utvalg, det avhenger av hvor sikre konklusjonene til

undersøkelsen må være. Det er heller ingen kausal sammenheng i at store populasjoner krever store utvalg. Jacobsen (2005) hevder likevel at et utvalg på under 100 enheter vil skape store problemer i analysen og gi høye feilmarginer, og bør derfor unngås. I den andre enden av skalaen setter han et maksimalt utvalg på 1200-1500. En ytterligere reduisering i feilmarginene fra et så stort utvalg krever en firedobling av størrelsen på utvalget.

Dataanalyse

I sjette fase skal resultatene fra undersøkelsen analyseres. Det må først gjennomføres en koding, det vil si at svarene fra undersøkelsen omgjøres til tall, slik at datamaskiner kan benyttes til å utarbeide statistiske analyser. Jacobsen (2005) beskriver tre ulike typer analyser:

- Univariat analyse: Beskriver én og én variabel ved hjelp av statistiske mål som proporsjoner, modus, median, gjennomsnitt, normert modalprosent, min. – maks, variasjonsbredde, standardavvik osv.
- Bivariat analyse: Sammenligner to variabler gjennom statistiske metoder for å måle samvariasjon gjennom statistiske mål som Gamma, Tau, Rho og Pearsons r.
- Multivariat analyse: Sammenligner tre variabler, hvor den tredje betegnes som en kontrollvariabel.

Koding av spørsmål fra metriske svaralternativer er relativt uproblematisk, da disse er oppgitt som tall i svaralternativene. Ved rangordnede svaralternativer vil det også forekomme en logisk koding gjennom at det mest positivt ladede svaralternativet gir høyest tall, mens det mest negative gir lavest. For eksempel vil «Svært godt» være en typisk femmer, mens «Svært dårlig» vil tilsvare en på en skala fra en til fem. Kategoriske svaralternativer vil by på de største utfordringene ved analysen, da det inneholder svaralternativer som ikke kan rangeres opp i mot hverandre. Det viktigste ved tallfordeling til slike variabler er at forskeren er konsekvent og lager egne huskereglar.

Hvor gode er konklusjonene?

Den syvende fasen i undersøkelsesopplegget skal bidra til å gi oss et nyansert bilde av undersøkelsens konklusjoner og gyldighet. Jacobsen (2005) trekker frem «Begrepsmessig gyldighet» som et svært viktig moment innenfor denne fasen. Med dette mener han i hvilken grad forskeren klarer å finne frem til konkretiserte indikatorer som faktisk måler de teoretiske begrepene. Første steg for kontroll av begrepsmessig gyldighet vil være å la andre personer med kunnskap om det aktuelle emnet gjøre en kritisk vurdering av konkretiseringen. En videre kontroll vil være å dele opp komplekse fenomener i flere spørsmål. Ofte vil

fenomenene vi ønsker å undersøke ikke kunne fanges opp av et enkelt spørsmål. Vi vil derfor ha et behov for en videre konkretisering gjennom delspørsmål som samlet vil gi grunnlag for en bredere forståelse. For å sikre at alle delspørsmålene måler det samme fenomenet, vil det ofte antas at disse bør ha en høy korrelasjon. Videre vil en kriterie-validitet være vesentlig for å sikre at det er samvariasjon mellom våre mål på et fenomen og virkeligheten. Dette gjøres gjennom å se om andre mål som kan antas å henge sammen med fenomenet samvarierer med våre mål. Til slutt bør egne resultater sammenlignes opp i mot andre undersøkelser. Dersom dine resultater avviker stort fra andre undersøkelser bør det gjøres videre analyser for hvordan dette kan ha oppstått. En sammenligning med undersøkelser med samme fenomen, men med ulike måleapparater og tilnærminger vil også kunne styrke eller svekke egne resultater.

Den eksterne gyldigheten til undersøkelsen beskriver i hvilken grad resultatene i utvalget kan beskrive populasjonen. For å sikre høyest mulig pålitelighet bør det gjennomføres frafallsanalyser på utvalget. Det andre faremomentet for ekstern gyldighet er at det finnes uoverstemmelser mellom utvalget og den faktiske populasjon. Tidligere beskrevne utvalgsmetoder bør benyttes for å sikre representative utvalg. Det vil i mange tilfeller være aktuelt å benytte en såkalte T- og Z-tester. Denne benyttes for å oppfatte om forskjeller mellom grupper i utvalget også forekommer i populasjonen. En siste metode for å sikre den eksterne gyldigheten er Kji-kvadratet. Dette er enda en hypotesetesting som beregner samvariasjonen mellom variabler med et gitt antall frihetsgrader. I motsetning til for eksempel en Z-test kan denne sammenligne mer enn tre variabler (Carlberg 2013).

Problemstilling

Opgavens problemstilling består av to ulike fagområder, strategi og logistikk. Strategidelen tar for seg konkurransestrategier, mens verdi- og forsyningskjeder er sterkt utbredt innenfor logistikken. Sammenhengen mellom de to emnene er imidlertid tidligere lite forsket på. Med bakgrunn i at begge emnene er veldokumenterte, var hensikten med denne oppgaven å finne sammenhenger og utstrekning til snærere enn forklaringer og dypere forståelse. I teorien tilsier dette et behov for en beskrivende og klar problemstilling. I tillegg til å beskrive hvilke emner forskeren ønsket å utforske, inneholder problemstillingen en begrensning i hvilke foretak det ønskes å studere. I dette tilfellet norske privateide foretak. Spørsmålet viser eksplisitt et ønske om å generalisere svarene utover utvalget i undersøkelsen. Etter at problemstillingen var konkretisert ble det listet opp seks antagelser, i form av hypoteser, som ønskes testet.

Design

Denne undersøkelsen vil gå i bredden, da hensikten er å ha et relativt stort utvalg uten å gå mye i dybden hos hver enkelt respondent. Et intensivt undersøkelsesdesign ville ikke på samme måte bidratt til å besvare problemstillingen i oppgaven. Undersøkelsens mål er også å vise forskjeller og sammenhenger, ikke gi forklaringer på hvorfor virkeligheten er som den er. Det kan derfor konkluderes med at undersøkelsen har et beskrivende design.

Kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse?

Når problemstilling og undersøkelsesdesign var ferdigstilt ble Jacobsens(2005) tabell(figur 6 i denne oppgaven) for valg av undersøkelsesform studert. De fleste av momentene beskrevet innenfor kvantitativ metode som at: vi innehar god kunnskap om fenomenet, har til hensikt å teste teorier og at generalisering er ønskelig, sammenfaller med denne undersøkelsen. Valget falt derfor på å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse hvor primærdata skulle benyttes. Den dominerende metoden for å innhente dataen innenfor kvantitativ metode, er spørreskjemaer med lukkede svaralternativer - noe som ble valgt også i denne oppgaven. Disse skjemaene gir gode muligheter for statistiske analyser, «enkel» datainnsamling og når mange enheter. Et spørreskjema med lukkede svaralternativer skaper også avstand til respondentene, noe som gir grunnlag for mer objektive svar. Det ble gjennomført et tverrsnittstudie, det vil si at man undersøker et utvalg på ett bestemt tidspunkt. Dette ble foretrukket fremfor for eksempel en tidsserie studie, da det er lite sannsynlig at det ville vært store endringer innenfor denne type temaer over en såpass kort tidshorison som et skolesemester.

Utvalg

I følge Jacobsen (2005) ville et utvalg på mindre enn 100 enheter problematisere analyseprosessen og gi høye feilmarginer, noe man vil forsøke å unngå. Det samlede utvalget for denne undersøkelsen endte på 198 bedrifter og oppfyller dette kravet.

Problemstillingen vil i seg selv sette visse begrensninger på populasjonen. I dette tilfellet var det definert at undersøkelsen kun skulle omhandle private norskeide selskap. Videre ble følgende krav stilt:

- Minimum 10 ansatte
- Behandler fysiske produkter
- Har underleverandører
- Distribuerer varer videre

Et minimumskrav om 10 ansatte ble valgt på bakgrunn av at teorien rundt emnene omfatter bedrifter av en viss størrelse. Å utelukke tjenesteytende bedrifter ble bestemt underveis i prosessen. Det viste seg å være særdeles utfordrende å utforme spørsmål som ville være universelle for både tjenesteytende- og materielle produkter innenfor emnene.

Ressursbegrensninger utelukket separate undersøkelser. Ettersom en stor del av oppgaven bygger på samspillet i et verdinettverk ble det satt krav om populasjonen skulle ha både underleverandører og en kjøper som ikke var sluttbruker av produktet.

Kravene ble lagt inn i søkekriteriene hos den nettbaserte bedriftsdatenbanken Kompass. Antall treff med registrerte e-postadresser var likevel ikke tilstrekkelig. Bedrifter innenfor søkekriteriene uten registrerte e-postadresser ble forsøkt sporet opp via andre kilder (som hjemmesider). Videre ble en liste over Norges 500 største bedrifter (målt i omsetning) benyttet for å oppnå ønskelig størrelse på utvalget. Disse måtte vurderes manuelt innenfor forhåndsstilte krav til populasjonen. Det opprinnelige utvalget endte på 208. Etter kvalitetssikring for duplikasjoner og datterselskap ble det reelle utvalget 198.

Kommunikasjonskanal

Spørreskjemaet ble uformet og distribuert via en nettbasert undersøkelse. Questback tilbyr visuell utforming, en rekke ulike typer spørsmåls- og svarmuligheter, automatiske samtidsanalyser og distribusjon og ble derfor benyttet for å forenkle arbeidet. Tjenesten er gratis for studenter ved NMBU. Utvalgets e-postadresser ble kopiert inn i Questbacks system og distribuert med min e-postadresse som avsender. E-posten omfattet en beskrivelse av undersøkelsen: hvem som var ansvarlig, hva resultatene skulle benyttes til, hvor mange som hadde blitt tilsendt undersøkelsen og en anonymitetsgaranti. Det ble også henvist til at den som besvarte undersøkelsen burde sitte som en del av ledergruppen eller logistikkavdeling. Systemet genererte en unik lenke til hver enkelt respondent, som kun kunne benyttes én gang. Dette utelukket mulighet for at et selskap kunne besvare undersøkelsen flere ganger, og på den måten skape et feilaktig datagrunnlag. Etter syv og ti dager ble det automatisk sendt ut påminnelser til de som ikke hadde besvart undersøkelsen ved første utsendelse.

Respondentenes svar ble vist på undersøkelsens Questback-profil, utilgjengelig for andre enn opphaveren. Hver besvarelse ble også tilsendt til meg på e-post, med Questback som avsender slik at anonymiteten til respondenten ble bevart. Respondenten kunne velge å få egne svar tilsendt på e-post.

Respondenter

Undersøkelsen fikk totalt 32 respondenter (responsrate på 16,2%). Jacobsen(2005) deler opp i fire ulike frafallskategorier. Siden undersøkelsen ble utsendt til hele utvalget blir de som ikke besvarer undersøkelsen kategorisert i gruppen «Frafall 3». Denne gruppen beskriver «ikke-svar», dvs. de som, av ulike årsaker, har valgt å ikke besvare spørreundersøkelsen eller ikke besvarer utvalgte spørsmål. I denne undersøkelsen besvarte alle respondenter alle spørsmål.

Fire generelle grunner til frafall innenfor kategori tre kan være;

1. Vi får ikke tak i de personene som står på utvalglisten.
2. Vi får tak i personene, men de gidder ikke å svare.
3. Vi får tak i personene, men de nekter å svare.
4. Vi får tak i personene, men de kan ikke svare (Jacobsen 2005:296).

Frafall innenfor 1.) vil i dette tilfellet i stor grad omfatte feilregistrerte e-postadresser og «spam-filter». Et anslag innenfor denne gruppen kan ikke fattes.

2.) vil kunne antas å favne store deler av frafallet. Travle dager og liten direkte nytte av å besvare undersøkelsen kan trekkes frem som hovedmomenter. Det ble mottatt en rekke e-poster fra utvalget hvor det på ulike måter ble beskrevet en tidsnød som vanskeliggjorde en besvarelse av en slik type henvendelse. Det kan i tillegg antas at flere av de som ikke responderte overhode(ca. 60% av utvalget) var i samme situasjon.

3.) gjør seg ofte gjeldende ved undersøkelser som kan oppfattes som sensitive eller krenkende, enten for virksomheten eller personlig. Forfatter antar at få havnet innenfor denne gruppen i denne undersøkelsen.

4.) vil i dette tilfellet omhandle mottakere som ikke har kunnskap nok til å besvare undersøkelsen. Etersom store deler av mottakerne var registrert med «sentralbords e-poster», kan dette tenkes å favne deler av frafallet.

Det ble i denne undersøkelsen gjennomført flere tiltak for å sikre høy responsrate. Som beskrevet tidligere ble det gitt en anonymitetsgaranti, to automatisk påminnelser, beskrivelse av verdien av hver respons samt et oversiktlig spørreskjema som var lite tidkrevende å besvare.

Jacobsen(2005) hevder at en svarprosent på 50% vil være tilfredsstillende i de aller fleste tilfeller. Likevel poengteres det at det ikke er hvor mange som faller fra som er vesentlig, men

hvem. Det som skaper feilaktige resultater er et systematisk skjevt frafall, dvs. at en eller flere spesielle grupper innenfor utvalget systematisk ikke responderer. For å kvalitetssikre dette er det vanlig å sammenligne svarene med utvalget. Er det for eksempel 0 respondenter fra et bestemt geografisk område eller aldersgruppe? Denne undersøkelsen er gjort helt anonym, dvs. at ingen beskrivelser av bedriften er etterspurt. Det var derfor særdeles vanskelig å spore systematiske skjevheter. Undersøkelsen karakter kan imidlertid dithen at frafallet var tilfeldig og derfor ikke skader resultatene i annen grad enn mer usikre analyser og konklusjoner.

I etterkant konkluderes det med at det opprinnelige utvalget var for lite. En opprettholdelse av svarprosenten, men med et økt antall respondenter ville gagnet oppgaven positivt. Teorien tilpasses ofte undersøkelse av privatpersoner. I disse tilfellene er ofte populasjonen vesentlig høyere samtidig som tilgangen på utvalg er lettere. Et grep som allikevel burde vært tatt var å oppsøke hver bedrift gjennom for eksempel en telefonsamtale. Samtalene kunne gitt tilgang til rett person innenfor hver bedrift, slik at ikke sentralbord måtte bruke tid og ressurser på å distribuere undersøkelsen videre ut i organisasjonen. Forfatteren forventet en relativt jevn fordeling mellom de ulike konkurransestrategiene, men resultataene viste at to av kategoriene kun hadde to respondenter hver. Dette skaper vesentlige problemer for en statistisk gyldighet, og vil ikke kunne gi bastante og entydige konklusjoner. Det uventede resultat skapte likevel bakgrunn for andre interessante aspekter.

Spørreskjema

Spørreskjemaet ble utviklet ved at problemstillingen og tilhørende hypoteser ble operasjonalisert. Hver hypotese hadde minst ett spørsmål som var kvantifiserbart. Det ble lagt vekt på at skjemaet og spørsmålene skulle være enkle å forstå og at besvarelsen skulle ta under 10 minutter. Etter en testutsendelse av skjemaet til veileder og to medstudenter, ble det lagt til en utdypet beskrivelse av teoretiske begreper, flere spørsmål ble utformet og språklige feil ble rettet opp. Skjemaet ble på nytt utsendt til to nye medstudenter, som hadde få innspill til endringer. Den nye spørreundersøkelsen ble lagt frem for veileder før hele utvalget ble kontaktet per e-post. Det utsendte spørreskjemaet inneholdt kun lukkede svaralternativer. Spørsmålsstillingene ble formulert med sikre på å være så lite ledende som mulig. Spørsmålene var satt i en logisk rekkefølge og midtkategorier i svaralternativer, som «vet ikke», ble nøye vurdert for hvert enkelt spørsmål. De fleste av Jacobsens (2005) huskereglene for utforming av spørreskjema ble fulgt, med unntak av en inkludering av åpne spørsmål. Dette var på daværende tidspunkt et bevisst valg for å forenkle analyse-prosessen og fordi det ble oppfattet som å tilføre lite nytte for å besvare problemstilling og tilhørende hypoteser. Det

ble ikke mottatt noen spørsmål eller generell respons fra utvalget på skjemaets innhold eller utforming. Questback har ingen funksjon som lar forskeren se hvor mange som har åpnet e-posten og spørreskjemaet, så det vil ikke kunne spores hvor mange som kan antas å ha falt fra etter å ha sett spørreskjemaet. Skjemaet kan sees i helhet i vedlegg 1.

Del 4 – Resultater og diskusjon

Hvordan skiller verdikjeden seg i forhold til virksomhetens konkurransestrategi?

For å kunne karakterisere hvorvidt en verdikjede samsvarer med valg av konkurransestrategi må det defineres hva som kjennetegner de ulike strategiene. Tidligere teori rundt dette er svært begrenset, så inndelingen vil være et av denne undersøkelsens hovedbidrag. På bakgrunn av undersøkelsens respons vil det bli fokusert på tre hovedgrupper; kostnadsledere, differensierte virksomheter og de som kombinerer disse.

Kostnadsledere

Kostnadsledere vil være virksomheter som oppnår konkurransefortrinn i markedet basert på pris, markedsposisjon og interne prosesser. Innenfor innkjøp blir dette oversatt til at virksomhetene innenfor denne kategorien prioriterer lave innkjøpspriser (gjennom for eksempel innkjøp av store kvanta for å oppnå kvantumsrabatter) og leveringsdyktighet (underleverandører leverer til avtalt tid, mengde og kvalitet). For å oppnå dette vil gruppen domineres av rammeavtaler og tett samarbeid (gjennom for eksempel integrering av IT-systemer for lagerstatus). Dette samarbeidet vil gi strekke seg utover aktiviteter innenhus og det antas derfor at kostnadsledere vil være svært interessert i oppstrøms integrasjon av verdikjeden. Et mål om å minimere kostnader ligger sentralt i en kostnadsleders strategi og det er derfor karakteristisk at slike virksomheter foretrekker sentraliserte lager og egne transportsystemer. Det forventes i tillegg at organisasjonene ser på verdikjedeoptimalisering som svært avgjørende for økonomisk suksess hvor kontinuerlige forbedringer skal bidra til dette.

Differensierte

Differensierte virksomheter oppnår konkurransefortrinn i markedet basert på kvalitet, service, design, kunnskap, merkevare og innovasjon. Dette skal i teorien påvirke utformingen av verdikjeden til å ha et annerledes fokus enn kostnadslederens. Allikevel vil noen aktiviteter og kriterier baseres på samme grunnlag. Ved innkjøp konsentrerer man seg om kvalitet og

sertifiseringer. Oppmerksomheten til bedrifter innenfor denne kategorien ligger innenhus og styringskonsepter implementeres på alle nivåer for å forbedre disse aktivitetene. Samarbeid og involvering med leverandører og kunder er derfor ikke like omfattende som i en kostnadsleders verdikjede. Dette antas å føre til at innkjøp vurderes bortimot individuelt. For å sikre god service vil disse virksomhetene foretrekke lokale lager.

Analyse og diskusjon

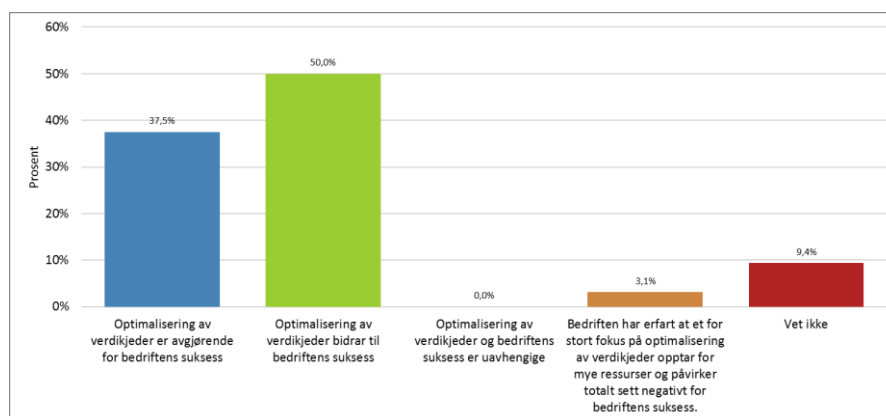
Figur 7 viser at det er åpenbart at utvalget for undersøkelsen har sett viktigheten av en effektiv styring av verdikjeder, som beskrevet i teorien.

Kun 3,1% av utvalget

mener at egen virksomhet

har for stort fokus på verdikjede-

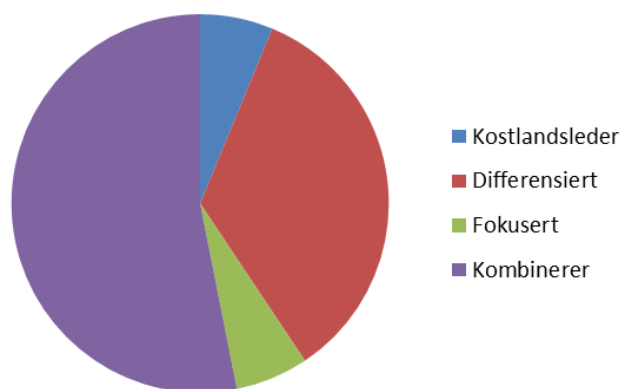
optimalisering, mens 37,5% mener at det er helt avgjørende for økonomisk suksess. Videre vil det følge en fremstilling av resultatene fra utvalgte nøkkelspørsmål.



(Figur 7: Viktigheten av effektiv styring av verdikjeden)

Nominal respons

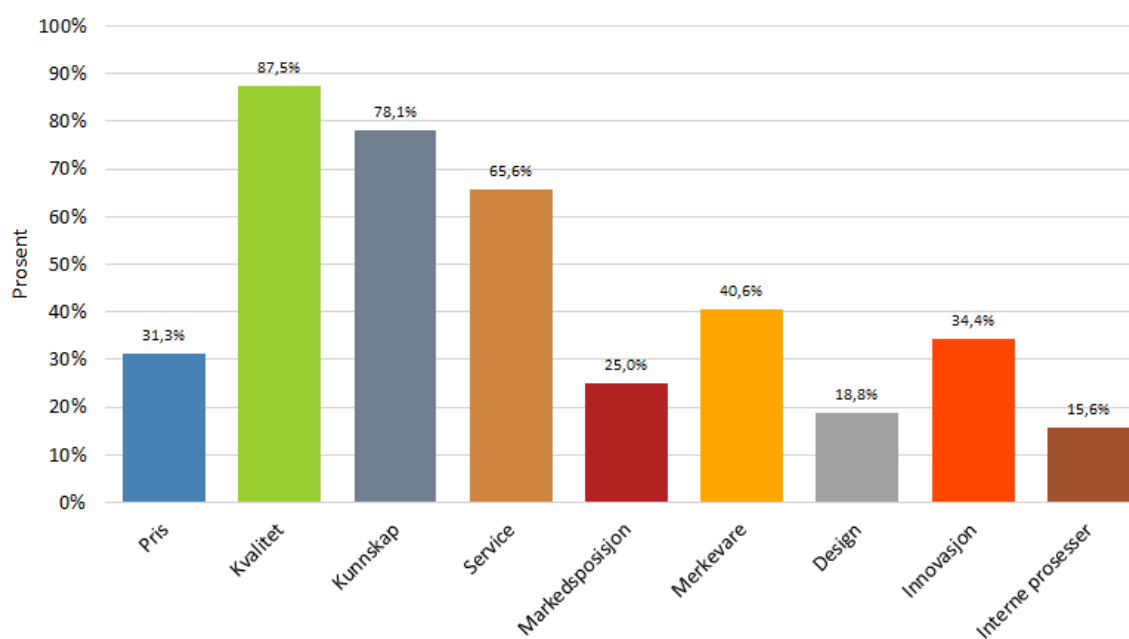
Spørreskjemaets første spørsmål skulle gjennom nominale svaralternativer kategorisere virksomheter etter konkurransestrategier. Figur 8 viser fordelingen av svarene i denne undersøkelsen.



(Figur 8: Fordeling av konkurransestrategier)

Hele 53,1% (17 stykk) av respondentene svarte at en kombinasjon av to eller tre konkurransestrategier passet best med egen virksomhet. Kun 6,3% (2 stykk) mente henholdsvis fokusering og kostnadslederskap stemte overens med egen virksomhet. Som forventet ser vi at store deler av respondentene arbeider for å oppnå differensiering i markedet, 34,4%(11 stykk).

Spørsmål hadde til hensikt å måle hvordan de ulike virksomhetene oppnådde konkurransefortrinn i markedet. I skjemaet var det mulighet for å velge flere svaralternativer.

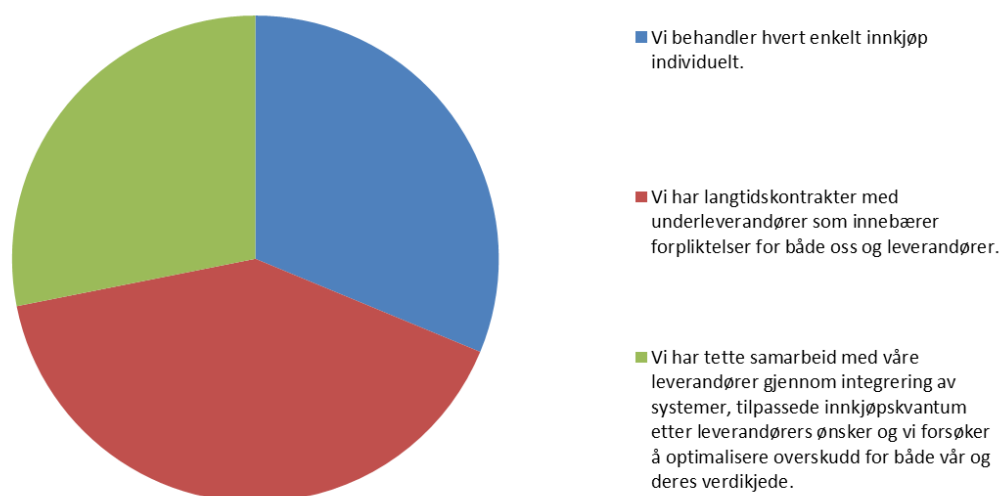


(Figur 9: Konkurransefortrinn i markedet)

Vi ser at de fire mest valgte virkemidlene er i overensstemmelse med de typiske kjennetegnene ved differensiering; kvalitet, kunnskap, service og merkevarer. Dette ser umiddelbart ut til å stemme med antagelsene om at store deler av de norske bedriftene oppnår konkurransefortrinn basert på differensiering. Det er derfor allikevel noe overraskende at over 50% av respondentene velger å karakterisere seg selv som en virksomhet kombinerer flere konkurransestrategier. Spesielt oppsiktsvekkende er det blant virksomhetene som utelukkende velger svaralternativene i spørsmålet om konkurransefortrinn som tilsier at de fokuserer på å skille seg ut i markedet, men selv sier de kombinerer ulike konkurransestrategier.

Figur 10 viser fordelingen av hvordan bedriftene foretar innkjøp. Den mest utbredte metoden i denne undersøkelsen er samarbeid med leverandører basert på langtidskontrakter. Fordelingen

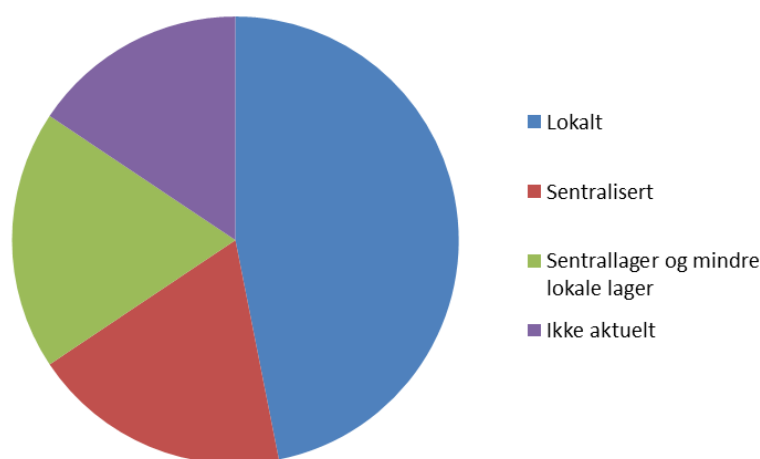
blant de som vurderer hvert enkelt innkjøp individuelt og de med mer omfattende samarbeid er relativt jevn.



(Figur 10: Behandling av innkjøp)

Sett opp i mot tidligere beskrivelse er dette omtrent som forventet.

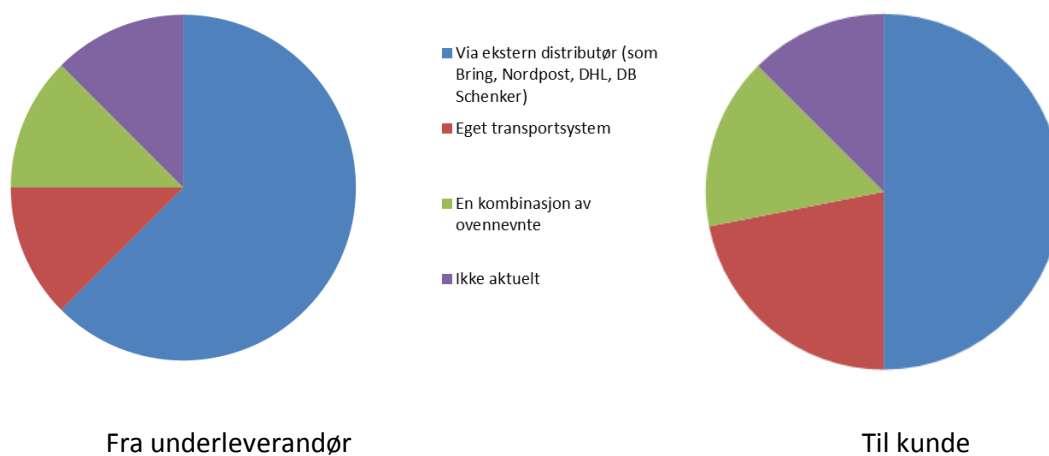
Lagerlokaliseringen blant utvalget viser at flertallet har lokale lagre, og at fordelingen mellom sentrallager og de som kombinerer er relativt lik. Etersom undersøkelsen har et flertall av differensierte og kombinerende konkurransestrategier er dette som forventet.



(Figur 11: Lagerlokalisering)

Distribusjon både inn og ut fra bedriftene domineres av bruk av eksterne distributører. Igjen var dette forventet basert på responsen fra det første spørsmålet i undersøkelsen, da egne

transportsystemer, i de fleste tilfeller, innebærer store investeringer. Hvilke konkurransestrategier som dominerer de ulike metodene vil bli vist senere i rapporten.



(Figur 12: Distribusjon)

Hypotesetesting

For å teste hypotesene fremstilt i «Del 1 – Introduksjon» ble det kjørt en rekke ulike Kji-kvadrattester. Denne metoden vil la oss, med en viss prosent sikkerhet, vise til statistiske forskjeller blant grupperingen av konkurransestrategier. Data fra følgende spørsmål fra spørreskjemaet ble lagt inn i EXCEL og analysert:

- 2. Mitt selskapet oppnår konkurransefortrinn i markedet basert på: (flervalg mulig)
- 5. Har bedriften utformet en grafisk fremstilling av virksomhetens interne verdikjede?
- 6. Har bedriften utformet en grafisk fremstilling av virksomhetens totale (intern og ekstern) verdikjede?
- 7. Har din avdeling utarbeidet en oversikt over egen verdikjede i avdelingen hvor alle enkeltaktiviteter er beskrevet og vurdert opp imot sammenlignbare konkurrenter?
- 8. Hvilken av følgende aktiviteter opptar mest ressurser i selskapet?
- 10. Hvilke faktorer påvirker i valg av underleverandører? (flervalg mulig)
- 11. Hvilken beskrivelse passer best til innkjøpene hos bedriften?
- 12. Har bedriften eierforhold til en eller flere av sine underleverandører eller forhandlere/ grossister?

- 13. Arbeider bedriften med tiltak som forbedrer prosesser hos underleverandører eller kunder/grossister?
- 14. Hvordan fraktes varer fra underleverandører?
- 15. Hvordan fraktes varer ut til kunde?
- 16. Har bedriften innført/ forsøkt innført ett eller flere styringskonsepter?
- 18. Hvordan er lager lokalisert?

For å gjennomføre kji-kvadrattesten ble hver enkelt bedrifts respons på hvert spørsmål gitt en tallverdi. I de fleste tilfellen var dette ett ettall som tilsa at svaralternativet var valgt. Dette gjaldt både ved spørsmål hvor flervalg var mulig, og der det kun akseptertes et svar.

Hypotese 1 ble vurdert utifra virksomhetenes besvarelse på spørsmål ni fra spørreskjemaet. Bedriftene ble bedt om å vurdere et utsagn, med fem ulike grader av enighet, fra «helt uenig» til «helt enig». Disse ble oversatt til en tallverdi fra 1 til 5. Spørsmålet omhandlet hvorvidt verdikjedens totale overskudd var avgjørende for sin egen virksomhets økonomiske suksess. Det ble beregnet gjennomsnitt, modus, maksimum, minimum og variasjonsbredde både for utvalget som helhet og innenfor hvert enkelt kategori for å avdekke likheter og forskjeller. Ingen av gruppene skilte seg ut og H0 beholdes.

	Samlet	Differensiert	Kombinerende
Gj. Snitt	3,9	4	3,9
Modus	4	4	5
Max	5	5	5
Min	2	3	2
Variasjonsbredde	3	2	3

(Figur 13: Viktighet av verdikjedens totale overskudd)

Hypotese 2 ble vurdert utifra svarene på spørsmål 12 fra spørreskjemaet. Det ble etterspurt om virksomheten hadde eierskap i hos minst underleverandør eller en kunde. For å vurdere hvorvidt svarene hadde sammenheng med valgt konkurransestrategi ble det gjennomført en kji-kvadratanalyse. For denne undersøkelsen er det valgt et signifikansnivå på 10%. Dette betyr at vi kan ta feil i en av ti tilfeller dersom 0-hypotesen forkastes. Lavt antall respondenter (reell n=30) begrunnes for bruk av et noe høyere signifikansnivå enn normalt.

Analysen returnerte en p-verdi på 0,62 og viser derfor ingen sammenheng. H0 aksepteres for hypotese 2. Figur 14 viser beregningene, der Diff representerer de differensierte virksomhetene, Kost er kostnadsledere og Komb er de som forsøker å kombinere.

Kji-kvadrat	Aktuell			Forventet		
	Ja	Nei	Sum	Ja	Nei	Sum
Diff	2	9	11	2,7	8,3	11
Kost	1	1	2	0,5	1,5	2
Komb	4	12	16	3,9	12,1	16
Sum	7	22	29	7	22	29
	P-verdi 0,621848					

(Figur 14: Eierskap i verdinettverk)

Hypotese 3 ble vurdert utifra svar på spørsmål fem, seks og åtte fra spørreskjemaet. For at H0 skal aksepteres må derfor alle de tre kji-kvadratanalysene falle innenfor ønsket signifikansnivå. Som vist i figur 15 er ingen av P-verdiene innenfor rekkevidde. Vi ser imidlertid tendenser i Spm5 og Spm6 som tilsier et skille. Allikevel aksepteres H0 – de ulike konkurransestrategiene har tilsvarende fokus på interne og eksterne verdikjeder.

Spm5	Aktuell			Forventet				
	Ja	Nei	Sum	Ja	Nei	Sum		
Diff	2	8	10	3,45	6,55	10		
Kost	0	2	2	0,69	1,31	2		
Komb	8	9	17	5,86	11,14	17		
Sum	10	19	29	10	19	29		
	P-verdi 0,20483							
Spm6	Aktuell			Forventet				
	Ja	Nei	Sum	Ja	Nei	Sum		
Diff	2	8	10	3,79	6,21	10		
Kost	0	2	2	0,76	1,24	2		
Komb	9	8	17	6,45	10,55	17		
Sum	11	18	29	11	18	29		
	P-verdi 0,121558							
Spm7	Aktuell			Forventet				
	Ja	Nei	Sum	Ja	Nei	Sum		
Diff	1	9	10	1,07	8,93	10		
Kost	0	2	2	0,21	1,79	2		
Komb	2	14	16	1,71	14,29	16		
Sum	3	25	28	3	25	28		
	P-verdi 0,861282							
Spm8	Aktuell				Forventet			
	Interne	Eksterne	Likt	Sum	Interne	Eksterne	Likt	Sum
Diff	4	1	4	9	5,33	0,67	3,00	9
Kost	2	0	0	2	1,19	0,15	0,67	2
Komb	10	1	5	16	9,48	1,19	5,33	16
	16	2	9	27	16	2	9	27
	P-verdi 0,68							

(Figur 15: Fokus på interne og eksterne verdikjeder)

Hypotese 4 ble vurdert utifra data tilegnet fra spørsmål 11 og 13. For at H0 skal beholdes må begge analysene havne innunder

Kji-kvadrat	Aktuell				Forventet			
	Ind	Ramme	Samarb	Sum	Ind	Ramme	Samarb	Sum
Diff	4	5	2	11	3,7	4,8	2,6	11
Kost	0	2	0	2	0,7	0,9	0,5	2
Komb	6	6	5	17	5,7	7,4	4,0	17
Sum	10	13	7	30	10	13	7	30
P-verdi	0,505050723							

Kji-kvadrat	Aktuell			Forventet		
	Ind	Samarbeid	Sum	Ind	Samarbeid	Sum
Diff	4	7	11	3,67	7,33	11
Kost	0	2	2	0,67	1,33	2
Komb	6	11	17	5,67	11,33	17
Sum	10	20	30	10	20	30
P-verdi	0,584245998					

ønsket signifikansnivå. Svarene fra spørsmål 11 ble først brukt til å beregne en p-verdi hvor individuelle innkjøp, rammeavtaler og mer omfattende samarbeid ble vurdert som egne variabler. Dette ga en P-verdi på 0,50. Det ble en tilsvarende test der rammeavtaler og omfattende samarbeid ble slått til en variabel. Heller ikke denne testen ga utslag som tilsa at det finnes forskjeller kategoriene imellom. Svarene fra spørsmål 13 ble analysert på tilsvarende måte. Det ble først inndelt i fire kategoriene, hvor tre av alternativene tilsvarte en form for effektiviseringstiltak hos andre virksomheter i eget verdinettverk. Disse tre kategoriene ble deretter slått sammen som en felles kategori. Resultatene fra de to ulike analysene vises i figur 17.

Kji-kvadrat	Aktuell					Forventet				
	Underlev.	Kunder	Begge	Nei	Sum	Underlev.	Kunder	Begge	Nei	Sum
Diff	2	0	2	6	10	3,85	0,38	2,31	3,46	10
Kost	1	0	0	1	2	0,77	0,08	0,46	0,69	2
Komb	7	1	4	2	14	5,38	0,54	3,23	4,85	14
Sum	10	1	6	9	26	10	1	6	9	26
P-verdi	0,3541623									

Kji-kvadrat	Aktuell			Forventet		
	Ja	Nei	Sum	Ja	Nei	Sum
Diff	4	6	10	6,67	3,33	10
Kost	1	1	2	1,33	0,67	2
Komb	13	2	15	10	5	15
Sum	18	9	27	18	9	27
P-verdi	0,0461896					

(Figur 17: Effektiviseringstiltak hos leverandører og kunder)

P-verdien tilhørende den første testen hvor de ulike formene for samarbeid er oppdelt er usikkerheten for stor til at vi kan påstå at det finnes forskjeller kategoriene i mellom. Ser vi derimot på den andre P-verdien, kan vi med under fem prosents sjangse for å ta feil, påstå at differensierte bedrifter prioriterer effektiviseringstiltak hos kunder og leverandører i lavere grad. Allikevel er ikke dette nok til å forkaste H0 - Innkjøpsamarbeid og

effektiviseringstiltak hos leverandører og kunder forekommer i samme utstrekning hos bedrifter innenfor alle de fire konkurransestrategiene.

I spørreskjemaets spørsmål 16 blir respondentene spurt om å beskrive hvordan ferdigvarer lagres. De tre dominerende måtene danner svaralternativene; lokale lager, sentraliserte lager eller en kombinasjon av begge. Selvom 73% av de differensierte virksomhetene og kun 53% av de kombinerende har lokale lager, er allikevel ikke P-verdien innenfor det ønskede signifikansnivået. Vi har derfor ikke grunnlag for å forkaste H_0 – lokale eller sentraliserte lager har ingen sammenheng med valg av konkurransestrategi.

	Aktuell					Forventet			
	Lokalt	Sentralt	Komb	Sum		Lokalt	Sentralt	Komb	Sum
Diff	8	2	1	11		6,52	2,85	1,63	11
Kost	0	1	1	2		1,19	0,52	0,30	2
Komb	8	4	2	14		8,30	3,63	2,07	14
	16	7	4	27		16	7	4	27
P-verdi	0,38103								

(Figur 18: Lagerlokalisering)

For å teste hypotese 6 blir svarene fra spørsmål 14 og 15 vurdert. Hele 91% av de differensierte virksomhetene benytter eksterne distributører for å transportere varer fra underleverandører. Blant de 15 kombinerende bedriftene som lagrer ferdigvarer er det 73% bruk av ekstern distributør. Vi ser den samme trenden for transport av varer ut til kunder. Her bruker 80% av de differensierte selskapene eksterne distributører og 53% av de kombinerende. Gjennom kjiqvadratanalyser gir dette P-verdier på 0,09 og 0,07. Begge disse verdiene ligger innenfor det valgte signifikansnivået på 10%, og vi forkaster derfor H_0 og aksepterer H_1 – Vi ser tendenser til at ulike transportmetoder foretrekkes utifra bedriftens konkurransestrategi. Differensierte virksomheter skiller seg ut ved å i større grad benytte seg av eksterne distributører.

	Forventet					Forventet			
	Ekstern	Egen	Komb	Sum		Ekstern	Egen	Komb	Sum
Diff	8,25	1,18	1,57	11		5,93	2,59	1,48	10
Kost	1,5	0,21	0,29	2		1,19	0,52	0,30	2
Komb	11,25	1,61	2,14	15		8,89	3,89	2,22	15
Sum	21	3	4	28		16	7	4	27
P-verdi	0,0902917					P-verdi	0,068751		

(Figur 19: Transport)

Ettersom det ikke er gjennomført tilsvarende undersøkelser tidligere, har ikke disse resultatene noe å vurderes opp i mot. Det som imidlertid støttes videre er kritikken mot Porters tidlige forskning som viste at bedrifter uten en klar konkurransestrategi ville ha dårligere økonomiske resultater. Selvom det i denne avhandlingen ikke er tatt hensyn til noen av respondentenes økonomiske situasjon, ser vi at det er svært mange som bevisst velger å kombinere strategier.

Svakheter ved oppgaven

På bakgrunn av få svar bærer undersøkelsens resultater preg av få funn. Å kjøre omfattende statistiske analyser på 32 respondenter vil gjøre det vanskelig å finne signifikante forskjeller. I tillegg kom det overraskende på forfatter at en så stor andel av respondentene forsøke å kjøre en kombinerende konkurransestrategi. Dette ga to av grupperingene (kostnadsledere og fokusering) kun to bedrifter hver. Her burde det valgt et vesentlig større utvalg eller vært sikret en høyere responsrate, ved for eksempel personlig kontakt.

I spørreskjemaet burde det vært inkludert flere kontrollspørsmål. Variabler som bransjetilhørighet, antall ansatte, økonomisk størrelse (målt i for eksempel omsetning) og om bedriften eksporterer varer til utlandet kan ha spilt en stor rolle og burde vært kontrollert for. Å kombinere en kvalitativ tilnærming med den kvantitative kunne også tilført undersøkelsen dybde, da det på nåværende tidspunkt er en rekke vurderinger blant respondentene som hadde vært ønskelig å oppklare. Personlig kontakt, gjennom for eksempel intervjuer, kunne også åpnet for oppfølgingsspørsmål og man ville i større grad kunne sikre seg mot misforståelser i spørsmål. I tillegg blir respondenten i kvantitativ undersøkelse låst til svare innenfor forskerens fastsatte svaralternativer, og man kan derfor unngå interessante nyanser. Undersøkelsen tar også for seg et særdeles stort emne, og hvert element blir derfor noe overfladisk. En fokusering på et fåtall av feltene (for eksempel innkjøp eller lager) kunne tilført mer detaljer og bedre forståelse.

Forslag til videre forskning

For videre forskning kan en utbedring av denne oppgaven potensielt tilføre interessante teorier vi i dag ikke kjenner til, for eksempel gjennom en mer snever tilnærming til deler av denne avhandlingens omfang, eller ved å ha et større antall respondenter. En vurdering av økonomiske konsekvenser for valg av både konkurransestrategi og fokusområde innenfor verdikjeden i norsk målestokk kunne også tilført ny forståelse for emnet. Ettersom denne studien kun er gjennomført hos norske bedrifter ville det også være interessant å se hvordan

fordelingen mellom de ulike konkurransestrategiene utspiller seg i en internasjonal skala. Dette ville utvidet spennet i ulike tilnærminger til verdikjedeoptimalisering og vi kunne sammenlignet hvordan de norske bedriftenes fokus skiller seg fra omverdenen.

Del 5 – Konklusjon

Med utgangspunkt i de presenterte resultatene ser vi få forskjeller i de ulike aktørenes tilnærming til verdikjeden, basert på en inndeling etter Porters konkurransestrategier – svaret på oppgavens problemstilling er et klart nei. Flertallet av respondentene i undersøkelsen svarte at de kombinerte to eller flere av strategiene. Dette kan ta deler av ansvaret for at vi ser få forskjeller i verdikjedene. Porters inndeling er også mer svart/hvitt enn hva vi opplever i praksis. Denne tilnærmingen kan ha gitt utslag for resultatene, da en bedrift ikke vil overleve dersom kostnadene er for høye, eller at man priser seg selv ut av markedet ved høy differensiering. Flere av respondentene kan derfor antas å ha valgt alternativet for kombineringsstrategi. Dette samsvarer med mye av kritikken Porter mottok ved lanseringen av teorien. Ser vi på hva bedriftene har karakterisert som sine konkurransefortrinn ser vi klare tendenser til at mange av de faktisk kan karakteriseres som differensierte, men at de er nødt til å ha en mer balansert tilnærming for å være konkurransedyktige. Bakgrunnen for denne påstanden er litteraturstudien som samfattet typiske kjennetegn innen de ulike konkurransestrategienes verdikjeder i Del 4. Dette er imidlertid ikke hensyntatt i analysene, men samsvarer med beskrevet teori hvor det påstås at det i Norge er et stort fokus på differensiering. Den brede innfallsvinkelen på oppgaven gir oss et godt oversiktsbilde over hva norske privateide foretak vektlegger i sitt arbeid med å optimalisere sine verdikjeder. Det har dog ikke gitt oss noen dypere kunnskap om noen av aktivitetene innenfor verdikjeden. På den andre siden viser undersøkelsen at det er svært få bedrifter som ikke mener at verdikjedeoptimalisering er en svært viktig driver til økonomisk suksess og en potensiell kilde til konkurransefortrinn i markedet.

Referanseliste

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management Vol. 17, No 1, 99-120.
- Carlberg, C. (2013). *Predictive analytics: Microsoft Excel*. Pearson Education Inc: USA
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management – Strategy, Planning, and Operation*. Pearson Education Limited: Harlow.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Financial Times Pitman Publishing: London.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. 4. Utgave. Financial Times/ Prentice Hall: USA
- Dreyer, H. C. & Busi, M. *SUPPLY CHAIN COLLABORATION: WHAT DOES IT MEAN FOR LOGISTICS?*. URL:
http://www.p2005.ntnu.no/bin/vedlegg/Paper/Paper_NOFOMA_Heidi_Marco_%202002.pdf
Lesedato: 04.04.2015.
- Grønnland, S. E.(2010). *De siste logistikktrender*. URL:
<http://logistikkforeningen.no/file.php?id=602> . Lesedato: 17.04.2015.
- Halliday, S. (2014). *Centralized vs Decentralized Parts Inventory Control*. URL:
<http://www.acumenfl.com/blog/centralized-vs-decentralized-parts-inventory-control>
Lesedato: 13.03.2015.
- Haugland, S.A, Reve, T. & Grønhaug, K. (1998). *Små og mellomstore bedrifters internasjonalisering*. URL: <http://www.magma.no/smaa-og-mellomstore-bedrifters-internasjonalisering> . Lesedato: 17.04.2015.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2. utgave. Høyskoleforlaget: Kristiansand.
- Persson, G. & Virum,H. (2010). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Gyldendal akademisk: Oslo
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. The free press: London.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The free press: London.

Rygvoid, M. & Aarland, R. (2003). *Et praktisk perspektiv på ledelse av verdikjeder*. URL: <http://www.magma.no/et-praktisk-perspektiv-paa-ledelse-av-verdikjeder> . Lesedato: 12.03.2015.

Solem, O. (2003). *Forsyningsledelse: bakgrunn, fremvekst og utfordringer*. URL: <http://www.magma.no/forsyningsledelse-bakgrunn-framvekst-og-utfordringer> Lesedato: 17.04.2015.

Figurliste

Figur 1: *Generisk verdikjede*. URL: <http://home.hit.no/~tarberg/pers/h03/innledn/innl-h03.htm>. Lesedato: 11.05.2015.

Figur 2: *Intern verdikjede – industribedrift*. Egenprodusert.

Figur 3: *Integrerte verdikjeder* URL: <http://www.magma.no/et-praktisk-perspektiv-paa-ledelse-av-verdikjeder> Lesedato: 13.03.2015.

Figur 4: *Nødvendige ressurser, kompetanse og krav til organisasjoner innenfor ulike konkurransestrategier*. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*:72. The free press: London.

Figur 5: *Ulike undersøkelsesopplegg klassifisert etter bredde(antall enheter) og dybde(antall variabler)*. Jacobsen, D. I. (2005). Figur 6.1:88 i *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Høyskoleforlaget: Kristiansand.

Figur 6: *Oversikt over når kvantitativ og kvalitativ metode bør anvendes, samt sterke og svake sider ved de to tilnærmingene*. Jacobsen, D. I. (2005). Figur 6.1:135 i *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Høyskoleforlaget: Kristiansand.

Figur 7: *Viktigheten av effektiv styring av verdikjede*. Egenprodusert.

Figur 8: *Fordeling av konkurransestrategier*. Egenprodusert.

Figur 9: *Konkurransefortrinn i markedet*. Egenprodusert.

Figur 10: *Behandling av innkjøp*. Egenprodusert.

Figur 11: *Lagerlokalisering*. Egenprodusert.

Figur 12: *Distribusjon*. Egenprodusert.

Figur 13: *Viktighet av verdikjedens totale overskudd*. Egenprodusert.

Figur 14: *Eierskap i verdinettverk*. Egenprodusert.

Figur 15: *Fokus på interne og eksterne verdikjeder*. Egenprodusert.

Figur 16: *Innkjøpssamarbeid*. Egenprodusert.

Figur 17: *Effektiviseringstiltak hos leverandører og kunder*. Egenprodusert.

Figur 18: *Lagerlokalisering*. Egenprodusert.

Figur 19: *Transport*. Egenprodusert.

Vedlegg 1 – Spørreskjema

Konkurransestrategier og verdikjeder

Undersøkelsen er utsendt til 210 norske bedrifter og omfatter temaene konkurransestrategier og verdikjeder.

Resultatene vil benyttes i en masteroppgave ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Utvalg, respondenter og din identitet vil ikke fremkomme av undersøkelsen eller nevnes i den ferdigstilte oppgaven.

Alle spørsmål må besvares.

Din identitet vil holdes skjult.

Teorien skiller mellom fire ulike strategier for å trenge inn i et marked på.

1) * 1. Hvilken av disse utsagnene beskriver din bedrift best?

- Vi forsøker å ha de laveste produksjonskostnadene i bransjen.
- Vi forsøker å selge varer med kvalitet, funksjonalitet, merkevare eller design som skiller seg fra resten av markedet.
- Vi forsøker å rette fokus mot mindre kjøpegrupper, bestemte geografiske områder eller deler av et produktutvalg.
- Vi forsøker å kombinere to eller flere av de ovennevnte konkurransestrategiene.

Enhver bedrift må i følge teorien skille seg fra konkurrentene ved å skape konkurransefortrinn for å oppnå gode økonomiske resultater. Nedenfor er en liste over typiske konkurransefortrinn.

* 2. Mitt selskapet oppnår konkurransefortrinn i markedet basert på: (flervalg mulig)

- Pris
- Kvalitet
- Kunnskap
- Service

- Markedsposisjon
- Merkevare
- Design
- Innovasjon
- Interne prosesser
- Annet

En verdikjede beskriver alle aktiviteter et produkt går igjennom, helt fra utvinning av råmaterialer til ferdigstilte produkter hos sluttbruker. En intern verdikjede beskriver aktiviteter som foregår hos den enkelte bedriften, mens eksterne verdikjeder beskriver aktiviteter som foregår hos andre aktører (som underleverandører, distributører osv.) som påvirker sluttproduktet. En verdikjede ligner en forsyningskjede, med det unntak av at det i verdikjeder kreves at hver aktivitet tilfører verdi til produktet.

*** 3. Hvilken av følgende beskrivelser passer best for din bedrift?**

- Ledelsen har full oversikt over virksomhetens totale verdikjede og arbeider kontinuerlig for forbedringer i prosesser
- Hver enkelt avdeling har ansvar for å optimalisere sin egen verdikjede
- Ledelsen samarbeider med avdelingsledere for å forbedre prosesser på avdelingsnivå
- Avdelingene samarbeider seg imellom for å skape forbedringer
- Optimalisering av verdikjeder er ikke et stort fokusområde

*** 4. Hvilken av følgende beskrivelser passer din bedrift?**

- Optimalisering av verdikjeder er avgjørende for bedriftens suksess
- Optimalisering av verdikjeder bidrar til bedriftens suksess
- Optimalisering av verdikjeder og bedriftens suksess er uavhengige

Bedriften har erfart at et for stort fokus på optimalisering av verdikjeder opptar for mye ressurser og påvirker totalt sett negativt for bedriftens suksess.

Vet ikke

*** 5. Har bedriften utformet en grafisk fremstilling av virksomhetens interne verdikjede?**

Ja

Nei

Vet ikke

*** 6. Har bedriften utformet en grafisk fremstilling av virksomhetens totale(intern og ekstern) verdikjede?**

Ja

Nei

Vet ikke

7. Har din avdeling utarbeidet en oversikt over egen verdikjede i avdelingen hvor alle enkeltaktiviteter er beskrevet og vurdert opp imot sammenlignbare konkurrenter?

Ja

Nei

Nei, men andre avdelinger har

Vet ikke

*** 8. Hvilken av følgende aktiviteter opptar mest ressurser i selskapet?**

Optimalisering av interne verdikjeder

Optimalisering av eksterne verdikjeder

- Begge alternativ opptar like mye ressurser
- Vet ikke

Verdikjedens totale overskudd = Kunde verdi - kostnader for den totale verdikjeden.

Kostnader for den totale verdikjeden inkluderer kostnader i intern verdikjede og i den eksterne verdikjeden (underleverandører, forhandlere osv.)

Hvor enig er du i følgende påstand (5 = Helt enig, 1 = Helt uenig)?

*** 9. Verdikjedens totale overskudd har stor betydning for min bedrifts økonomiske resultater.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** 10. Hvilke faktorer påvirker i valg av underleverandører? (flervalg mulig)**

- Pris
- Kvalitet
- Kvantumsrabatter
- Leveringsdyktighet
- Tidligere erfaring
- Rammeavtaler

- Samarbeidsmuligheter
- Sertifiseringer
- Innsyn i hverandres regnskap («Åpen bok»)
- Annet

*** 11. Hvilken beskrivelse passer best til innkjøpene hos bedriften?**

- Vi behandler hvert enkelt innkjøp individuelt.
- Vi har langtidskontrakter med underleverandører som innebærer forpliktelser for både oss og leverandører.
- Vi har tette samarbeid med våre leverandører gjennom integrering av systemer, tilpassede innkjøpskvantum etter leverandørers ønsker og vi forsøker å optimalisere overskudd for både vår og deres verdikjede.

*** 12. Har bedriften eierforhold til en eller flere av sine underleverandører eller forhandlere/grossister?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

*** 13. Arbeider bedriften med tiltak som forbedrer prosesser hos underleverandører eller kunder/grossister?**

- Ja, hos underleverandører
- Ja, hos kunder/grossister
- Ja, hos både underleverandører og kunder/grossister
- Nei

Vet ikke

*** 14. Hvordan fraktes varer fra underleverandører?**

Via ekstern distributør (som Bring, Nordpost, DHL, DB Schenker)

Eget transportsystem

En kombinasjon av ovennevnte

Ikke aktuelt

*** 15. Hvordan fraktes varer ut til kunde?**

Via ekstern distributør (som Bring, Nordpost, DHL, DB Schenker)

Eget transportsystem

En kombinasjon av ovennevnte

Ikke aktuelt

Med styringskonsepter menes teoretiske modeller utviklet av forskere eller konsulenter med det formål å effektivisere eller på andre måter forbedre ulike deler av en bedrift. Styringskonseptene kan innføres på organisasjonsnivå (alle ansatte i bedriften blir berørt), ledelsesnivå (kun ledere og mellomledere berøres) og avdelingsnivå (enkeltavdelinger blir berørt).

Eksempler på mye brukte styringskonsepter er LEAN Management, Total kvalitetsledelse (TQM), Six Sigma, Just In Time eller Balansert målstyring.

*** 16. Har bedriften innført/ forsøkt innført ett eller flere styringskonsepter?**

Ja, på organisasjonsnivå

Ja, på ledelsesnivå

Ja, på avdelingsnivå

Nei

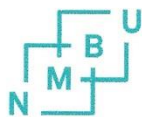
Vet ikke

* 17. Hvordan vil du vurdere sammenhengen mellom bedriftens konkurransestrategier og utformingen av bedriftens verdikjede («strategic fit»)?

- Veldig bra, de understøtter hverandre
- Bra
- Mindre bra
- Dårlig, de motstrider

* 18. Hvordan er lager lokalisert?

- Lokalt
- Sentralisert
- Sentrallager og mindre lokale lager
- Ikke aktuelt



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no