

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



- Utvikling av langvarige kunderelasjoner -

Studium:
Markedsføring

Eksamenskode og navn:
BHT 97431 – Bedriftsutvikling for SMB

Innleveringsdato:
06.06.2013

Stuedsted:
BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

FORORD

Kjære leser!

Vi er nå til veis ende med en treårig bachelorgrad ved BI Trondheim. Denne bacheloroppgaven skrives som en del av spesialiseringen bedriftsutvikling for SMB. I fjor høst i, samme spesialisering, skrev vi om oppdrett av laks. Bransjen står overfor en spennende utvikling, og vi ville gjerne fortsette og skrive om samme bransje – men med en annen innfallsvinkel. Bacheloroppgaven tar for seg områder knyttet til relasjoner mellom leverandør av emballasje og lakseoppdrettere som kunde. Bedriften vi skriver om heter BEWI og leverer EPS-kasser til frakt av laks.

Bacheloroppgaven har vært en interessant og lærerik prosess. Vi har nå fått sjansen til å binde sammen erfaringer og kunnskap gjennom tre år på BI. Vi har sett hvordan ulike fag gir sammenhenger og forstått konseptet med modningsfag. Dette har også vært en krevende prosess, og læringskurven har vært bratt. Det er derfor en glede og stolthet vi føler når vi nå kan presentere bacheloroppgaven som avslutning på 3 fine år på BI Trondheim

Før vi går videre vil vi takke personer som har bidratt til prosessen. Vi vil takke alle respondentene som stilte opp i vår kvalitative undersøkelse. Vi vil også takke Svenn Bekken, Christian Bekken og Rune Kvilvang i BEWI for å ha bidratt med god hjelp og informasjon underveis. Til slutt vil vi selvfølgelig også takke vår veileder, Frode Solberg, som under hele prosessen har vært motiverende. Vi vil også takke han for å ha vært streng og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger, slik at vi selv har sett våre potensielle fallgruver.

God lesning!

SAMMENDRAG

Vår bacheloroppgave er skrevet i samarbeid med BEWI produkter AS, og dreier seg om relasjonen bedriften har med sine tre største kunder. BEWI produkter AS produserer og selger EPS-kasser til laksenæringen. Vi har kommet frem til gjeldende problemstilling som grunnlag for vår oppgave; *”Hvordan kan BEWI styrke sin posisjon som markedsledende leverandør av emballasje for laksnæringen i Norge?”*.

I første kapittel skal vi gi en presentasjon av bedriften, hvorfor vi har valgt oppgaven, oppgavens formål og avgrensninger vi har gjort. Den teoretiske forankringen vi har beskrevet i kapittel 2 tar for seg begreper som vi mener er relevante for bedriftens relasjoner i dag. Videre har vi foretatt en kvalitativ undersøkelse. I kapittel 3 forankrer vi arbeidet som er gjort i henhold til undersøkelsen i metodeteori. Vi oppsummerer og presenterer funnene i kapittel 4. For å få en oversikt over markedet BEWI opererer i har vi foretatt analyser av eksterne forhold som vi har oppsummert i en presentasjon av markedet i kapittel 4. Vi føler undersøkelsen hjelper oss med å svare på problemstillingen. Undersøkelsen viser oss at kundene er fornøyde med samarbeidet med BEWI, og at de ønsker at samarbeidet skal fortsette å være slik det er i dag. Videre viser undersøkelsen at selv om kundene er fornøyde med dagens tilbud fra BEWI, har de behov for annen type emballasje. Den viser også nødvendigheten ved produktutvikling da kundenes behov vil endre seg i fremtiden. Kundene sier også at det er viktig at BEWI har kunnskap om fremtidens behov. Funnene fra den kvalitative undersøkelsen og den teoretiske forankringen drøftes videre i kapittel 5. Avslutningsvis kommer vi med en oppsummering og anbefalinger til BEWI, som er basert på foregående kapitler.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
1.0 INNLEDNING	1
1.1 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN.....	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	1
1.3 PROBLEMSTILLING	2
1.4 FORMÅL MED OPPGAVEN.....	2
1.5 AVGRENSNINGER	3
1.6 OPPGAVEOPPBYGGING	3
2.0 TEORI	4
2.1 VERDIKONFIGURASJON	4
2.2 KUNDER.....	4
2.2.1 Bekjente.....	4
2.2.2 Venner.....	5
2.2.3 Partnerskap.....	5
2.3 KUNDEBEHOV	5
2.4 RELASJONSMARKEDSFØRING VERSUS TRANSAKSJONSMARKEDSFØRING.....	6
2.5 MARKEDSORIENTERING	8
2.6 STRATEGISKE ALLIANSER.....	8
2.6.1 Hva er en strategisk allianse?.....	8
2.6.2 Hvorfor etablere en strategisk allianse?	10
2.7 RELASJONSSPESIFIKKE INVESTERINGER.....	11
2.7.1 Opportunisme.....	11
2.8 STYRING AV ALLIANSEN	12
2.8.1 Valg av partner.....	12
2.8.2 Planlegging.....	12
2.8.3 Allianseledelse	13
2.9 SUKSESSFÅKTORER OG FALLGRUVER:	13
2.9.1 Suksessfaktorer.....	14
2.9.2 Fallgruver.....	14
3.0 METODE	15
3.1 ANALYSEFORMÅL.....	15
3.2 PRIMÆR- OG SEKUNDÆRDATA.....	16
3.3 VALG AV DESIGN.....	16
3.3.1 Eksplorativt design.....	16

3.4	UTVALG	16
3.5	KVALITATIVE INTERVJU	17
3.5.1	<i>Utvalgets størrelse</i>	17
3.6	INTERVJUGUIDE	17
3.7	VALIDITET	17
3.8	RELIABILITET	18
4.0	PRESENTASJON AV FUNN	18
4.1	FUNN I KVALITATIVE INTERVJU	18
4.1.2	<i>Kvalitative intervju</i>	19
4.2	VERDIKJEDEANALYSE	25
4.3	FUNN I MARKEDSANALYSEN	26
4.3.1	<i>Bransjen</i>	26
	26
	<i>Konkurransesituasjon</i>	26
4.3.2	<i>Kunder</i>	27
4.3.3	<i>Behovsendring hos sluttkunden</i>	28
5.0	DRØFTING	28
5.1	VERDIKONFIGURASJON	28
5.2	KUNDER	28
5.3	KUNDEBEHOV	29
5.4	RELASJONSMARKEDSFØRING VERSUS TRANSAKSJONSMARKEDSFØRING	30
5.5	MARKEDSORIENTERING	31
5.6	STRATEGISKE ALLIANSER	32
5.7	RELASJONSSPESIFIKKE INVESTERINGER	33
5.7.1	<i>Opportunisme</i>	34
5.8	STYRING AV ALLIANSEN 5.8.1 VALG AV PARTNER	34
5.8.2	<i>Planlegging</i>	35
5.8.3	<i>Allianseledelse</i>	35
6.0	KONKLUSJON OG ANBEFALNINGER	36
6.1	KONKLUSJON	37
6.2	ANBEFALNING	37
	REFERANSELISTE	39
	VEDLEGG	42

1.0 INNLEDNING

I denne bacheloroppgaven skal vi se nærmere på hvordan en allerede veletablert bedrift kan styrke sin posisjon i relasjon med sine kunder, og hvordan disse relasjonene kan forbli langvarige i et dynamisk marked. Vi skal nå presentere oppgavebedriften, bakgrunn for valg av oppgave, oppgavens formål, problemstilling, samt oppbygging og avgrensninger.

1.1 Presentasjon av bedriften

BEWI AS er et norsk aksjeselskap som driver med produksjon av EPS (ekspandert polystyren) til europeisk industri. Bedriftens hovedområder er i dag bygg, næringsmiddel og teknisk emballering. Selskapet har i dag 4 fabrikker og flere salgskontor i Norge, Sverige, Danmark og Finland. I 2011 omsatte konsernet for ca. 420 millioner kroner.

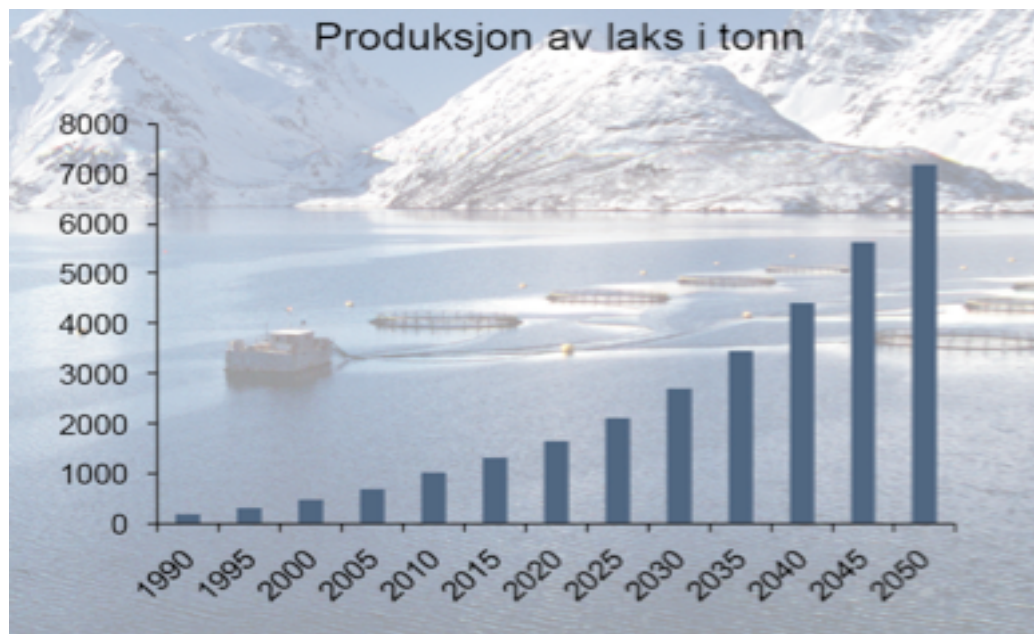
BEWI ble etablert på Frøya i 1980 av Svenn Bekken, Geir Bekken og Gustav Witzøe. Bedriften startet som en ren fiskekasseprodusent for å frakte oppdrettsfisk fra Frøya til kunder rundt om i Norge og resten av verden. Siden den gang har BEWI hatt et mål om å bli totalleverandør, og har derfor de siste 10 årene utviklet seg vesentlig som aktør innenfor produksjon av EPS. Gjennom BEWI produkter, datterselskapet BEWI Polar, oppkjøp av BEWI Genevads og BEWI Norplasta dekker virksomheten nå en stor del av det nordiske markedet. I vedlegg 1 kan du se en presentasjon om hvilke produkter som produseres hvor.

BEWIs forretnings idé er: BEWI ønsker å bli en kvalitetsbevisst og nytenkende totalleverandør av EPS-produkter, og ønsker gjennom vekst og innovasjon å bli en foretrukket samarbeidspartner innen kjernevirksomheten i det skandinaviske markedet.

1.2 Bakgrunn for valg av oppgave

I spesialiseringen bedriftsutvikling for SMB i fjor høst skrev vi om BEWIs største kunde, SalMar. Vi syntes begge at bransjen var spennende og vi ønsket å jobbe videre med kunnskapen vi hadde opparbeidet oss om oppdrett av laks. Vi ønsket derimot å ta fatt i en ny innfallsvinkel, og bestemte oss for å skrive om emballasje

til frakt av laks. Vi kommer derfor til å ta for oss produksjonen og verdiskapningen som skjer i BEWI produkter AS. Som man kan se på grafen under, spår prognoser stor etterspørselsøkning av norsk laks i årene fremover. Dersom man i løpet av de neste 40 årene skal tilfredsstille denne etterspørselen, krever det også en stor mengde med emballasje til frakt av laksen.



(Kilde: Runar Sivertsen, møte 2012)

BEWIs konkurranseposisjon er i dag enestående. Kundene krever kontinuerlig leveranse av EPS-kasser for å unngå stopp i egen produksjon. Dette krever at eventuelle leverandører ligger nære egne lokaliteter. Nærmeste konkurrenter ligger i Ålesund og Trondheim. Likevel er det innen en treårsperiode mulighet for at andre aktører vil etablere seg i området, og derfor utfordre BEWIs nåværende posisjon.

1.3 Problemstilling

"Hvordan kan BEWI styrke sin posisjon som markedsledende leverandør av emballasje for laksenæringen i Norge?"

1.4 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å se nærmere på relasjonen mellom BEWI og kundene. Vi ønsker å kartlegge hvor fornøyde kundene er, hvor lojale de er, hvordan de

ønsker at samarbeidet i fremtiden skal utvikle seg og hvor sterk bindingen mellom partene er i dag. Vi ønsker videre å avdekke eventuelle forbedringer som kan gjøres på disse områdene. På grunnlag av dette, økende trussel fra eksisterende konkurrenter og vekstpotensialet i markedet, ønsker vi å finne ut hvordan BEWI kan styrke sin nåværende posisjon. Vi håper BEWI kan dra nytte av resultatene vi kommer frem til.

1.5 Avgrensninger

På bakgrunn av oppgavens omfang er vi nødt til å avgrense oppgaven noe. Som vi nevnte tideligere, vil oppgaven handle om BEWI produkter AS (heretter kalt BEWI). Denne avdelingen har hovedsakelig produksjon og salg av EPS-kasser til laksenæringen. Det ville vært for omfattende å fordype seg i hele konsernet. Som vi kommer tilbake til i kapittel 3, har vi også gjort noen avgrensninger når det gjelder den kvalitative undersøkelsen. Vi har befunnet å la undersøkelsen basere seg på BEWI produkters tre største kunder; SalMar, Marine Harvest og Lerøy Seafood (heretter kalt Lerøy). Vi har også besluttet å ikke intervju potensielle kunder da vi ønsket at den kvalitative intervjuet skulle foregå "face-to-face", og på grunn av mangel av tid og ressurser. Nærmeste potensielle kunde ligger i andre deler av landet. På bakgrunn av bedriftens ønsker, har vi ikke mottatt all informasjon vi optimalt burde hatt. Derfor har vi i oppgaven tatt noen antagelser om blant annet salgspris per enhet til kundene. Disse tallene er basert på markedspris.

1.6 Oppgaveoppbygging

Oppgavens struktur er oppbygd etter ITMRoD-prinsippet. Etter innledningskapittelet følger et kapittel om teoretisk forankring. Etter dette, følger oppgavens metodiske forankring, før vi presenterer resultatet av undersøkelsen. Til slutt vil vi drøfte oppgavens problemstilling i både de teoretiske og metodiske funnene vi har gjort.

2.0 TEORI

2.1 Verdikonfigurasjon

Flere bedrifter som samarbeider for å skape en felles verdi for kunden kalles et verdisystem. Bedriftene kan ha forskjellige verdikonfigurasjoner, som verdikjede, verdiverksted og verdinettverk. Vi anser verdikjeden som relevant verdikonfigurasjon i henhold til vår oppgavebedrift. Verdikjeden består av bedrifter som bedriver klassisk industriell produksjon av råvarer og komponenter. Disse blir så omformet til ferdige produkter som sendes til kundene. Bedriften har både primæraktiviteter og sekundæraktiviteter som støtter opp om de primære, og alle disse aktiviteter tilfører produktet verdi (Kotler 2003). Bedriftene søker etter kostnadseffektive aktiviteter, da det genererer større margin på produktene. Dette kan hos en produksjonsbedrift eksempelvis gjøres gjennom automatisering og redusering av lønnskostnader. Verdikjedens effektivitet avgjøres av hvor store verdier som skapes til hvilken kostnad. Det viktigste er uansett at bedriftene i verdikjeden jobber sammen på en systematisk måte for å levere verdi til kunden (Biong og Nes 2009).

2.2 Kunder

I følge Fred Selnes kan vi skille mellom tre hovedtyper av kunderelasjoner. Disse kaller han bekjente, venner og partnerskap. Selv om disse betegnelse i bunn og grunn er sosiale metaforer, betyr ikke det at man setter likhetstegn mellom kommersielle relasjoner og sosiale relasjoner (Selnes 2002). Likevel kan vi benytte disse sosiale metaforene, da det sier oss noe om hvor godt partene kjenner hverandre og hvilke avhengighetsforhold som er etablert i relasjonen.

2.2.1 Bekjente

Fra kundens perspektiv er formålet med en relasjon å forenkle problemet med å finne den beste leverandøren som kan dekke kundens behov på best mulig måte med minst mulig ressursinnsats (Selnes 2002). For kunden spiller det ingen rolle hvilken leverandør som velges, så lenge kunden oppfatter at alle leverandører leverer like produkt eller tjenester. Dersom kunden er fornøyd med den leverandør han har handlet hos, er det lite sannsynlig at kunden vil ha motivasjon til å oppsøke nye leverandører. Å fortsette og handle fra samme leverandør vil forenkle kundens kjøpsbeslutning og være tidsbesparende. Kundens valg vil i stor

grad basere seg på pris og tilgjengelighet. Leverandøren må i slike relasjoner legge stor vekt på service, tilgjengelighet og pris i relasjonen med kunden.

2.2.2 Venner

Selnes (2002) sier videre at kjennetegnene ved *venner* bestemmes av kundens behov og dens subjektive oppfatning om de alternative leverandørene som er tilgjengelige i markedet. Kundens oppgave er å finne den leverandøren som har det beste produktet, gitt ressursinnsats. Forskjellen mellom *bekjente* og *venner* er i midlertidig bestemt av graden av tillit integrert i relasjonen. Som *venner* vil kunden i større grad ha tillit til leverandøren, stole på anbefalinger fra leverandøren, og på denne måten forenkle kjøpsbeslutningsprosessen. Det viktigste for leverandøren vil derfor være å skape tillitt hos kunden som forteller at man kan levere en best mulig løsning på kundens behov. Leverandøren må derfor legge stor vekt på merkevarebygging og produktutvikling i sin strategi.

2.2.3 Partnerskap

Utgangspunktet for relasjoner som et partnerskap er at kunden ønsker en løsning som er bedre tilpasset deres behov enn hva standardiserte produkter er. Spørsmålet til denne typen relasjon dreier seg om hva det vil koste å få en skreddersydd løsning, og hvilke forpliktelser kunden vil ha i relasjonen (Selnes 2002). Tidligere erfaringer med samme leverandør vil spille en rolle i hvordan relasjonen vil utvikle seg. Gjennom relasjonens gang har partene lært hverandre å kjenne – en kunnskap som kan bidra til enda bedre løsninger. Kompetanseutvekslingen i relasjonen vil utvikle seg til å bli en ressurs for hver av partene, og koblingene vil bli svært komplekse og sammensatte. I en slik relasjon vil både de personlige relasjonene og de sosiale nettverkene gi en viss form for trygghet, som gjør at partene enklere kan påta seg risiko. Leverandører i slike relasjoner er derfor svært opptatt av å bygge, utvikle og vedlikeholde personlige relasjoner og sosiale nettverk.

2.3 Kundebehov

Et marked vil over tid utvikle seg både med hensyn til behov, produktløsninger og aktørenes attraktivitet (Selnes 2002). Kundens behov vil utvikle seg fra å være enkle og homogene, til å bli mer komplekse og heterogene over tid. En årsak til at behovene endres over tid er at kundene bruker produktet i ulike sammenhenger,

og at bruksområdene skaper mer nyanserte og ulike behov. På samme måte vil produktene utvikle seg fra homogen produksjonsteknologi til å bli mer differensierte, samtidig som graden av ulikhet mellom leverandørene vil øke. Summen av disse endringene vil påvirke utviklingen i relasjonen mellom kunde og leverandør over tid.

Eksponentielle endringer i markedet medfører stadig raskere endringer i kundens behov. Leverandører vil på grunn av dette oppleve mer krevende kunder, hvilket betyr at effektivisering blir viktigere. Krav på informasjon, leveringstid og kvalitet har med tiden blitt strengere (Larsen 1998).

Selv om kundebehovet stadig er i endring, med produktdifferensiert utvikling som konsekvens, kan imitasjon mellom leverandørene i et marked skape en stabilisering og status quo i markedet (Selnes 2002). Leverandørene kan seg i mellom utvikle nye standarder slik at de ikke blir for differensierte. Dette vil resultere i at kundene igjen ikke vil ha behov for å lete etter alternative leverandører.

2.4 Relasjonsmarkedsføring versus transaksjonsmarkedsføring

Markedsføring er en kompleks sammensatt prosess av de virkemidler, tiltak og prosesser en bedrift gjennomfører for å skape verdi hos kunden. Bedriftens mål er å kostnadseffektivisere disse elementene, samt å oppnå ønsket resultat hos kundesegmentet (Biong og Nes 2011). Hvordan bedriften utfører sine markedsføringstiltak overfor kundene betegnes av transaksjons- og relasjonsmarkedsføring.

Videre mener Biong og Nes (2011) at antall solgte enheter, oppnåelse av salgskvote, salgsverdi og markedsandel er faktorer for hvordan man leser resultatene. På operasjonelt og strategisk nivå brukes transaksjonsmarkedsføring når forholdet mellom resultat og innsats er relativt lite. Kunder ved denne type transaksjoner kjøper ofte standardiserte produkter med lav grad av tilpasning og betegnes som «andel-kunder». Denne type kunder er ofte å finne på råvaremarkedet. Kundene benytter ofte flere leverandører på samme tid, eller de velger en leverandør for en periode før de bytter til en annen. Dette begrunnes

med lave transaksjons- og byttekostnader, og lave spesifikke investeringer i forholdet. Med en så ustabil kundemasse kan bedriften med ”andel-kunder” oppleve stor usikkerhet og vanskeligheter ved å planlegge produksjon, lagerhold, investeringer og andre aktiviteter. Det står sentralt for bedriften å sikre økonomisk verdiskapning innenfor tidsrommet bedriften har nok kunder. De viktigste virkemidlene blir derfor pris, produktegenskaper, tilgjengelighet og påvirkning. Hva som er mest hensiktsmessig for en bedrift å benytte av transaksjons- eller relasjonsmarkedsføring vil avhenge av produkt eller tjeneste, bedrift og bransje.

Relasjonsmarkedsføring bygger på andre grunnprinsipper. Det handler om å benytte langsiktige virkemidler som vil endre kundens atferd på en langsiktig plan. Relasjonsmarkedsføring kan vi definere slik: ”alle markedsføringsaktiviteter som har til hensikt å etablere, utvikle og vedlikeholde vellykkede relasjoner” (Biong og Nes 2011). Hovedmålet med markedsføringsaktiviteten er relasjonen, hvor tiltakene rettes mot samarbeidsforholdet. I følge Biong og Nes (2011), skaper markedsføringen virkemidler og tiltak som etablerer, vedlikeholder og utvikler samarbeidsforholdet mellom leverandør og kunde.

Dersom bedriften lykkes med relasjonsmarkedsføringen, og etablerer en god relasjon til sine kunder, vil det ifølge Biong og Nes (2011) oppstå lojalitet fra kunde til bedriften. Kundeforholdet vil vare, i alle fall til neste gang man skal fornye avtalen.

Biong og Nes (2011) sier videre at dersom man lykkes med å etablere en god relasjon til sine kunder vil det oppstå en lojalitet fra kunde til bedrift. Kundeforholdet vil vare, i hvert fall til neste avtalefornyelse. I tillegg til kundelojalitet vil relasjonsmarkedsføring øke bedriftens omdømme og merkevare.

Relasjonsmarkedsføring innebærer også risiko. Man vil igjennom aktivitetene og tiltakene øke markedsføringskostnadene, selv om man ikke har noen form for garanti på at man får noe igjen for arbeidet. Det vil være vanskelig å oppnå ønsket relasjon med en kunde som er transaksjonsorientert i bunn. Dersom man oppnår ønsket resultat vil det være lønnsomt i form av økt lojalitet og mer kontinuitet.

2.5 Markedsorientering

“Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it (Kohli og Jaworskis 1990, 6).

Definisjonen representerer tre hovedelementer; bedriftens evne til å knytte til seg markedsinformasjon, bedriftens forståelse av informasjonen av nåværende og fremtidige kundebehov, samt organisasjonens evne til å respondere på denne informasjonen.

Det er avgjørende for enhver bedrift å forstå kundene sine, og handle deretter på denne forståelsen (Kotler 2003). Lærende bedrifter har skapt prosesser og metoder for å kunne forankre og bearbeide denne forståelsen, som en måte for å oppnå konkurransefordeler i markedet. Kunnskap om egne kunder vil gi bedriften overlegne ferdigheter for å forstå og tilfredsstille sine kunder. Å forankre markedsorientering som en del av bedriftskulturen vil generere bedriften både økonomiske og driftsmessige fordeler. Spesielt gjelder dette selskapets evne til produktutvikling.

I følge konsulentselskapet DAMVAD (2011) lønner det seg for bedrifter å være markedsorienterte. I en undersøkelse gjort for Innovasjon Norge finner DAMVAD ut at det er et signifikant samsvar mellom markedsorienterte bedrifter og høyere omsetningsvekst. Videre viser undersøkelsen at bedrifter som er markedsorienterte har en bedre evne til å være innovativ, da en større andel av bedriftens omsetning stammer fra innovasjonsaktiviteter.

2.6 Strategiske allianser

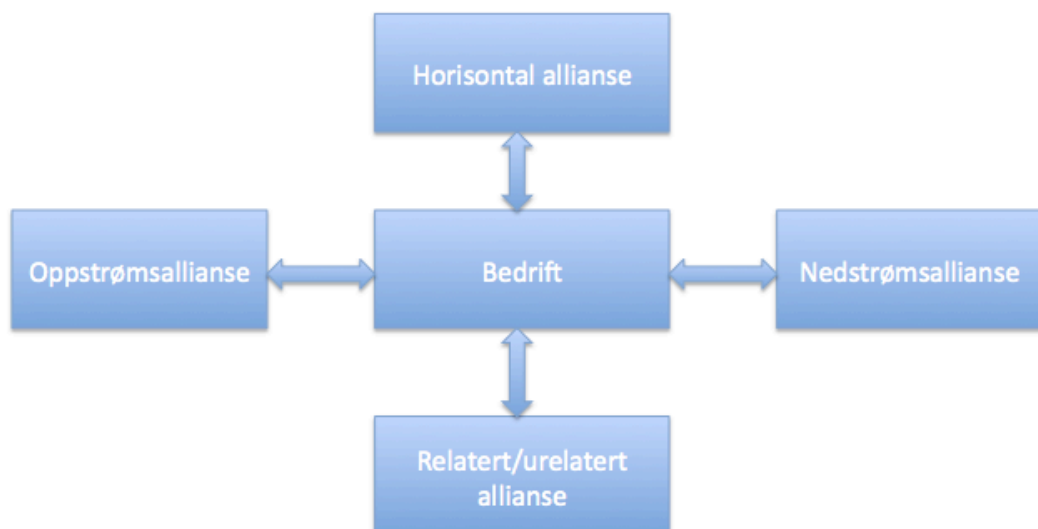
2.6.1 Hva er en strategisk allianse?

For å definere hva en strategisk allianse er: ”Strategiske allianser er kooperative arrangement mellom to eller flere bedrifter som forbedrer deres konkurranseposisjon ved å dele ressurser” (Jarillo 1988, referert i Lunnan og Nygaard 2011). Selv om det ikke finnes én definisjon alle er enige om, gir denne definisjonen et godt bilde på hva en strategisk allianse handler om. Definisjonen

legger til grunn for at samarbeidet har en direkte påvirkning på selskapenes strategi. I hvor stor grad alliansen påvirker bedriftens strategi vil variere fra de forskjellige alliansene.

Det er vanlig å skille mellom to ulike former for strategiske allianser; eierskapsbaserte og ikke-eierskapsbaserte allianser (Lunnan og Nygaard 2011). Førstnevnte er allianser hvor partene enten sammen investerer i et selskap eller hvor partene tar eierskap i hverandres bedrifter. En for en slik selskapsform hvor to eierskapsstrukturer skaper et felles selskap kalles gjerne Joint Venture. Ikke-eierskapsbaserte allianser styres av en formell eller uformell kontrakt. Denne type allianse ses på som en ”svakere” eller mindre forpliktende enn eierskapsbaserte allianser. Partene har ikke direkte eierskapsbaserte interesser i den andre bedriften, men den har økonomiske interesser i bedriften. Hvor stor grad av involvering partene har i samarbeidet bestemmes ut i fra disse kontraktene. Det er to hovedtyper for kontrakter: eksplisitte og implisitte.

Haugland (2004) skiller mellom flere typer allianser. Bedrifter kan samarbeide i flere retninger; nedstrømsallianse, oppstrømsallianse, horisontale allianser og relaterte/urelaterte allianser.



(Haugland 2004, 22)

Oppstrømsallianser er mellom bedrift og leverandør, mens nedstrømsallianse er mellom bedrift og kunde. Horisontale allianser er samarbeid med tilsvarende bedrifter, gjerne konkurrenter.

Haugland sier videre at en allianse vanligvis består av to bedrifter som samarbeider. Dersom en leverandør har flere kunder kan leverandøren inngå i en egen allianse med en kunde, og en annen allianse med den andre kunden og så videre. Summen av disse alliansene utgjør et nettverk.

2.6.2 Hvorfor etablere en strategisk allianse?

En stor fordel ved å inngå i en allianse er enklere tilgang på komplementære ressurser. Lunnan og Nygaard (2004) skiller mellom fire typer ressurser. For det første vil bedriftene oppnå økonomiske fortrinn. Ved allianseinnngåelse kan bedriftene oppnå lavere kostnader, skalafordeler, dele investeringer og dele risiko. Bedriften kan oppnå strategiske fordeler som positiv assosiasjon til partnerens merke, nettverk eller status og økt forhandlingsmakt. For det tredje kan en allianse bidra til kompetanseoverføring. Bedriftene kan tilegne seg kunnskap om andre markeder, produkter, prosesser og raskere vekst. En siste dimensjon er økt fleksibilitet. Bedriften kan da bruke alliansen som opsjoner på nye og usikre markeder. Hovedtanken er at man på et gitt tidspunkt kan inngå i en allianse som i fremtiden vil gi muligheten til å øke sitt engasjement dersom markedet eller teknologien skulle vise seg å være lønnsom. I motsatt fall vil bedriften kunne trekke seg ut av alliansen dersom markedet eller teknologien skulle vise seg å ikke være lønnsom, uten at bedriften har gjort for store investeringer i alliansen.

Haugland (2004) utdyper viktigheten av kompetanseoverføring i en strategisk allianse. Teknologisk kompetanse er et behov mange bedrifter har. I henhold til markedets teknologiske utvikling og krav til tilpasning, vil det å ligge i forkant av denne utviklingen være et viktig konkurransemiddel (Haugland 2004). Også behovet for spesialtilpassede produkter er en faktor som beskriver hvorfor bedrifter samarbeider i allianser. Samarbeidet omfatter eksklusiv produksjon som vi gi partene konkurransefortrinn.

Slike komplementære ressurser kan bedriften også skaffe seg selv. Fordelen ved å skaffe disse ressursene via en strategisk allianse er at bedriften ikke vil pådra seg store kapitalkostnader. I motsetning til en allianse vil det også ta lengre tid å skaffe disse ressursene på egen hånd (Haugland 2004).

2.7 Relasjonsspesifikke investeringer

Relasjonsspesifikke investeringer oppstår når bedriften investerer i samarbeidet. Williamson (1998) skiller mellom tre ulike former for relasjonsspesifikke investeringer.

- Lokalisering
- Fysisk utstyr
- Menneskelig kapital

Lokalisering oppstår når produksjon blir lokalisert nært den andre part for å skape høyere lønnsomhet. Blant annet vil transportkostnader og kostnader på koordineringsaktiviteter reduserer av slike investeringer. Med fysisk utstyr menes investeringer gjort hos den aktuelle part, som andre aktører i markedet derfor ikke vil nyte godt av. Dette fremmer produktdifferensiering i alliansen, og vil øke produktets integritet. Investering i menneskelig kapital er ofte skapt gjennom langvarige relasjoner. Dette er investeringer gjort for å beholde den andre parts kvalifikasjoner, evner og kunnskap. Dette gjør at kommunikasjonen i alliansen blir mer effektiv, samt at det fremmer kvalitet og øke reaksjonshastigheten.

Formålet med relasjonsspesifikke investeringer er å gi bedrifter gevinster ved samarbeid (Haugland 2004). Investeringene vil ikke nødvendigvis gå tapt dersom samarbeidet opphører, men de vil generere en høyere avkastning i samarbeidet. Partene ønsker derfor å opprettholde samarbeidet for å hente ut gevinstene.

2.7.1 Opportunisme

Samarbeidet mellom bedriftene forutsetter at partene opptrer i fellesskap på de områdene samarbeidet gjelder. Dersom den ene parten velger å kjøre sitt eget løp parallelt med samarbeidet, vil dette ødelegge for det strategiske grunnlaget i samarbeidet (Haugland 2004).

Opportunisme kan defineres som i hvilken grad aktørene i markedet er villige til å bedra eller svike andre for å oppnå egne mål (*Williamson 1985, 47*). Det handler om hvordan den ene part kan utnytte omstendigheter og informasjon til egen vinning, på tross av en skadelidende motpart (Haugland 2004). Parten tar lite hensyn til samarbeidets grunnprinsipper. Opportunistisk atferd drives av

egeninteressen. Atferden forbindes som negativ og med lav moral. Atferden kan forebygges, kontrolleres og styres av mekanismer i styring av alliansen.

2.8 Styring av alliansen

For at begge parter skal oppnå mest mulig verdi i en allianse, er det viktig at man ser på valg av partner, planlegging og hvordan alliansen skal styres, ledes og organiseres (Haugland 2004)

2.8.1 Valg av partner

Dette valget er i følge Haugland (2004) svært viktig og avgjørende dersom samarbeidet skal lykkes. For det første er det viktig at bedriften man ønsker å samarbeide med kan tilby bedriften noe den ikke har p.t. Dette kan være komplementære ressurser eller kompetanse som vil generere verdi for bedriften. Summen av begge parters ressurser og kompetanse skal gi samarbeidets ønskede resultater. For det andre sier Haugland (2004) at det er viktig å se i hvilken grad samarbeidet er strategisk. Partene må være gjensidig avhengig av samarbeidet for at det skal lykkes. Dersom den ene parten er mer avhengig enn motparten, vil dette gi ubalanse i samarbeidet. En tredje faktor sier at partene i samarbeidet må ha forenelige målsetninger. Selv om partene kan ha forskjellige målsetninger ved samarbeidsinngåelse, er det viktig at disse ikke er motstridende. Det er derfor avgjørende for samarbeidet at det er klarhet i målsetning ved inngåelse av samarbeidet. En siste faktor som er viktig ved valg av partner er den forståelsen man har om hvorvidt samarbeidet vil fungere. For at samarbeidet skal kunne fungere må de ansatte i de respektive bedriftene kunne samarbeide seg i mellom. Dette handler i stor grad om personkjemi, og man må derfor ta hensyn til hvordan de personlige relasjonene kan eller vil utvikle seg.

2.8.2 Planlegging

Dersom partene ikke kjenner hverandre fra før, vil stadiet etter valg av partner vies til dette. Det vil ikke være mulig og planlegge samarbeidet i detalj, da alle samarbeid er dynamiske. Dog er det viktig å avklare hovedlinjene partene må forholde seg til. Man må analysere og vurdere på hvilken måte de strategiske målsetningene kan bli nådd, og videre hvilke muligheter som må blokkeres (Haugland 2004). Men må også klargjøre hvilke ulemper samarbeidet kan føre til,

og hvilke forpliktelser hver part har. Samarbeidet må også integreres i hver parts overordnede strategi. Det er også viktig at partene har en felles forståelse for hvordan personkjemien best mulig bør være, og utvikle seg. Dwyer *et al.* (1987) mener kommunikasjon, makt, rettferdighet og utvikling av felles forventninger og normer er forhold partene bør vektlegge.

2.8.3 Allianseledelse

Ledelse vil si hvordan en formell leder gjennom innflytelse og prosesser får medlemmer av en gruppe eller organisasjon til å nå et mål (Lunnan og Nygaard 2011). Utfordringen ved ledelse av alliansen ses i sammenheng med at det er flere individer involvert fra forskjellige organisasjoner, og det er derfor ikke klargjort hvilken leder de ansatte må forholde seg til. Også mangelen på kontroll er en utfordring ved ledelse av allianser. Lunnan og Nygaard formidler funn fra Yoshino og Rangan (1995). De mener spesielt forpliktelse av toppledelsen i de to selskapene, utvikling av gjensidig tillit, sensitivitet til motpartens kultur og organisasjon og omforente mål er viktige oppgaver ved ledelse av en allianse. Toppledelsen må se alliansen som strategisk viktig, og delegere ressurser til alliansen for at den skal lykkes. Sammenfallende med dette må toppledelsen la alliansen være dynamisk, slik at den kan endres over tid isteden for å avsluttes når behov endres. I og med at alliansen krever to parter er det viktig at bedriftene lar alliansen ha delt ledelse, selv om dette kan oppfattes som mangel på kontroll. Det er derfor viktig at partene har tillit til hverandre, slik at det er enklere å skaffe informasjon, skape enighet og implementere en felles beslutning. Ledelsen av alliansen må også sikre og motivere kulturell sensitivitet. Dette innebærer at man har respekt for motpartens ansatte, organisasjon og kultur. Det krever mye å kunne tilpasse disse faktorene til hverandre. Det er enklere å oppnå felles ledelse jo lengre bedriftene har kjent hverandre og jobbet sammen.

2.9 Suksessfaktorer og fallgruver:

Hvilken strategisk nytte eller hvordan man kan utvikle samarbeidsrelasjoner på best mulig måte er spørsmål man gjerne ønsker svar på før man inngår i et samarbeid. Det finnes ingen enkle svar på hvordan man kan oppnå dette. Likevel har Haugland (2004) oppsummert 6 suksessfaktorer og 5 fallgruver som bør

kunne gi retningslinjer for en strategisks allianse kan lykkes. På bakgrunn av disse faktorene, vil samarbeidet skape en gjensidig avhengighet mellom bedriftene.

2.9.1 Suksessfaktorer

For det første bør bedriftene samarbeide på strategisk viktige områder, for å videreutvikle egen bedrift. Gjennom dette arbeidet kan man bedre sin konkurranseposisjon i markedsføring og utvikle konkurransefortrinn. Til tross for at mange bedrifter vil være skeptiske til kompetanseoverføring i strategiske samarbeid, er det på disse områdene partene kan oppnå størst verdigevinst.

Videre er det viktig at bedriftene investerer i samarbeidet. Dette er nødvendig for at samarbeidet skal ha ressurser som tid, kompetanse og kapital tilgjengelig. Ved å investere i samarbeidet sier man indirekte at samarbeidet gis prioritet. Den tredje faktoren sier at partene i samarbeidet må bidra med verdifulle bidrag, da summen av alle bidrag skal bidra til å nå de strategiske målene alliansen har.

For det fjerde er det viktig å la samarbeidet utvikle seg gradvis over tid, da samarbeidet skal fungere som en dynamisk og langsiktig prosess. Man bør derfor se på samarbeidet i etapper, slik at man ikke ender opp med ledelsesmessige utfordringer i oppstarten av samarbeidet. I samarbeidet vil partene sammen koordinere sine aktiviteter. Det er derfor viktig at partene aktivt jobber for å opprettholde en åpen kommunikasjon for at samarbeidet skal lykkes. For motparten vil det virke demotiverende dersom den andre part holder tilbake informasjon. Den siste suksessfaktoren påpeker viktigheten av tillitt og personlige relasjoner. Mangel på tillit og gode personlige relasjoner vil gjøre det vanskeligere å jobbe sammen for å løse eventuelle problemer.

2.9.2 Fallgruver

Den første faktoren som sier noe om hvorfor samarbeidet ikke vil lykkes er kompleksiteten ved samarbeidet. Dette er særs viktig når partene på forhånd ikke kjenner hverandre. Situasjoner hvor man må gjøre tilpasninger man i utgangspunktet ikke har kjennskap til, kan oppleves som problematisk fordi man er usikker på hvordan man i fellesskap skal kunne løse eventuelle hindringer. Det

er derfor viktig å legge vekt på at kompleksiteten kan øke med tiden, og heller starte med håndterbart arbeid. En annen faktor er mangel på gjensidig tilpasningsevne. Samarbeidet krever at bedriftene har evnen til å tilpasse seg hverandre, og en mangel på dette vil kunne bli problematisk. Videre er det en fare for et ubalansert samarbeid. Bedriftene kan ha ulike interesser i samarbeidet som kan skape ubalanse. Partene kan også ende opp i å bidra i ulik grad av ressurser og kompetanse, på en slik måte at den ene parten føler at han alene drar lasset og oppfatter motparten som en gratispassasjer. Dette korrelerer også med den fjerde faktoren som kan skape en fallgrube – at den ene part føler seg utnyttet. Samarbeidet vil ikke fungere dersom den ene part forsøker å utnytte den andre. Den siste fallgraven bedriftene bør være obs på er mangel på dynamikk og utvikling. For at samarbeidet skal kunne fungere over tid er det viktig at relasjonen i samarbeidet vedlikeholdes. Dersom samarbeidet ikke utvikles vil det være større sannsynlighet for oppløsning.

3.0 METODE

I denne delen av oppgaven skal vi presentere hvilken metode vi har valgt for våre undersøkelser. Dette forankrer vi i metodeteori, basert på boken Metode og Dataanalyse av Geir Gripsrud, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset (2010). Vi beskriver først formålet vi hadde ved å utføre undersøkelsen forankret i oppgavens problemstilling. Videre har vi definert hvordan undersøkelsesprosessen er lagt opp og hvordan utvalget ble bestemt. Vi har også presisert utvalgets størrelse og hvordan intervjuguiden er bygget opp. Til slutt har vi diskutert undersøkelsens validitet og reliabilitet.

For å analysere eksterne forhold som påvirker bedriften har vi brukt to ulike strategiske analyseverktøy, Pestel og Porter 5-forces. Alle funn vi har gjort i vår metodiske tilnærming vil bli presentert i kapittel 4.

3.1 Analyseformål

”Analyseformålet oppsummerer hvilken informasjon som må skaffes til veie” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 28). Formålet med vår undersøkelse er å kartlegge og lære mer om BEWIs kunderelasjoner, samt avdekke på hvilken måte BEWI skaper verdi for sine kunder. På grunnlag av undersøkelsen overordnede

analyseformål har vi utarbeidet fire undersøkelsesspørsmål. Summen av disse angir hva vi må ha svar på for å kunne oppnå det ønskede formålet med analysen

- Hvilke kriterier bestemmer valg av leverandører?
- Hvilke behov for emballasje har kundene?
- Hvor viktig er gjensidig kompetanse i relasjonen?
- Hvordan defineres godt samarbeid i dag og i fremtiden?

3.2 Primær- og sekundærdata

Uavhengig av hvilke forskningsdesign man velger å gå videre med, kan sekundærdata benyttes som en del av oppgaven. Det er likevel viktig å evaluere validiteten, ettersom dataen opprinnelig ble innsamlet til andre formål. I vår oppgave vil vi hovedsakelig behandle primærdata, som vi selv har samlet inn for å svare på oppgavens problemstilling. Likevel har vi benyttet noe sekundærdata, som supplement til analyse av markedet.

3.3 Valg av design

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Det skilles mellom tre ulike design: deskriptivt-, kausalt- og eksplorativt design. Valg av design påvirker hvilken type informasjon vi må innhente for å løse problemstillingen.

3.3.1 Eksplorativt design

Vi går videre med eksplorativt design. Designet egner seg i vår oppgave da vi ikke kjenner godt nok til de eksisterende relasjonene mellom BEWI og deres kunder. Primærmålet med undersøkelsen vil derfor være å undersøke temaet nærmere og samle inn riktig informasjon for å trekke korrekte beslutninger. Dette gjør vi gjennom personlige kvalitative intervjuer.

3.4 Utvalg

Undersøkelsens utvalg fra populasjonen består av flere respondenter som vi har trukket ut i fra oppgavebedriftens kundebase. Disse er valgt ut for å kunne gi oss videre informasjon til problemstillingens besvarelse. Utvalget er et ikke-sannsynlighetsutvalg som tilsynelatende passer best for kvalitative undersøkelser.

3.5 Kvalitative intervju

Grunnen til at vi valgte kvalitative intervju er fordi individets personlige erfaringer og meninger er av interesse. Vi gjorde et vurderingsutvalg da vi vurderte objekter for undersøkelsen. Gjennom intervjuene ønsker vi å belyse problemstillingen fra flere synsvinkler. Vi valgte derfor personer med forskjellige bestemte egenskaper. Først og fremst valgte vi å intervju respondentene fra BEWIs tre største og eksisterende kunder. Videre har vi intervjuet to respondenter fra BEWI. Vi så det også som fordelaktig for oppgavens omfang å inkludere et ekspertintervju, og valgte derfor å intervju en respondent fra SINTEFs institutt for fiskeri og havbruk. Presentasjon av hver respondent finner du i vedlegg 3.

3.5.1 Utvalgets størrelse

På grunn av mangel på tid og ressurser, har vi begrenset omfanget av utvalget til det vi mente var et minimum. Optimalt sett burde vi også ha intervjuet potensielle kunder, men med tanke på lang reisetid ble dette vanskelig å gjennomføre. Eksisterende kunder ligger i trønderlagsregionen, mens de potensielle kundene ligger i andre deler av landet. Totalt har vi intervjuet 9 respondenter, noe vi mener er et forsvarlig antall tatt oppgavens omfang i betraktning.

3.6 Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide som en arbeidsplan i de kvalitative intervjuene. Vi delte opp guiden i 5 hovedtema; valg av leverandør, produktet, prisstruktur, kompetanse og relasjonen. Vi brukte samme guideoppsett i alle intervjuene, dog så vi det nødvendig å tilpasse spørsmålene i intervjuene med BEWI og respondenten fra SINTEF. Grunnen til dette var for at det ville gi oss forskjellige synspunkt på samme sak. Intervjuguidene finnes i vedlegg 2.

3.7 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 53). Selv om vi måler med nøyaktighet og pålitelighet, er det fullt mulig at man kan oppnå systematiske feil. Som for eksempel at vi måler noe annet enn det som var hensikten. I vår oppgave kan dette være at begrepene vi som hensikt ønsket å analysere ikke kom godt nok frem

under de kvalitative intervjuene. For å prøve å gjøre de systematiske feilene så små som mulig hadde vi alltid oppgavens problemstilling i fokus, både ved utforming av intervjuguide og underveis i intervjuene. Også sammensetningen av utvalget mener vi gjør undersøkelsen vår mer valid. Blant annet ved å se på antallet og sammensetningen av de forskjellige individene med forskjellige posisjoner i de forskjellige bedriftene.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 53). For at undersøkelsen skal være mest mulig pålitelig, prøvde vi å minimere de tilfeldige feilene som eventuelt oppstår. Undersøkelsens reliabilitet påvirkes av misoppfattelser av begreper og spørsmål som stilles. Ved at vi stiller spørsmålene på en slik måte at vi indirekte får svar på ulike tema vi ønsker at respondenten skal svare på kan være misoppfattende og påvirke reliabiliteten. For å hindre dette i størst mulig grad, stilte vi klare og tydelige spørsmål som respondenten forsto. Dessuten vil ukorrekt informasjon fra respondenten gjøre undersøkelsen mindre reliabel. For å unngå dette hadde vi flere respondenter fra samme bedrift. Vi føler at vi kan stole på at resultatene vi fikk er pålitelige. Grunnen til dette er, igjen, sammensetningen av utvalget. For å bekrefte resultatene vi fikk fra eksisterende kunder, brukte vi ekspertintervjuet som en kontrollrespondent ved en objektiv måling av undersøkelsen. En utfordring vi på forhånd mente vi hadde var at de potensielle kundene visste at vi representerte deres leverandør, og vi følte derfor det var nødvendig med en objektiv respondent som ikke var preget av denne oppfattelsen. For å ikke oppnå feilkilder når vi analyserte resultatene jobbet vi begge sammen for å få en diskusjon rundt respondentenes svar.

4.0 PRESENTASJON AV FUNN

4.1 Funn i kvalitative intervju

I gjennomføringen av de kvalitative intervjuene kom det frem både felles og avvikende meninger. Vi presenterer funnene i intervjuene under hvert spørsmål i intervjuguiden, for å få en mest mulig ryddig oversikt. Etter dette vil vi presentere andre eksterne faktorer som påvirker bedriften.

4.1.2 Kvalitative intervju

1. *Hva ser dere etter i valg av leverandør:*

Her la vi spesielt vekt på hvilke kriterier de forskjellige kundene legger mest vekt på ved valg av leverandør. De aller fleste svarte at de vektlegger produkter med høy kvalitet, bedriftens leveringsdyktighet, god oppfølging og service underveis i prosessen. Også pris var en gjennomgående faktor hos alle respondentene. Vi la også merke til noen ytterpunkt blant respondentene. Blant annet var det en kunde som la vekt på at de ønsket å støtte lokale aktører så langt det lar seg gjøre. Samme bedrift la også vekt på at leverandøren må være nyskapende, slik at de selv kan gjøre det de er best på og omvendt. De mener også at leverandøren må ligge i forkant av utviklingen og ha evnen til å se trendene i markedet. En annen bedrift mener dessuten hygiene er svært viktig for valg av leverandør.

Videre spurte vi hva de la vekt på den gangen de valgte leverandører, og vi fikk her et ganske entydig svar fra respondentene. Ved valg av all type leverandører vektla de fleste kriterier som de presenterte i foregående spørsmål. Når de svarte på hvorfor de valgte leverandøren for emballasje til frakt av rundfisk svarte de alle at beliggenhet var den avgjørende faktoren. Dette fordi produktet er romstort, og kostnadene knyttet til frakt hadde utgjort en mye større del dersom de hadde valgt en leverandør som ikke hadde samme beliggenhet som BEWI.

Både BEWI og bransjeeksperten er enige i kundenes synspunkt på hvorfor BEWI i dag er leverandør for de respektive kundebedriftene. Bransjeeksperten poengterer viktigheten av pris ved valg av leverandør, og mener situasjonen hadde vært annerledes dersom BEWI hadde hatt relative konkurrenter i samme geografiske område.

2. *Er det i dag noen andre leverandører som er mer attraktiv enn de eksisterende?*

Til emballasje til frakt av rundfisk svarte alle bedriftene at det ikke var andre reelle leverandører slik situasjonen er i dag. Grunnen til dette var beliggenheten BEWI har i forhold til andre aktører. Av de tre ulike bedriftskundene var det to som hadde prøvd konkurrerende aktører, mens den ene kun har prøvd BEWI.

Derimot svarte en respondent at det kan være andre leverandører av annen emballasje som bedriften har behov for som kan være mer attraktiv enn eksisterende leverandører. Leverandørene må i så fall være konkurransedyktige på pris og kvalitet.

3. *Synes du produkttilbudet til BEWI er tilstrekkelig for deres behov?*

Alle bedriftene svarte at produktene de mottar fra BEWI fullstendig dekker de behovene de har på emballasje av EPS-kasser. En bedrift sier derimot at BEWI ikke dekker behovet de har for all emballasje, da de også mottar emballasje i plast, papp, aluminium og etiketter fra andre leverandører.

Videre spurte vi respondentene om de savnet noen produkter som deres bedrift har behov for. 2 av 3 bedrifter svarte her at de har behov for produkter som BEWI ikke tilbyr i dag. En respondent sier at BEWI tidligere har vært mottakelig for henvendelser fra bedriften, og i samarbeid utarbeidet nye produkter bedriften hadde behov for. En annen respondent i samme bedrift sier at BEWI kunne ha produsert flere typer emballasje bedriften bruker *millionvis* av i året, hvor de i dag bruker andre leverandører. Bedriften kjøper store kvantum av denne emballasjen fra produsenter i Europa. Videre sier samme respondent at de gjerne kunne tenkt seg å kjøpe denne emballasjen fra lokale leverandører dersom de kan konkurrere på pris og kvalitet.

Bransjeeeksperten påpeker her at dagens tilbud fra BEWI dekker kundenes behov. Dersom det ikke hadde gjort det, hadde BEWIs kunder hatt andre leverandører, da bransjen er avhengig av løsninger som fungerer.

Selv mener BEWI at de per i dag ikke tilbyr gode nok løsninger for sine kunder, og ønsker i fremtiden å tilby sine kunder større utvalg av emballasje.

4. *Synes du BEWI leverer konkurransedyktige produkter/ tjenester?*

To av tre respondenter er enige om at kvaliteten på produktene er tilsvarende andres aktørers EPS-tilbud. Alle respondentene er dog enige i at BEWI har et klart konkurransefortrinn på grunn av beliggenhet. Respondentene påpeker dette igjen

ved at BEWI er eneste leverandør som kan levere ønsket volum på kortest mulig tid. En respondent påpeker at dette gir bedriften et konkurransefortrinn når det gjelder pris, da han mener ingen andre kan levere samme volum til lik pris grunnet høye fraktkostnader.

Dette er BEWI enige i. En respondent i BEWI hevder videre at kundene kommer bedre ut hos de enn deres konkurrenter.

5. Tror dere dagens tilbud vil være tilstrekkelig for vekst og utvikling i fremtiden.

De aller fleste tror at BEWI vil klare å levere volumet kunden ønsker også i fremtiden. En bedrift påpeker at de tror BEWI derfor vil vokse og utvikle seg i takt med markedet. En respondent er derimot noe usikker på om BEWI kan levere mye større volum enn hva de har i dag, da de ikke har produksjon hele døgnet. Han mener at BEWI kanskje burde ha hatt flere skift i de periodene behovet er størst.

Bransjeeeksperten mener at BEWI rent produksjonsmessig vil takle økende etterspørsel godt, ved å øke produksjonskapasiteten sin på eksisterende produkter. Hun er derimot usikker på hvordan dagens produkt vil være mottakelig i fremtiden. Blant annet mener hun at måten markedet tar i mot produkter av EPS vil endre seg i tiden fremover spesielt med tanke på miljøutfordringer. Hun mener det potensielt vil være problematisk med bruk av samme råmateriale og fraktmåte i fremtiden. Spesielt presiserer hun større fokus på gjenvinning og mer miljøbevisst frakt. Dette setter hun i sammenheng med oljeprisens utvikling.

6. Hvor viktig er de estetiske attributtene ved produktet?

En av bedriftskundene presiserer at de kun benytter standardkasser uten print av logo, mens de to andre forteller at de benytter egendefinerte kasser med logoprint. Kun en av de to bedriftene som har logo på kassen mener de estetiske attributtene ved produktet er svært viktig. De forteller at grunnen til dette er at de ønsker at kunden skal vite hvor fisken kommer fra. Bedriften bruker ekstra kostnader for å få egen logo på kassa, og mener de at det er verdt kostnadene, da dette inngår i bedriftens strategi hva gjelder merkevarebygging og branding av eget navn. De to

andre bedriftene sier at det ikke er har den største betydningen for deres bedrift da kassene ikke havner ut på forbrukermarkedet, men går via andre fabrikker.

7. Hvordan er dere fornøyd med dagens prisstruktur?

Før vi pratet om pris hadde vi allerede en formening om at de fleste ville svare at de synes produktene var for dyre. Derfor ba vi respondentene tenke over prisen sett i sammenheng med hvilken verdi BEWIs produkter gir bedriften. Vi ba de derfor tenke over forhold som kvalitet, leveringsdyktighet, tilgjengelighet, reaksjonsmønster og generell service. Alle bedriftskundene svarte allikevel umiddelbart at prisen var for høy. Likevel sier de at de er fornøyd med verdien BEWIs produkter skaper for dem. En bedrift presiserer at de alltid får god leveringssikkerhet, 100 % god service og produkter med god kvalitet. Samme bedrift sier at prisen er for høy sammenlignet med andre leverandører for like produkt ved andre produksjonsenheter. En annen bedrift presiserer at de også sammenligner BEWI med andre aktører som leverer samme produkt til andre lokaliteter. Denne bedriften sier derimot at BEWI ligger i "løypa" når det gjelder pris. Videre sier de at de har full respekt for at også BEWI skal tjene penger, og at de har full forståelse for at prisen bestemmes av råvarebørsen.

8. Hvor viktig er det at BEWI har kompetanse om deres bedrift?

Alle tre bedrifter er enige i at det er kjempeviktig at BEWI har kompetanse om sin bedrift. Spesielt mener en respondent at BEWI bør ha kunnskap om vår bedrift som kunde, men også kunnskap om sluttkunden og hvordan prosessene i verdikjeden fungerer. En annen respondent mener at det også er viktig at BEWI har kunnskap om hvordan produktene fungerer i produksjonen hos kunder, for å se hvilke utfordringer som eventuelt kan oppstå. Samme respondent mener også at BEWI er flinke til nettopp dette, og lytte på kundene og ta til seg tilbakemeldinger fra produksjonen. Videre gikk vi inn på hvor viktig det er at BEWI har kunnskap om markedets utvikling. Under dette temaet spurte vi underveis hvor viktig det var for kundene at BEWI i sin jobb som leverandør utvikler produkter som tilfredsstillter økt etterspørsel i markedet, og gjerne ligger i forkant av denne utviklingen. Her fikk vi noen vage svar om at det var viktig. Det var midlertid en respondent som utdypet dette. Han mente at leverandører av emballasje bør kunne

se hvordan trendene i markedet endrer seg, og ligge i forkant av denne utviklingen.

BEWI mener at de er trendsettere i markedet for emballering av kundenes produkter. De sier videre at de ønsker å utvikle produkter før kundene har tenkt tanken selv, og dermed vil ligge i forkant av kundenes behov, og markedet generelt. For å kunne gjøre dette, mener BEWI det er viktig å kompetanse om sine kunder og om markedets utvikling generelt.

Bransjeeksperten mener likevel at kundene, så vel som BEWI er for dårlige til å se markedets utvikling og behov for nye løsninger i fremtiden. Hun påpeker at de er for dårlige til å bruke muligheten de har i forskningsmiljøet, og derfor fremstår som mye mer produksjonsorienterte enn hva utviklingen tilsier at de bør være.

9. Hvis vi ser på økende miljøpress fra samfunnet, hvor viktig er det at deres leverandører og samarbeidspartnere er miljøbevisste?

To av tre kunder sa at det selvfølgelig var viktig, men at det ikke var en avgjørende faktor ved valg av leverandør. Den ene av disse to sa at de ser på miljøbevisste nyskapinger som positivt for bedriften, og at de gjerne ønsker å støtte utviklingen av disse produktene. Han sa også at BEWI har lagt frem forslag på nye og mer miljøvennlige løsninger som bedriften tidligere ikke har vært klar over. Den tredje bedriften sier at de bruker store ressurser på miljøfokus alle ledd i bedriften, og at de flere år ha vunnet priser for nettopp dette fokuset. Videre sier han at det er svært viktig for oss at våre leverandører har samme synspunkt som oss, og hele tiden jobber for å gjøre emballasjen mer miljøvennlig. Det er også viktig for denne bedriften å bruke *akkurat nok* emballasje, slik at emballasjen ikke tar med enn nødvendig plass, både med tanke på miljøfokus og med tanke på kostnader.

BEWI mener selv at de er miljøbevisste, og innenfor EPS produksjon den mest miljøbevisste produsenten. De har også utviklet produkter som er bedre for miljøet enn tradisjonelle EPS-kasser.

10. Hva kjennetegner et godt samarbeid for dere?

De fleste respondentene svarte at kommunikasjon var en viktig faktor for godt samarbeid. Videre sa respondentene at ærlighet, åpenhet og tillitt var viktige forhold. Også løpende kontakt daglig var viktig for de fleste bedriftene. En respondent sa også at den andre parten bør ha interesse for hvordan deres produkt fungerer i det daglige i sin bedrift. Videre sa denne respondenten at relasjonen mellom bedriftene bør fungere i flere ledd enn kun i ledelsen. Det var også en annen respondent som påpekte det bør være en aksept for å ta tak i eventuelle konflikter i et samarbeid.

11. Hvordan mener du samarbeidet med BEWI fungerer i dag?

Alle respondentene mener at samarbeidet fungerer godt. En bedrift sier at de ikke har andre reelle alternativer enn å bruke BEWI i dag, men at samarbeidet likevel fungerer godt. En annen bedrift sier at begge bedrifter i samarbeidet er flinke til å opprettholde gode relasjoner seg i mellom. En siste respondent påpeker at han ikke tror relasjonen mellom BEWI og sin bedrift ikke kan bli noe tettere enn hva det er i dag.

Videre gikk vi inn på hvilke tiltak de ulike bedriftene mener at BEWI bør gjøre i fremtiden, for å styrke sin posisjon i relasjonen mellom bedriftene. Her la vi også vekt på hva som vil skje dersom en annen aktør etablerer seg i reell posisjon til kundene, slik at det vil bli en større konkurransekraft på markedet. To bedrifter svarte at de ønsker at samarbeide skal fortsette slik det gjør i dag. En respondent i den ene bedriften sier at gjennom den 20 år lange relasjonen som finnes mellom bedriftene, er det ingen selvfølge at man endrer leverandør dersom det skal etablere seg en til i nærheten. Det vil da være en totalvurdering. Han sier videre at han kan tenke seg å inkluderes tidlig i prosessen når nye produkter skal utvikles og testes, slik at eventuelle nyskapninger ikke produseres uten at noen har behov for produktene, og at de i dag setter av både tid og ressurser til dette. Den tredje bedriften vektlegger at pris er en avgjørende faktor i fremtiden dersom en ny leverandør etablerer seg i området, og påpeker at BEWI ikke må utprise seg selv ved å "utnytte" muligheten de har i dag som eneste leverandør i området. Dog sier han at det er veldig positivt at BEWI er nyskapende og innovativ, og ser løsninger

som de kanskje ikke ser selv. Også selv sier BEWI at de skal fortsette med å være nyskapende og mer innovativ og utvikle løsninger kundene har behov for.

4.2 Verdikjedeanalyse

Tabellen under viser vi hvor stor kostnad kunden har per solgte kg laks. Denne prisen går under kundens produksjonskostnad.

Kundens produksjonskostnad per kg solgt laks	22,5
Markedspris per kasse	21
Markedspris per kg solgt laks	1,07

Matrisen sier oss at kundens kostnader knyttet til emballasje av rundfisk utgjør i overkant av 4,7 % av total produksjonskostnad.

Fordeling	prosentandel	2010	i dag
Produksjonskostnad	0,41	21,43	23,93
Kostnad emballasje rundfisk	0,02	1,07	1,07
Oppdrett	0,28	15	3
Kontrakt	0,01	0,6	0,39
Frakt og avgifter	0,05	2,9	1,97
Grossist	0,07	3,7	2,76
Detaljist	0,11	6	4,3
Moms	0,05	2,8	1,97
Pris	1,00	53,5	39,39

(Jæger, Berg og Bekken 2012)

Analysen er et eksempel på hvordan verdiene som skapes i verdikjeden fordeles på de ulike aktørene. Tallene tar utgangspunkt i tall fra 2011, oppgitt av Runar Sivertsen i BEWIs største kunde SalMar. Vi ser at SalMar tar ut 71 % av verdiene av verdikjeden. De resterende 29 % er fordelt på ulike aktører som skal ha sin del

av marginen. Med utgangspunkt i markedsprisen vil BEWI ta ut 2% av verdiene i verdikjeden.

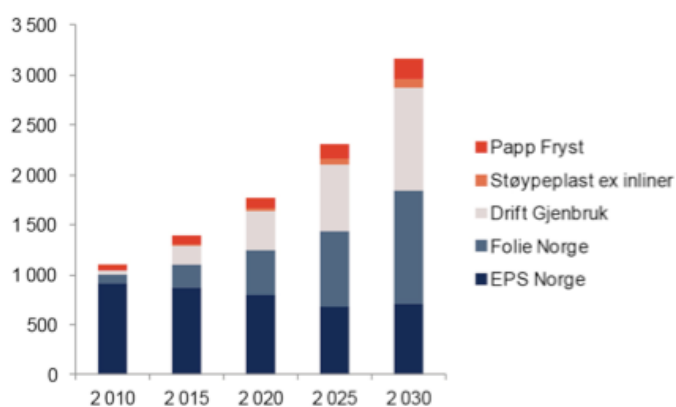
Da verken BEWI eller kundene ønsker å gi fra seg informasjon om eksakte produksjonskostnader eller salgsinntekter, går vi ut i fra generelle markedspriser og eksempeltall vi har fått oppgitt fra bedriftene. Selv om fremstillingen ikke vil være 100 % representativ vil det gi en fremstilling av verdifordeling i verdikjeden.

4.3 Funn i markedsanalysen

4.3.1 Bransjen

Bransjen BEWI opererer i kan vi definere som emballasje til frakt av laks.

Bransjen preges av produksjon av EPS-kasser, selv om det finnes alternative måter å frakte laksen på. Det viktigste er likevel at laksens omfang som ferskvare krever teknisk kvalitet for at produktkvaliteten skal ivaretas. Både bruk av papp og plast er mulige måter å frakte laks på (kilde undersøkelse). Grafen nedenfor viser BEWIs prognoser for hvordan emballasjen vil utvikle seg i årene fremover.



(Kilde: BEWI, møte 2013).

Olje er den viktigste råvaren i produksjon av EPS. Prisen per kasse vil derfor oppleves som varierende for kunden. I dag ligger markedsprisen per kasse på ca. 21 kr.

Konkurransesituasjon

Konkurransesituasjonen på markedet BEWI opererer i betegnes av få store aktører. De to største konkurrentene til BEWI er Vartdal plastindustri AS og Brødr. Sunde AS (heretter kalt Sunde). Alle tre aktører leverer EPS-kasser til lakseoppdrett. Det er lav konkurransekraft i markedet, da beliggenhet er en

avgjørende for å skape verdi for kunden. Vartdal har nærmeste produksjonsanlegg i Ålesund, mens Sunde er lokalisert i Trondheim. Sjansen for at kundene på Hitra og Frøya velger en av disse aktørene fremfor BEWI, slik situasjonen er i dag, er minimal.

Bransjen preges også av høye inngangsbarrierer. Å kunne drive kostnadseffektiv produksjon som er nødvendig krever komplementære ressurser. Dette gjelder spesielt høye kapitalinvesteringer og menneskelig kapital. Aktørene som er i markedet i dag, har alle lang fartstid i bransjen og har opparbeidet seg høy teknisk kompetanse. Dette er også en faktor som sier at det er lav konkurranse i markedet.

4.3.2 Kunder

Relasjonen kundene har med BEWI er sterkt preget av BEWIS nåværende situasjon som eneste reelle leverandør. Dette skyldes beliggenhet, som vi har nevnt tidligere. Kundene har høye byttekostnader ved å endre leverandør. Nødvendigheten av kontinuerlig leveranse, påvirker avhengighetsforholdet mellom aktørene. Kundene er avhengige av BEWI. Allikevel er BEWI mer avhengig av kundene. Lerøy, Marine Harvest og SalMar er BEWIs tre største kunder. Disse tre utgjør en så stor del av BEWIs omsetning som plasserer BEWI i en sårbar posisjon. Dersom en kunde velger å inngå i andre avtaler, vil BEWI miste en stor del av sin omsetning.

På grunn av høye byttekostnader har ikke kundene overlegen makt over BEWI. For kundene er det i dag økonomisk lønnsomt å handle fra BEWI. Dette skyldes lave frakt- og lagerkostnader.

På grunn av høye byttekostnader har ikke kundene overlegen makt over BEWI. Makten er fordelt i relasjonen. Situasjonen vil bli annerledes dersom det kommer reelle konkurrenter på banen. Da vil byttekostnadene synke og kundene bli mer krevende. For å unngå dette i fremtiden bør BEWI forsøke å forsterke bindingen kundene har til BEWI, slik at kundene blir mer avhengige av BEWI enn hva de er i dag.

4.3.3 Behovsendring hos sluttkunden

Hvordan emballasjen vil utformes i fremtiden er avhengig av sluttkundens behov. Det er i dag mer vanlig at kundene kjøper ferdig filetert laks enn rundlaks (Sintef 2013). Dette krever at fisken emballes annerledes. Behovet for annen emballasje vil i fremtiden øke. Konkret analyse kommer fram i Pestel –og Porteranalyse, vedlegg 4.

5.0 DRØFTING

5.1 Verdikonfigurasjon

BEWI opererer som et viktig ledd i samme verdikjede som sine kunder for å levere produktet ferdig til sluttkunden. Verdiene som skapes i verdikjeden bestemmes av lakseprisen, som nevnt tidligere bestemmes av Fish pool ASA. Denne er dynamisk bestemt etter etterspørselen på markedet. Alle ledd i verdikjeden vil derfor forsøke å minske produksjonskostnadene minst mulig for å oppnå høyest mulig margin på sine produkter. Vi ser derfor kostnadseffektiv produksjon og besparelser i alle ledd som en gjennomgående viktig faktor hos både BEWI og kundene. SalMar investerte i 2010 i InnovaMar, et produksjonsanlegg som svarer på disse utfordringene. I tiden fremover tror vi at flere oppdretter kommer til å gjøre investeringer som vil bidra til å øke produksjonseffektiviteten og dermed kostnadseffektiviteten. På denne måten vil produsentene også kunne minske lønnskostnadene.

Som vi ser i verdikjedeanalysen tar BEWI ut kun 2 % av totale verdier som skapes. Da har vi ikke tatt hensyn til kostnader knyttet til annen emballasje. Men fordi at alle kundene også bruker annen emballasje, vil det være en større andel av kundens produksjonskostnad gir verdier til andre emballasjелеverandører.

5.2 Kunder

På bedriftsmarkedet i praksis er det sjeldent å se relasjoner som betegnes som bekjente. Relasjonen mellom BEWI og deres kunder i dag kan derfor betegnes som venner. Lerøy, Marine Harvest og SalMar har alle behov om kontinuerlig leveranse av BEWIs produkter. Som vi så i de kvalitative kundeintervjuene er det kun BEWI som betraktes som reelt alternativ for levering av denne type

emballasje. Dette skyldes ene og alene BEWIs beliggenhet. Gjennom lange relasjoner med BEWI har kundene opparbeidet seg et tillitsforhold. Dette forenkler kundenes kjøpsbeslutningsprosess. Dette tillitsforholdet er i dag gjensidig. Kundene har tillitt til BEWIs strategi om å levere best mulig løsning på kundenes behov. BEWI synes å ha forstått dette konseptet, da deres strategi er nettopp å være nyskapende for sine kunder.

Likevel ser vi i de kvalitative kundeintervjuene og ekspertintervjuet at avhengighetsforholdet mellom aktørene i dag ikke er like gjensidig, gitt et dynamisk marked. BEWI er i større grad avhengig av sine kunder enn motsatt. Salg til Lerøy, Marine Harvest og SalMar utgjør i 2011 omtrent halvparten av BEWIs totale omsetning. Selv om kundene i dag har høye byttekostnader, vil konkurransen og sannsynligheten for lavere byttekostnader øke dersom det hadde vært flere reelle alternative leverandører av samme produkt. Produktene på markedet for frakt av rundfisk er i dag stort sett standardiserte produkter.

BEWI bør prøve og gjøre relasjonene mer sammensatte og komplekse, og forsøke å gjøre kundene mer avhengige av BEWI enn hva de er i dag. Dette bør ses i sammenheng med behovsendringer over tid. Kunden vil til en hver tid være opptatt av å ha den beste løsningen, både med tanke på kostnader og kvalitet på produktene. Som bransjeeksperten sa, vil behovet i fremtiden endre seg, og etterspørselen etter bedre løsninger vil øke. Dette kan gjøres ved å gradvis flytte relasjonen fra *venner* til *partnerskap*. Personlige relasjoner og sosiale nettverk vil få en større betydning i en slik relasjon, og gi aktørene en viss form for trygghet. BEWI har flere fordeler ved å ha hatt lange relasjoner med sine kunder. For det første er det allerede opparbeidet kompetanse om hverandre i relasjonen. Det er utviklet en viss form for trygghet som gjør at partene enklere kan påta seg risiko partnerskapet. For å utvikle en slik relasjon i fremtiden er det essensielt å legge vekt på å bygge, utvikle og vedlikeholde personlige relasjoner og sosiale nettverk.

5.3 Kundebehov

Som sekundærdata viser ble det i 2012 produsert nesten 1 145 000 tonn laks. Prognoser viser at med en årlig vekst på 6%, vil det totale volumet doble seg innen 2025. Sammenfallende med dette vil behovet for emballasje for frakt av

laks øke tilsvarende volumveksten. I den tradisjonelle verdikjeden hos BEWIs kunder slaktes laksen i Norge, for så å eksporteres som rundfisk til større videreforedlingsfabrikker i Europa. Her bearbeides laksen i ulike porsjoner og sendes videre ut hos detaljistene før de til slutt havner hos forbrukeren. 80-90 % av all fisk som eksporteres i dag eksporteres som rundfisk. All videreforedling som skjer i Norge dekker i utgangspunktet kun det norske markedet. Som det kom frem i de kvalitative intervjuet med bransjeeksperten vil videreforedling stå for en større andel av eksportert laks.

I et dynamisk marked vil både behov og produktløsninger endre seg over tid. Den teoretiske forankringen sier at behovene vil gå fra å være enkle og homogene til å bli mer komplekse og heterogene over tid. Dette stemmer overens med hvordan emballasjen for laks har utviklet seg. Selv om EPS-kassen har overlevd i flere tiår, har annen emballasje endret seg. Blant annet er det i dag brukt mer plast og papp enn tidligere. Dette henger sammen med økt grad av filetering. Dersom 20% av totalt volum fileteres, trenger markedet i dag 20% annen emballasje enn EPS-kasser. I de kvalitative kundeintervjuene presiserer alle tre kunder at BEWI dekker dagens behov, samtidig som alle sier at de i dag har behov for annen type emballasje som BEWI ikke leverer.

Å se behovsendringene hos kunden vil skape et konkurransefortrinn for BEWI. Det er dermed viktigere at denne utviklingen ikke skjer samtidig som like leverandører. Samhandling mellom ulike leverandører vil skape status quo i markedet. Dette kan være et fint element å bruke dersom man som leverandør opplever krevende kunder. Men ettersom produktutvikling etter kundenes behov vil gi BEWI et konkurransefortrinn som differensiert leverandør, må ikke denne samhandlingen skje uten at det er nødvendighet for det.

5.4 Relasjonsmarkedsføring versus transaksjonsmarkedsføring

Hvordan BEWI forholder seg til de virkemidler, tiltak og prosesser som skal skape en verdi for kunden er en svært sammensatt prosess. Som kundene sier benytter de BEWI i dag først og fremst på grunn av beliggenheten, da ingen av kundene har andre reelle alternativer. BEWI er i en gunstig posisjon på grunn av dette, da kundene er avhengige av leverandørens leveringssikkerhet. En annen

måte BEWI i dag skaper verdi for kundene sine er gjennom produktkvalitet. I følge teorien tilsier dette at BEWI benytter seg av transaksjonsmarkedsføring for å skape verdi hos kundene.

Likevel har BEWI gjennomført virkemidler og tiltak som tilsier at de ønsker å skape langvarige relasjoner til sine kunder. BEWI sier også selv at de ønsker å legge verdiskapningen til andre virkemidler enn pris. De ønsker at partene skal investere i samarbeidet for å skape høyere byttekostnader. Selv om produktet er i relativ grad standardisert, er det mulig å skape ekstra verdier i det utvidede produktet. BEWI ønsker at kundene skal forbinde bedriften som dyktig og smart, og ha evnen til å tilfredsstillte kundenes behov før de er klar over behovene sine selv. Dette tyder på at BEWI benytter seg av relasjonsmarkedsføring for å skape verdi hos sine kunder.

Det er i dag en god relasjon mellom BEWI og kundene, og alle bedriftene sier at de er fornøyde med hvordan samarbeidet fungerer i dag. Ifølge teorien indikerer dette at bedriftene er lojale til BEWI som leverandør. Her ser vi at praksis og teori ikke stemmer overens, da kundene ikke har reelle alternativer.

Slik situasjonen er i dag må BEWI strebe etter kundelojalitet, selv om kundene ikke har reelle alternativer. Dette må de gjøre ved å ha relasjonen som drivkraft i verdiøkende tiltak for kundene. Det vil da være en større sannsynlighet for at kundene vil være lojale dersom konkurransesituasjonen forandrer seg i fremtiden.

5.5 Markedsorientering

Bransjeeksperten mener det er avgjørende for BEWIs fremtid som leverandør å være markedsorientert. Som vi har nevnt tidligere vil press fra markedet endre kundenes behov betraktelig i fremtiden. Dette krever at nye produkter kommer på marked for å tilfredsstillte presset. BEWIs nyeste innovasjon er en svar på miljøpresset fra markedet og kostnadspresset fra kundene. Likevel er det ikke alle kunder som benytter dette produktet i dag. Selv om BEWI mener kundene har behov for dette produktet, selger de fortsatt mest av den standardiserte EPS-kassen. BEWIs oppfattelse av å være markedsorientert er ikke i samsvar med teoriens definisjon. Vi kan si at BEWI til en viss grad har knyttet til seg

informasjon om kundens behov, men ikke vært flink nok til å prosessere denne informasjonen. Dermed har ikke bedriften klart å respondere på informasjonen ved å utviklet produkter kundene ønsker og har behov for. Gjennom dette ser vi at BEWI i større grad er produksjonsorienterte.

Gjennom sekundærdata viser DAMVAD til en undersøkelse gjort for innovasjon Norge. Her påpeker de norsk industris manglende evne til å være markedsorienterte. BEWIs kunder mener alle at det er viktig at BEWI har kunnskap om sin bedrift og markedet bedriften opererer i. Dette vil ifølge teorien lønne seg. Ved å øke fokuset på å være markedsorientert vil bedriften øke sin omsetning, ifølge teorien. Dette vil igjen bidra til en bedre innovasjonsevne i fremtiden.

5.6 Strategiske allianser

Som vi så i verdikjedeanalysen er det viktig for hver aktør i bransjen å drive mest mulig lønnsomt. Dette gjelder både for BEWI, men også de respektive oppdretterne. Alle ønsker kostnadseffektiv produksjon for å øke marginen på hver solgte enhet eller hver solgte kilo laks. Lakseprisen er lik for alle aktørene, og hvor stor fortjeneste hver bedrift får bestemmes av produksjonskostnaden. Det er derfor viktig for hver aktør å forbedre sin konkurranseposisjon og økonomisk effektivitet i alle kostnadsledd i bedriften. Dette kan gjøres via strategiske allianser.

Behovsendringer og økt etterspørsel etter nye produkter i markedet vil kreve høy kompetanse som BEWIs kunder i dag ikke har. Ved inngåelse i en strategisk allianse vil kundene få tilgang på slike komplementære ressurser. Bransjeeksperten poengterer også nødvendigheten for tettere samspill mellom kunde og leverandør i markedet for at emballasjen skal gi bedriftene økt økonomisk effektivitet i fremtiden. Markedet vil mest sannsynlig oppleve et større miljøpress og krav om resirkulerbar emballasje. Å innføre dette krever både kapital og lav risikoaversjon fra leverandør og kunde. Ved å inngå i en strategisk allianse om utvikling av nye produkter vil risikoen fordeles på aktørene, og derfor betraktes som mye mer oppnåelig enn om man var alene om det. Gjennom den kvalitative undersøkelsen og kundeanalysen ser vi at ingen aktører i næringen i

dag har mulighet til å gjøre dette alene, verken BEWI eller oppdrettere. Det ville dessuten tatt mye lenger tid å oppnå dette på egenhånd kontra samarbeid i form av en allianse.

I de kvalitative intervjuene sier Lerøy at de gjerne setter av ressurser til å gjennomføre samarbeid. De ønsker å involveres tidligere i prosessen dersom nye produkter skal utvikles. Dette for å sikre at produktene som utarbeides passer etter deres behov og passer inn i deres prosesser. Også de andre kundene vi snakket med i de kvalitative intervjuene sier at de ønsker et tett samarbeid med BEWI i fremtiden.

Som teorien sier må BEWI se muligheten for allianseinngåelse i tråd med strategiske opsjoner. Prognoser for markedsutvikling viser at verdien på markedet vil doble seg i løpet av 20 år. Dette gir BEWI vekstmuligheter. Gitt nødvendigheten for utviklingen og behovet for bedre løsninger. Ved å ikke øke kundenes avhengighetsforhold vil BEWI kunne tape muligheten på denne vekstmuligheten.

5.7 Relasjonsspesifikke investeringer

For at en strategisk allianse skal fungere over tid er både BEWI og den andre part avhengig av strategisk involvering fra hverandre. Ved å gjøre spesifikke investeringer i samarbeidet vil bindingen og avhengighetsforholdet bli sterkere.

Produktets natur tilsier at bedriftene må gjøre en viss form for investeringer i lokaliseringen av produksjonsanlegg. BEWI er avhengig av å ligge nære sine kunder for å bli betraktet som et reelt alternativ. Sekundærdata viser at Marine Harvest i løpet av 2015 kommer til å bygge nytt produksjonslokale på Hitra. På dette området vil det være plass for en emballasjeleverandør og bygge egne lokaliteter. Dette vil true BEWIs nåværende konkurransesituasjon. Ved å investere i lokaliteter her vil BEWI kunne skape et enda tettere samarbeid med Marine Harvest.

Utgangspunktet for emballasjen er i dag, som tidligere nevnt, standardiserte produkter. Ved samarbeid eller ved å investere i fysisk utstyr hos kunden vil

BEWI differensiere seg fra andre leverandører. Ved å differensiere seg fra andre leverandører vil BEWI forsterke bindingen til kundene. Avhengighetsforholdet og bytteforholdet blir derfor sterkere. BEWI har i dag investert i blant annet heisemaskiner og trykkemaskiner hos sine kunder. Kundene leier per i dag disse maskinene på kontrakter fra BEWI. Investeringene kundene har gjort i dette utstyret vil generere veldig liten eller potensielt ingen verdi ved bruk av emballasje fra andre leverandører. Investeringene vil gi partene gevinst. For kundene vil dette gi lavere produksjonskostnader. Ettersom produktet man trenger maskinene for er rimeligere enn de standardiserte produktene. For BEWI vil investeringene gi gjentatte transaksjoner over lengre perioder. Dette samsvarer med teorien, da partene ønsker å opprettholde samarbeidet for å hente ut disse gevinstene.

5.7.1 Opportunisme

Opportunistisk atferd kan forekomme samarbeidet mellom BEWI og kundene. Alle kundene er avhengige av lave produksjonskostnader ettersom lakseprisen er varierende. Dette kan føre til at kundene vil operere ut i fra egeninteressen istedenfor å holde samarbeidet ved like. Dette er spesielt viktig for BEWI å være obs på. Ettersom kundenes verdiskapning er høyere enn BEWIs kan kundene se på BEWI som en svakere part. BEWI er også mer avhengig av kundene enn motsatt. Selv om det er vanskelig å kjenne til denne type atferd før man går inn i strategiske allianser, må BEWI være klar over at de kan bli utnyttet i samarbeidet. Samtidig må BEWI passe seg for å opptre opportunistisk ved å utnytte sin konkurranseposisjon sett i forhold til beliggenhet.

5.8 styring av alliansen

5.8.1 Valg av partner

BEWI bør se etter partnere som kan tilføre bedriften ressurser den ikke har i dag. Dersom vi ser utvikling av nye produkter som et grunnlag for allianseinngåelse, bør BEWI forsøke å gå inn i allianser som tilfører bedriften komplementære ressurser. Spesielt tenker vi da på økonomiske verdier i form av kapital. I verdikjeden som helhet ser vi at det er kundene som tar ut og skaper størst verdi.

BEWI bør derfor se etter økonomisk sterke kunde som alternativ for valg av partner. Disse vil tilføre samarbeidet økonomiske midler BEWI ikke har.

Også menneskelig kapital vil være en nødvendig ressurs BEWI trenger, da med tanke på kunnskap om teknologisk utvikling. Den menneskelige kapitalen bør komme fra lokale forskningsinstitutt som for eksempel NTNU eller Sintef fiskeri og havbruk. BEWI har ikke personer internt i bedriften som har samme kompetanse som finnes i disse forskningsinstituttene. Som bransjeeeksperten påpeker i det kvalitative intervjuet vil det være avgjørende for BEWI å ha samarbeid med slike institutter for å i fremtiden kunne produsere produkter etter kundenes og kundens kundes behov.

5.8.2 Planlegging

Det er viktig å på forhånd klarere hvordan samarbeidet både operasjonelt og strategisk skal fungere før man inngår i en allianse. Selv om BEWI har langvarige relasjoner med sine kunder, må ikke bedriften ta det for gitt at samarbeidet vil fungere på samme måte. Spesielt viktig er det at bedriftene er klar over hvordan personkjemien fungerer i alle ledd i produktets livssyklus. Slik som kundene forklarer samarbeidet – fungerer det i dag bra, både operasjonelt og administrativt. Det er god kommunikasjon mellom partene, og BEWI har hatt evnen til å ta tak i eventuelle problemer som har oppstått. Partene må legge til rette for hvordan relasjoner på ulike nivå skal utvikles og vedlikeholdes dersom samarbeidet skal fungere optimalt. Det vil ikke hjelpe noen av partene at samarbeidet er integrert godt i toppledelsen så lenge det ikke er forankret i hele bedriften. Det er essensielt å klargjøre hvilke forpliktelser BEWI og den andre part skal ha i samarbeidet.

5.8.3 Allianseledelse

Dersom BEWI skal inngå i en strategisk allianse med sine kunder, er det viktig begge partene i samarbeidet jobber sammen om felles ledelse. Som den teoretiske forankringen sier dreier ledelse seg om hvordan en leder får medlemmer av en gruppe eller organisasjon til å nå et felles mål. For det første er det viktig at både BEWI og motparten ser alliansen som strategisk viktig, ved at toppledelsen i de forskjellige bedriftene forplikter seg til alliansen. Allikevel kan partene ha forskjellige mål de ønsker å oppnå i alliansen. BEWIs mål vil for eksempel være å

skape sterke bindinger til sin kunder og kundens mål vil eksempelvis være å skape produkter som tilfredsstillende markedets behov eller som gjør produksjonskostnaden lavere. Selv om målene er strategisk forskjellige, må de være omforente for at alliansen skal lykkes.

For det andre må ledelsen delegere ressurser til samarbeidet. Teorien sier at dette vil oppleves som mangel på kontroll i alliansen. BEWI og kundene har i dag allerede, gjennom langvarige relasjoner, opparbeidet en viss form for gjensidig tillit. Vi ser derfor ikke dette som en trussel for inngåelse i en allianse, men heller som et potensial for at alliansen vil lykkes.

Det er også viktig at BEWI og motparten utarbeider respekt for motpartens kultur og organisering. Det hjelper ikke om toppledelsen er godt integrert i alliansen, dersom resterende ledd ikke er det. Alliansen må derfor forankres i hele bedriften. BEWIs kunder mener det i fremtiden er viktig med kommunikasjon, åpenhet og tillitt. Dette er verdier BEWI må ta mer innover seg.

Ledelse vil alltid være en kompleks og sammensatt prosess. Dog vil eksisterende relasjoner BEWI har med sine kunder være et fortrinn ved ledelse av en allianse. Partene har over lang tid utarbeidet gode relasjoner. Dette gjør det enklere for bedriftene å samarbeide i fremtiden. Vi tror ikke ledelse av alliansen vil være et problem, så lenge toppledelsen lar samarbeidet være dynamisk, samtidig som de forankrer samarbeidet i alle ledd nedover i bedriften.

6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALNINGER

Formål med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan dynamikken i BEWIs kunderelasjoner fungerer, og komme med anbefalinger for hvordan BEWI i fremtiden kan styrke sin nåværende posisjon. I konklusjonen vil vi redegjøre for de viktigste funnene vi gjorde i forbindelse med vår undersøkelse, mens vi under anbefalinger vil komme med forslag til tiltak som vi mener vil være fordelaktige for at BEWI kan styrke sin nåværende posisjon.

6.1 Konklusjon

Funnene våre tilsier at kundene velger leverandører hovedsakelig etter pris og beliggenhet. Allikevel mener kundene at kvalitet, leveringsdyktighet, god oppfølging og service er viktig. Disse kriteriene er allerede til stede hos BEWI. Videre mener kundene at leverandører må være nyskapende, slik at de selv kan gjøre det de er best på og omvendt. Dette er også kriterier BEWI delvis har.

Det er ingen tvil om at BEWI dekker behov når det gjelder EPS-kasser. Men kundene har også behov for annen type emballasje. Dette henger sammen med økt etterspørsel av filetert laks. Dette behovet oppfylles i dag av andre leverandører, da de ikke produseres hos BEWI. Imidlertid sier kundene at de gjerne ønsker å benytte lokale leverandører, så lenge de kan konkurrere på pris og volum.

Kundene mener at BEWI vil være i stand til å vokse i takt med økende etterspørsel i markedet. Dog er det en usikkerhet vedrørende hvordan dagens tilbud vil være mottakelig i fremtiden. I årene fremover vil det være en økt etterspørsel etter miljøvennlig emballasje. På grunn av økt befolkningsvekst og levestandard, mener kundene at det vil være behov for endringer i fremtiden. For å være med på denne utviklingen er det viktig for kundene at BEWI har kompetanse om sine kunder og om sluttbruker.

Samarbeidet mellom BEWI og kundene fungerer godt i dag. Det er opparbeidet god relasjon og prosesser for hvordan eventuelle problemer håndteres. Selv om kundene ikke har andre reelle alternativ, vil vi påstå at det finnes en form for lojalitet gjennom de langvarige relasjonene. I og med at kundene kjøper store volum av BEWIs produkter, er det til syvende og sist viktig med effektivitet i verdikjeden. Kundene ønsker ikke å betale mer for emballasje enn de må for å selv kunne drive kostnadseffektiv produksjon og øke sin egen konkurransevne.

6.2 Anbefaling

Først og fremst bør de holde på det åpenbare; beliggenheten. De bør etablere nye lokaliteter der hvor kundene er. I løpet av 2015 starter Marine Harvest byggingen av ny fabrikk på Jøstenøya. Vi anbefaler at BEWI blir med dit for å beholde sin

geografiske posisjon. Dette vil også minke sjansene for at andre konkurrenter bygger i nærheten.

Videre er det viktig at BEWI forsterker bindingen mellom sine kunder. Dette bør gjøres via tetter samarbeid og strategiske allianser. BEWI bør se på kundene som partnere, slik at begge parter kan bidra til ny produktinnovasjon som vil dekke fremtidens behov. Produktene må i større grad være differensierte fra nåværende konkurrenter og tilpasses kundenes produksjon. Dette tilbudet bør kun komme fra BEWI. Produktene må også dekke kundenes behov på en tilfredsstillende måte.

Begge parter må investere i relasjonen. BEWI må investere komplementære ressurser som menneskelig kapital og kompetanse, ressurser kundene ikke har. Kunden må blant annet bidra med kapital. På denne måten vil kundens byttekostnader øke betraktelig og avhengighetsforholdet vil bli sterkere fra kundens side. BEWI vil derfor for større makt i relasjonen.

Videre mener vi BEWI bør utvide sitt produktsortiment. BEWI bør bruke kompetansen og produksjonslokalitet som finnes på BEWI Norplasta. Økende etterspørsel etter filetert laks vil bidra til økende etterspørsel av ny emballasje. Ved å benytte denne ressursen vil BEWI kunne dekke dette behovet.

BEWI må ha relasjonen som drivkraft i de verdiøkende tiltakene ovenfor kunden. Dette vil gi en større sannsynlighet for å oppnå lojale kunder. For å gjøre dette må BEWI bli mer markedsorienterte. Hittil har BEWI opparbeidet seg kunnskap om kundenes behov, men mangler evnen til å prosessere denne informasjonen på en lønnsom måte. Ved å håndtere informasjonen på en bedre måte vil BEWI øke sin lønnsomhet.

For å kunne oppnå disse tiltakene må BEWI utarbeide prosesser som vil generere økt tillitt i samarbeidet. Det er viktig at BEWI fokuserer på at relasjonen skal være godt forankret i hele organisasjonen, og ikke bare i samarbeid med toppledelsen. Utvikling av personkjemi i alle ledd vil derfor være viktig å rette fokus på.

BEWI bør gjennomføre disse tiltakene for å opprettholde og øke effektiviteten i verdikjeden. Dette må de gjøre for å vurderes som attraktiv leverandør i fremtiden og for å selv ta ut større verdier i verdikjeden.

REFERANSELISTE

BEWI. 2013. BEWI. www.bewi.no

Biong, Harald og Erik B. Nes. 2009. Markedsføring på bedriftsmarkedet. 3. utg.
Oslo: Universitetsforlaget.

Brødr. Sunde AS. 2013. Brødr. Sunde. <http://www.sundolitt.no/>

Dwyer, F.R., P.H. Schurr & S. Oh 1987. Developing Buyer-Seller Relationship,
Journal of Marketing 51 (2), 1-19.

DAMVAD. 2011. Markedsorientering i Norsk næringsliv. Hentet 4. april 2013.
<http://www.innovasjon Norge.no/Documents/markedsorientering/Markedsorientering%20i%20norsk%20næringsliv%20%20samlet%20rapport.pdf>

Eide, Lars O. 2013. ”Første salve på Jøstenøya”. Hitra-froya.no 30. mai. Hentet
31. mai 2013. <http://www.hitra-froya.no/nyheter/article7661201.ece>

Fishpool ASA. 2013. Endring i laksepris. Hentet 02. feb. www.fishpool.eu

Haugland, Sven A. 2004. Samarbeid, allianser og nettverk. Oslo:
Universitetsforlaget.

Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. Metode og dataanalyse.
2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jarillo, Jose C. 1988. In Strategic networks. Strategic Management journal, 9: 31-
41.

Jæger, Kristine Bøasæter, Monica Halvosen Berg og Marianne Bekken. 2012.
”Semesteroppgave i Bedriftsutvikling for SMB”. Semesteroppgave,
Handelshøyskolen BI.

Kohli, Kohli, A. K. and Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54(2),1-18.

Kotler, Philip. 2003. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Larsen, Kjetil F. 1998. "Knowledge Management: et markedsorientert perspektiv". *Magma 1998* (1). Hentet 28. mars 2013.
<http://www.magma.no/knowledge-management-et-markedsorientert-perspektiv>

Laks.no. 2013. "Verden trenger mer mat". Hentet: 02.05.2013.
<http://www.laks.no/Informasjon/Artikler/Verden-trenger-mer-mat/>

Lerøy Seafood Group ASA. 2013. Om Lerøy. www.leroyseafood.com

Lunnan, Randi og Arne Nygaard. 2011. *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Marine Harvest ASA. 2013. Om Marine Harvest. www.marineharvest.com

Nygaard, Arne. 2007. *Alliansebygging*. Bergen: Fagbokforlaget.

Proff. 2013. *Bedriftsinformasjon*. www.proff.no

Rønningen, Bjørn. 2013. "Marine Harvest binder seg til Jøstenøya". *Hitra-froya.no* 20 mars. Hentet 14. Mai 2013. <http://www.hitra-froya.no/nyheter/article7273741.ece>

Selnes, Fred. 2002. "Markedsstrategi – markedsandel eller kundelojalitet". *Magma 2002* (2). Hentet 17. mars 2013.

Vartdal plastindustri AS. 2013. Vartdal. www.vartdalplast.no

Williamson, Oliver E. 1985. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relations contracting. New York: Free Press.

Yoshine, M.Y, Rangan, U.S. 1995. Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Boston, MA: Harvard Business School Press.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Konsernets bedrifter.



BEWI Frøya – BEWI produkter AS



BEWI Polas AS



BEWI Norplasta AS



BEWI Genevad Cellplast AB.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Som vi presiserte tok vi utgangspunkt i den samme intervjuguiden i alle intervjuene, men vi endret den noe ettersom hvem vi pratet med.

Kunder:

1. Valg av leverandør av emballasje:

- Hva ser dere etter i valg av leverandør?
 - Hvilke kriterier vektlegger du mest?
- Hvorfor har dere valgt de leverandørene dere har i dag?
 - Hvilke leverandører bruker dere i dag for emballasje? ca?
 - Hvilke faktorer var avgjørende for dette valget?
- Er det i dag noen andre leverandører som er mer attraktiv?

2. Produkt

- Synes du produkttilbudet til BEWI er tilstrekkelig for deres behov?
- Er det noen produkter dere savner som din bedrift har behov for?
- Synes du BEWI leverer konkurransedyktige produkter/tjenester?
- Tror dere dagens tilbud vil være tilstrekkelig for vekst og utvikling i fremtiden?
- Er dere fornøyd med de estetiske attributtene ved produktet?

3. Prisstruktur:

- Hvordan er dere fornøyd med dagens prisstruktur? Da tatt kvalitet, leveringsdyktighet, tilgjengelighet, reaksjonsmønster og generell service i betraktning.

4. Kompetanse:

- Hvor viktig er det at BEWI har kompetanse om deres bedrift?
 - Og om markedets utvikling generelt?
- Hvis vi ser på prognoser for markedsvekst: hvor viktig er det at BEWI utvikler produkter som tilfredsstillt økt etterspørsel, og ligger i forkant av denne utviklingen?
- Hvis vi ser på økende miljøpress fra samfunnet, hvor viktig er det at deres leverandører og samarbeidspartnere er miljøbevisst?

5. Sosial kompetanse/relasjonen:

- Hva kjennetegner et godt samarbeid for dere?
- Hvordan mener du samarbeidet med BEWI fungerer i dag?

-
- Hvordan vil du at forholdet til BEWI skal være i fremtiden?
 - Hva kan BEWI gjøre for å styrke sin relasjon med dere?

BEWI:

1. Valg av leverandør av emballasje:

- Hva ser dere etter i valg av kunder?
- Hvorfor har dere valgt de kundene dere har i dag?
- Er det i dag noen andre kunder som er mer attraktiv?

2. Produkt

- Kjenner dere til kundenes behov?
- Synes du produkttilbudet dere gir til deres nåværende kunder er tilstrekkelig for kundenes behov?
- Synes du dere leverer konkurransedyktige produkter/tjenester?
- Tror dere dagens tilbud vil være tilstrekkelig for vekst og utvikling i fremtiden?
- Hvor viktig er de estetiske attributtene for kundene deres?

3. Prisstruktur:

- Hvilke kriterier vektlegger dere for prissettelse av deres produkter? Råvare, konkurransesituasjon, konkurransefortrinn (beliggenhet).

4. Kompetanse:

- Hvor viktig er det at deres kunder har kompetanse om BEWI?
- Hvis vi ser på prognoser for markedsvækst: hvor viktig er det at BEWI utvikler produkter som tilfredsstiller økt etterspørsel, og ligger i forkant av denne utviklingen?
- Hvis vi ser på økende miljøpress fra samfunnet, hvor viktig er det at deres leverandører og samarbeidspartnere er miljøbevisst?

5. Sosial kompetanse/relasjonen:

- Hva kjennetegner et godt samarbeid for dere?
- Hvordan mener du samarbeidet med deres kunder fungerer i dag?
 - Har du tillit til dine kunder?
- Hvordan vil du at samarbeidet skal være i fremtiden?
- Hva kan dere gjøre for å styrke deres relasjon med kundene? Hva kan kundene gjøre for å styrke sin posisjon med dere?

Ekspertintervju

Samtale med Trude Olafsen:

- Hvilken rolle har Stintef

- Hvilke behov har lakseoppdrett for emballasje av rundfisk?
- Hvilke behov har lakseoppdrett for emballasje av filetert laks?
- Får oppdretterne dekket sitt behov med dagens leverandører?
- På hvilken måte er BEWI med på å dekke dette behovet?

Hvis vi ser på etterspørselsøkning av laks

- Vil dagens tilbud være tilstrekkelig for utviklingen?
- Hvordan tror du behovet vil endre seg i fremtiden?
- Vil dagens leverandører kunne tilfredsstillende behovsendringa?
- Og med tanke på stadig økende miljøpress fra samfunnet?
- Synes du dagens leverandører, feks BEWI, er flinke nok til å benytte seg av FOU-miljøet for samarbeid om utvikling?

Relasjonen mellom aktørene:

- Hvor viktig er det med gjensidig kompetanseoverføring mellom kunde og leverandør?

Samarbeidet mellom kunde og leverandør har eksistert i mange år. Og på grunn av beliggenheten til BEWI, sier alle kundene at de p.t. ikke har reelle alternativer.

- Hvordan fungerer samarbeidet mellom kunde og leverandør i dag?
- Hva kan oppdretterne gjøre for å styrke sin relasjon med leverandøren? Og omvendt
- Tror du et tettere samarbeid mellom kunde og leverandør i feks produktutvikling vil gjøre relasjonen sterke (sterkere avhengighetsforhold, spesifikke investeringer osv)

Vedlegg 3: Funn i kvalitativ undersøkelse

For en mer oversiktlig fremstilling av de kvalitative intervjuene, er essensen av funnene satt inn i tabeller. Vi har delt tabellene etter hvilken bedrift og intervjuguide samtalen dreide seg om.

Lerøy

	Ingjerd Nordheim, Produksjonssjef Lerøy Midt (Dolmøya)	Frode Arntsen, Produksjonsdirektør Lerøy Midt (Dolmøya og Hestvika)
1	Viktig at leverandørene har dokumentasjon i orden og har produkter av høy kvalitet. Ønsker å støtte lokale aktører.	Godt produkt, leveringsdyktig, god oppfølging og service til oss som kunde. Nyskapende for oss, slik at vi kan gjøre det vi er best på, spesielt viktig er det at leverandøren ligger i forkant av utviklingen, og ser trendene i markedet. Også pris.
2	Naturlig valg med tanke på beliggenhet. Dekker behovet for fiskekasser og gode relasjoner.	For isopor er det kun en reell leverandør, pga. Beliggenhet. Annen emballasje vi bruker blir valgt på grunnlag av foregående kriterier i forrige spørsmål.
3	Nei, ikke på fiskekasser.	Nei, ikke på fiskekasser.
4	Dekker behovet for kvalitet og volum på fiskekasser.	Tilstrekkelig, i forhold til hva vi trenger av isopor.
5	BEWI har vært flinke til å samarbeide om utvikling av nye produkter de gangene vi har hatt behov for det. Blant annet utviklet en mindre kasse for frakt av kun en fisk	Kunne godt ha produsert annen type emballasje som vi bruker millionvis av i året som vi har andre leverandører på i dag. Dette produseres ikke lokalt p.t. Vi kjøper gjerne denne emballasjen lokalt dersom den

SalMar

	Tore Dreiåas, Dreiderleder SalMar ASA/Innovamar	Jørn Erling, Salgssjef SalMar ASA
1	Kassens kjøleevne, pris og styrken på kassen.	Beliggenhet, service, kvalitet og pris
2		BEWI er hovedleverandøren vår på levering av EPS-kasser, dette fordi de ligger tett med vår fabrikk. Innenfor plast har vi leverandører som...
3	Nei, ikke på fiskekasser. Men bruker andre leverandører på bl.a papp.	Ikke per i dag, dette er på grunn av beliggenheten til leverandørene.
4	Som leverandør dekker de behovet for fiskekasser.	Ja, de dekker behovet for EPS-kasser.
5	Vi har behov for annen type emballasje enn hva vi får fra BEWI i dag. Blant annet papp og plast som vi får fra andre leverandører.	Vi har i dag flere leverandører innenfor emballasje, det er blant annet papp og plast som ikke BEWI har.
6	Med hensyn til kvalitet så kan andre levere det samme produktet. Men det er ingen andre som kan levere samme type volum til korrekt pris, grunnet høye fraktkostnader.	Vi har prøvd andre leverandører enn BEWI ved emballasje av isopor. Det som skiller BEWI er beliggenheten, de kan levere store volum hver dag.
7	BEWI er avhengig av å ha en buffer for oss de dagene vi kjører store veldig volum. BEWI har ikke produksjon hele døgnet, og burde muligens ha flere skift i de periodene vi har større behov.	
8	Betyr ikke mye, da kassene ikke havner ut på forbrukermarkedet, det går via andre fabrikk. Det er heller de produkttekniske kvalitetene som betyr mest.	Det er stort sett greit, da vi nesten utelukkende bruker standardkasser
9	Som kunde vil prisen "alltid" være for høy, men vi er fornøyd med 99% av all leveranse. BEWI er leveringsdyktig, og har som regel taklet de fleste situasjoner hvor vi trenger umiddelbare leveringer.	Prisene bærer preg av at det er en monopolsituasjon.
10	Viktig at BEWI har kompetanse om hva som skjer på SalMar. Blant annet for å følge opp produksjonen, og for å se hvilke utfordringer vi eventuelt kan ha med kassene. BEWI er flink til å lytte og ta til seg tilbakemeldinger fra produksjonen.	Med tanke på den endringen og veksten som skjer i markedet, er det en fordel at BEWI har en kompetanse om oss og våre kunder.
11	BEWI er flinke til å henge med på utviklingen, og er i noen tilfeller i forkant av denne. Allikevel er det vanskelig å se for seg hvordan nye produkter kan passe like godt som de tradisjonelle kassene gjør i dag.	Volumvekst vil skje hos oss, og da må BEWI også ha volumvekst.
12	Fiskekassene er et levende onde for verdikjeden til SalMar, så jeg mener at vi ikke har det største fokuset på at BEWI er miljøbeviste.	Det er ingen ulempe at våre leverandører er miljøbeviste, men det er ikke avgjørende for valg av leverandør.
13	Åpen kommunikasjon og gode relasjoner til flere enn bare ledelsen.	Det er viktig at de leverer det vi bestiller, forutsiarhet og konkurransedyktighet vil bidra til et godt samarbeid.
14	Samarbeidet fungerer veldig bra. Jeg har kontakt med BEWI flere ganger om dagen, og BEWI er tilgjengelig uansett tid på døgnet.	Jeg synes at den fungerer veldig bra. Merker at BEWI jobber hardt for å beholde den gode relasjonen vi har i dag.
15	Fungerer godt som det er i dag, er fornøyd med samarbeidet. Tror ikke forholdet mellom BEWI og SalMar kan bli noe tettere enn hva det er i dag.	For at BEWI skal styrke sin relasjon til oss i fremtiden er at dem må holde sin tillit som vi har i dag.

Marine Harvest

	Jim Iervik Produksjonsleder Marine Harvest (Ulvan)	Øyvind Sletta Råstoff og innkjøpsansvarlig Marine Harvest (Ulvan)
1	Kvalitet, hygiene, vekt på kassen, stabilitet, leveransesikkerhet og pålitelighet	Leverandøren må være konkurransedyktig på pris og kvalitet. Også være seriøs i forhold til lovreguleringer og dokumentasjon.
2	Har aldri hatt noe reelt alternativ da det er BEWI som ligger nærmest.	Har valgt ut i fra foregående kriterier.
3	Det er alltid andre leverandører av samme produkt, men ingen som har like god beliggenhet.	Vi bruker veldig mye emballasje, og er generelt fornøyde med alle våre leverandører.
4	Ja, fullstendig godt nok tilbud. Vi benytter kun isopor som emballasje i dag (kun slakteri).	Vi er i dag fornøyde med produkttilbudet vi får fra BEWI.
5	Nei.	Ikke noe jeg kan tenke på umiddelbart.
6	Ja. Vi bruker andre kasser på andre fabrikker, og det er ikke noe merkbar forskjell på produktkvaliteten.	Det er noe varierende kvalitet på produktene av og til, ellers mener vi BEWI er konkurransedyktig på kvalitet.
7	Jeg tror BEWI vil klare å levere volumet kundene ønsker også i fremtiden, og BEWI vil derfor vokse og utvikle seg etter etterspørselen i markedet.	
8	Selv om vi har egen logo på kassene, er ikke de estetiske attributtene den største betydningen for oss.	Ikke det viktigste.
9	Vi synes prisen er for høy, sammenlignet med andre leverandører vi har av samme produkt innenfor andre produksjonsenheter. Men allikevel vet vi at prisen er råvarestyrt, og vi får alltid god leveringssikkerhet, 100% god service og produkter med god kvalitet.	Produktene fra BEWI er litt overpriset i forhold til sine konkurrenter. Dette tror jeg skyldes BEWIS geografiske posisjon, og manglende konkurranse i distriktet.
10	Viktig.	Viktig at både BEWI og våre andre leverandører følger med i tiden.
11	Det er veldig viktig slik at de kan ser utviklingen hos sine kunder, og derfor har muligheten til å utvikle seg selv.	Emballasje som tilfredsstiller økt etterspørsel av våre produkter vil gi oss klare fortrinn i besparelse i verdikjeden både for oss og BEWI.
12	Viktig, men ikke avgjørende for oss. Men vi ser på miljøbevisste nyskapninger som veldig positivt. Blant annet har BEWI lagt fram forslag til oss som vi tidligere ikke var klar over.	Å være miljøbevisst er noe vi har stort fokus på. Vi ønsker derfor at våre leverandører også er miljøbevisste.
13	Leveringsdyktighet og kvalitet.	For oss bør et samarbeid inkludere en åpen og god dialog mellom kunde og leverandør. Det må i samarbeidet være åpenhet rundt diskusjon om bedre løsninger og se etter forbedringer i produktene.
14	Veldig godt samarbeid, selv om vi ikke har noen andre reelle alternativer.	Godt. Vi har et åpent og bra samarbeid som fungerer for begge parter.
15	Dersom det kommer andre aktører på banen, og kan konkurrere på markedet med BEWI er pris helt klart en avgjørende faktor. Det er viktig at BEWI ikke utpriser seg selv ved å "utnytte" muligheten de har p.t. ved at det er eneste leverandør på Hitra og Frøya. Det er også veldig positivt at BEWI er nyskapende og innovativ, og ser løsninger som vi kanskje ikke ser selv.	Vi er fornøyde med dagens samarbeid, men ønsker også at det vil utvikle seg på samme måte som det har gjort i dag. Spesielt viktig er det å fortsette å ha en åpen dialog, og mulighet for å diskutere bedre løsninger.

BEWI

	Svenn Bekken, Administrerende direktør BEWI.	Christian Bekken, Prosjektleder BEWI.
1	Først og fremst betalingsdyktighet. Men også om kundene er riktige for oss. Da kjører vi en kundeanalyse for å se om vi har mulighet til å tilfredsstille deres behov. De må også ha respekt for at vi skal tjene penger, slik at vi kan bruke vår	Størrelse, vi ønsker å levere flere varer/tjenester til samme kunde. I stedet for å levere til privat kunder, også leverer vi litt til kjeder og store selskap. Økonomisk trygghet og geografisk beliggenhet har mye med kriteriene for valg av kunder.

	kompetanse for å bli bedre.	
2	Det blir naturlig siden vi ligger på Frøya, så velger vi våre kunder i kystsoner. Vi velger også kunder ut i fra betalingsevner og behov.	Her går det mye ut i fra geografiske forhold, desto nærmere jo mer lønnsomme.
3	Det er masse. Det finnes mange flere kunder som kunne ha trengt oss, Norlaks som ligger i nord for eksempel.	Mye av faktorene har med det jeg allerede har nevnt på de tidligere spørsmålene.
4	Ja det foretar vi en analyse på. Vi har også gode relasjoner til kundene, der vi besøker dem å snakker om deres behov og vi kan kanskje noen ganger se at de har behov for noe.	Ja, det finne flere kunder som er attraktive for oss, men det er geografiske områder lengre bort fra våre produksjoner.
5	Produkttilbudet vi har i dag er ikke tilfredsstillende nok. I fremtiden ønsker vi å kunne tilby våre kunder større utvalg av emballasje.	Ja, vi har foretatt både interne og eksterne undersøkelser. Vi har også fått det igjennom erfaringen.
6	Vi leverer konkurransedyktige produkter og tjenester. Vi er god på produktutvikling for våre kunder. Kundene kommer bedre ut hos oss, enn hva de gjør hos våre konkurrenter.	Det er tilstrekkelig, men kan selvfølgelig utvikles. Det er kanskje vår største potensial.
7	Nei det mener vi ikke, vi må kjøpe flere bedrifter og finne en komplementer produksjon slik at vi blir enda bedre og få en større bredde på produktene.	På de produktene vi produserer i dag, mener jeg at vi leverer konkurransedyktige produkter og tjenester.
8	Vi e åpne til kundene om Iceprisen. Iceprisen er prising på råstoffet i Europa. Så sier vi at vi må ha produksjonskost på så og så mye og fortjeneste på så mye. Dette er vi åpent om til kundene, derfor henger de seg ikke opp i prisen. Men til syvende å sist er det prisen som er avgjørende. Vi prøver å få fokuset bort fra prisen og heller at de fokuserer på kvalitet og service.	Å være uforandret er som å gå tilbake, så nei vi er ikke det.
9	Det er ikke viktig at kundene ha kompetanse om BEWI, det som er viktig er at de har et inntrykk om at vi er smart og dyktig. Det er viktig at de utnytter vår kompetanse, det skaper et bedre forhold.	Vi leverer til store børsnoterte selskaper, så det er viktig å ha en riktig profil med tanke på HMS, miljø, seriositet osv. Utvikle emballasje som bruker mindre råvarer i samarbeid med kundene er nødvendig for å utvikle begge parter, dette kan bare oppnås ved at begge parter har kompetanse om hverandre.
10	Vi i BEWI ønsker å være en trendsetter og vi vil utvikle ting før kundene har tenkt tanken selv. Vi ønsker at kundene skal matche oss. Jeg mener at vi nå er trendsenter, vi er de første på markedet om det meste og derfor er vi kundeakseptert. Og vi er lojale til våre kunder.	Dette er veldig viktig for oss.
11	Vi er en miljøbedrift. Vi fyrer med NLG gass istedenfor olje. Vi er den mest beviste bedriften med det vi driver med i Skandinavia fordi vi kjører kun NLG gass.	Dette er nødvendig, vil også legge til at det er økonomi i å tenke på miljø innen emballasje. Less is more.
12	Vi skal være åpne og ærlige. Det er viktig å ha personlig kjemi, ha daglig kontakt eller uker, måneder. Dette er hva kunder ønsker. Vi vil ha en kunderelasjon nedover i organisasjonen på samme måte som oppover i organisasjonen.	Et godt samarbeid for oss er integrering.
13	Bra. Åpenhet, gjensidig tillit. Jeg har tillit til mine kunder. I de tilfellene jeg ikke har hatt tillit, har jeg vært åpen om at her må vi klare å gjøre en bedre personkjemi.	Hittil har vi en god kommunikasjon og relasjoner til våre kunder. Jeg mener vi har skapt en god tillit til hverandre, som er viktig å vedlikeholde. Jeg har tillit til mine kunder på et profesjonelt nivå.
14	Samarbeidet skal i fremtiden være at vi utvikler det kundene ønsker i fremtiden. Og da er det viktig at kundene er ærlig og åpen til oss om deres behov. Det er poestivt for oss.	I fremtiden kan vi integrere oss enda mer.

Trude Olafsen, Seniorrådgiver Sintef Fiskeri og havbruk / Prosjektleder Akvarena	
1	BEWI er ikke medlem for Akvarena. Både Salmar, Lerøy og Marine Harvest er medlem. Hvis man ser for deg en trekant, så ligger forskning på den ene kanten, leverandører på den andre og kunder på det siste, der skal vi jobbe med å skape en større relasjon mellom disse. Dette gjør vi med å lage prosjekter med de forskjellige aktørene.
2	Det er ekstrem viktig, siden vi eksporterer 90% av fisken til store deler av verden. Her er det snakk om et fersk produkt, derfor er emballasje viktig. Emballasje er med på å beholde kvaliteten som blir fraktet. Vi har aldri klart å eksportere så mye fisk laks uten emballasje.
3	Det brukes for eksempel mye plast. Det at det er mer fokus på miljøvennlige produkter, vil være viktig. Som jeg sa tidligere så fileterer vi ca 20% av fisken vi slakter, den andelen tror jeg vil øke i fremtiden.
4	Ja, siden det eksporteres så mye laks, så fungerer det egentlig sånn som det er nå. Men hva er det optimale? Det med is er jo en paradoks, det må lissom til for å kjøle fisken. Å det med at det blir mer filetert laks, vil bidra med andre emballasje.
5	BEWI øker bare produksjonen sin etter hvor stor etterspørselen er og blir i fremtiden. Så det mener jeg at de vil klare.
6	Når vi sender rund fisk til for eksempel Frankrike som er et viktig land for laksenæringa, så fileterer de fisken i deres land og bruker de delene som for eksempel hode på laksen. Dette er ressurser som vi i Norge kunne ha benyttet av oss om vi fileterer mer laks. Så vi tror at i 30-40 år frem i tid, så vil mesteparten av fisken som slaktes i Norge filetert i Norge. Det er ikke logisk at det ikke blir det. Da sitter vi med en helt annen filetert mengde, og da trenger man nye og smartere å emballere det på. Jeg mener at dette har blitt mest drevet av andre næringer som for eksempel kjøttnæringen, så har oppdrettsnæringen bare tatt i bruk slike løsninger som de andre næringer bruker det. Laksenæringen har ikke brukt noe spesielle ressurser på å utvikle egne emballasje til fisk, og det tror jeg blir en utfordring til dem. Spesielt det å bruke mye penger på å utvikle egne emballasje til fisk.
7	BEWI som leverandør kan ikke gjøre det alene, siden de ikke har nok pengene som trengs. BEWI gjør ingenting før kunden si at nå skal vi gjøre det, og at kunden er med å tar risikoen.
8	Jeg tror at presset vil komme fra markedet, om hvordan de vil ta imot fisken i fremtiden. Spesielt på to ting, som er: <ol style="list-style-type: none"> 1. emballering på være miljøvennlig, man må kunne resirkulere å bruke på nytt. Det kravet tror jeg vil bli sterkere og sterkere 2. i 30-40 års perspektiv vil det ikke bli like billig å frakte, oljeprisen vil gå opp. De må finne andre måter å få fraktet på, nå går nesten all frakting via lastebil. Og det er ikke nå spesielt miljøvennlig løsning. Men skal fisken på båt, så må fisken fryses, så da kommer det dilemmaet med fersk og frossen fisk, som igjen gir streke føringer på hvordan emballeringen foregår.
9	Nei, det mener jeg at de kan bli mye bedre på, og det er det jeg jobber med. Jeg tror at det jeg kaller for bestillingskompetanse, både hos oppdrettselskapene og hos leverandørene bestillingskompetanse hos FOU. Det er sånn at hvis bedriftene skal drive med forskning og utvikling så er det sånn at de bør ha en person i sin egen bedrift som driver kun med det, som har kunnskap om forskning og utvikling. De kan også kjøpe inn slike type tjenester fra instituttsektoren, eks SINTEF eller andre. Det jeg synes oppdretteren og leverandørene er for dårlig på er å være gode bestillere. Forskerne har masse ideer og de har lyst å ta med bedriftene. Men når de bidrar med at bedriftene skal være med, sier de ”jo da, tja, det er jo et interessant tema det dere kommer med”. Det som er feil her er at det ikke er bedriftene som setter seg i fører setet, det er ikke de som styrer prosjektet, de vil bruke minst mulig ressurser på det og da blir jo heller ikke resultatet så nyttig for dem. Forskerne har sine egne agenda og egne ting de vil forske på. Ofte kan det være sammenfallende, men ikke alltid. Dette skjer fordi bedrifter ikke har noen i bedriftene som forstår forskningsarbeid. Både SalMar og BEWI er en slags line, det sitter noen nøkkelpersoner som skal gjøre alt. De bruker lite ressurser på å få tak i de nøkkelpersonene som skal til, særlig på mellomleder nivå. Og de har ingen egne FOU dedikerte personer. Da blir det ikke jobbet med systematisk. Hvis bedriftene skal bruke offentlig virkemidler, så er det viktig å ha de riktige personene i organisasjonen som forstår hvordan man skal bruke de virkemidlene. Bare det å ta ut skattefunn er en enkel affære men som veldig mange i næringen ikke gjør. Du får igjen på skatten når du kjører forskningsprosjekter, og det er relativt enkelt, men de benytter seg ikke av dette. De bruker ikke forskning strategisk nok. Når man gjør en forskning så vet man ikke om det blir et negativ eller positivt resultat, og det må de lære seg
11	Bra, men at det må en profesjonalisering til. Man må profesjonalisere samarbeidet mellom kunder og leverandører. Hvordan kjører man prosessen, hvordan ser kontraktene ut, det juridiske. De er ikke alltid

	like proffe, på Frøya å Hitra For eksempel går det mye på kjennskap.. men nå har denne næringen blitt så stor at man ikke kan barriere seg på det langere.
12	Hvis BEWI og kundene utvikler en forskning sammen så kan det være vanskeligere å bytte, da blir man litt mer avhengig av hverandre. Dette er noen av grunnen for at oppdrettere kvier seg for å inngå like avtaler med BEWI, de vil ha frie tøyler til å velge andre leverandører. Dette kan legge en lokk på utviklingen.

Vedlegg 4: Strategiske analyser av eksterne forhold:

PESTEL-analyse

PESTEL-analysen gir oss en oversikt på de makroøkonomiske forhold som er de mest kritiske for BEWI i dag og i fremtiden. Denne analysen vil vise de viktigste omgivelsesfaktorene som BEWI må ta hensyn til.

Politiske forhold

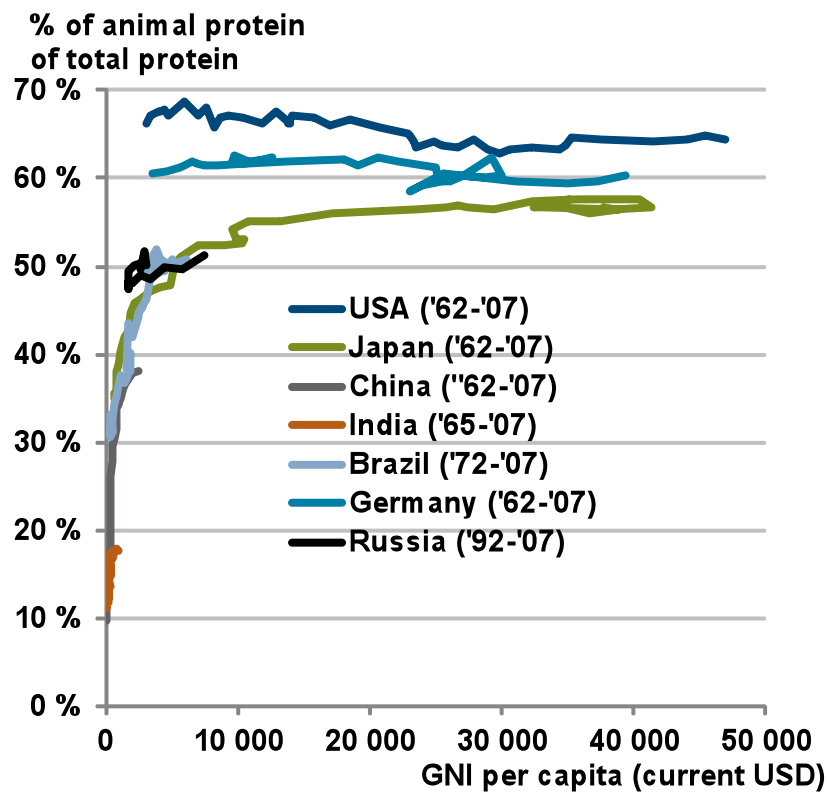
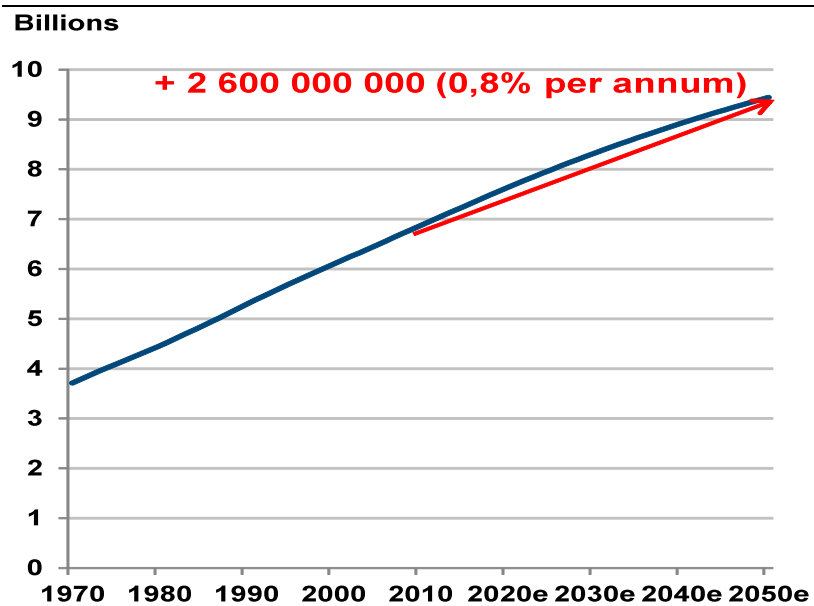
Økonomiske forhold

Ustabiliteten i oljeprisen medfører store svingninger i prisen til EPS kassene. Store deler av produksjonskostnadene bestemmes over hvilke oljeprisen.

Andre kritiske faktorer BEWI må forholde seg til er valuta, med tanke på at råstoff til EPS kjøpes i Euro eller i dollar. Konjunktursvingninger som eurokrisen, har bidratt til ustabil valutakurs og lav rentenivå. Disse makroøkonomiske variablene er med på å påvirke BEWIs økonomiske forhold.

Sosiokulturelle forhold

Økt befolkningsvekst, levestandard og større fokus på sunnere kosthold påvirker etterspørsel av lask og andre lakseprodukter. Dette er kritiske faktorer som igjen påvirker etterspørselen til emballasjer til laks. Både SalMar, Lerøy og Marine Harvest er forberedt på at etterspørselen på filetert laks og ikke rundfisk. Dette vil igjen øke etterspørselen på andre type emballasje enn EPS-kasser som BEWI leverer i dag.



(Kilde; Runar Sivertsen)

Teknologiske forhold

- Effektiv teknologi som vil minske kostnaden
- Økt miljøbevis

Samfunnsmessige forhold

Helsepåvirkninger

Gjennom et hygienisk aspekt har EPS ikke vist noen tegn til negativ påvirkning på helse. Materialet gir ingen mulighet for vekst av sopp, bakterier eller andre organismer. Derfor egner EPS seg godt som emballasje i matindustrien. (alltak.no, 2011 og m.k Andersen, 2011).

Resirkulering

EPS er meget godt egnet til resirkulering. Alt restavfall fra kapp og avskjæring havner tilbake i produksjonsprosessen. Der blir det enten malt opp i små biter og brukt i pakkeindustrien, eller nedsmeltet som råvare til nye EPS-produkter. (m.k Andersen, 2011).

Gjenbruk

En annen fordel med EPS, er at blokkene kan brukes om igjen opptil flere ganger. Det er flere eksempler på at blokker er flyttet fra et prosjekt, for å bruke de på nye prosjekter. Dette er både økonomisk lønnsomt og har en positiv miljøeffekt.

Legale rammebetingelser

Kundene til BEWI operer på tvers over landegrensene med eksport av laks og andre lakseprodukter. Dette fører til at aktørene hos kundene vil møte ulike handelsbarrierer i de forskjellige landene. Dette er noe BEWI må forholde seg til både på kortsiktig og i langsiktig plan.

Porters fem krefter

Kundenes forhandlingsstyrke

Kundene har en høy forhandlingsstyrke. Dette fordi BEWIs kunder som SalMar, Marine Harvest og Lerøy har en stor betydning på BEWIs salgsinntekter. Men hittil har også BEWI hatt en stor betydning for sine kunder på grunn av at det er mangel på reelle alternativer leverandører med geografisk dekning.

Leverandørens forhandlingsstyrke

Leverandørens forhandlingsstyrke er svak pga. overproduksjon, men prisen er volatil i takt med oljeprisen dvs. leverandøren kan forhandle lite på produksjonskostnader av EPS. Oljeprisen styrer prisen til over 70 % over tid.

Trusler fra fremtidige konkurrenter

Norge er det landet i verden som produserer mest volum fisk, dette medfører også at volumet til BEWI også øker. Det er stort fokus på beliggenheten i forhold til sine kunder når det gjelder emballasje til laksenæringen. BEWI er en del av verdikjeden og derfor er kundene avhengig at de ligger like ved, dette på grunn av at de kan få tilsendt flere lastebiler med EPS- kasser flere ganger om dagen. Med et økende etterspørsel av EPS-kasser er det ikke vanskelig for fremtidige konkurrenter å etablere seg i markedet. Med andre ord kan konkurrenter etablere seg geografisk riktig til å konkurrere.

Trusler fra substitutter

Laksemarkedet er i stadig vekst grunnet økning i befolkningsvekst, levestandard og matkonsum, <http://www.laks.no/Informasjon/Artikler/Verden-trenger-mer-mat/>. Den økende levestandarden har resultert i mer etterspørsel av animalsk protein, og det viser seg at laks er et av de beste alternativene, også økende befolkningsvekst fører til at det blir en form for problematikk av miljø- og ressursmessige utfordringer rundt emballasjer. De største substituttene til BEWI er de produsentene som produserer plast og papp.