



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats, FEK591
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen
12 juni 2006

EN DJUPFRYST BRANSCH

*Studier av strategiska allianser i den svenska
storhushållsbranschen*

FÖRFATTARE:

Markus Engelbrekts 820827
Edward Odevall 821223

HANDLEDARE:

Hans Knutsson

FÖRORD

Arbetet med denna magisteruppsats har pågått under två intensiva månader. Vi vill tacka alla personer som ställt upp och låtit sig intervjuas, vissa med kort varsel. Vi vill dessutom rikta ett särskilt tack till Fredrik Strömblad på Djupfrysningbyrån som har hjälpt oss att skapa en initial kontakt med de intervjuade företagen. Slutligen, till vår handledare Hans Knutsson, tack för din entusiasm och ditt ifrågasättande!

Markus Engelbrekts & Edward Odevall

Lund, 12 juni 2006

SAMMANFATTNING

Titel:	En djupfryst marknad – Studier av strategiska allianser i den svenska storhushållsbranschen.
Seminariedatum:	8 juni 2006
Ämne/Kurs:	Strategic Management, FEK 591 Magisteruppsats, 10 akademiska poäng (15 ECTS-poäng), Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds universitet
Författare:	Markus Engelbrekts Edward Odevall
Handledare:	Hans Knutsson
Nyckelord:	Djupfrysta livsmedel, storhushåll, strategiska allianser, strategiska innovationer och strategisk positionering
Syfte:	Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur tillverkare av storhushållsugnar och producenter av djupfrysta livsmedel för storhushåll samarbetar för att öka värdet för den gemensamma slutkunden – storhushållet.
Metod:	Studien är av kvalitativ karaktär och kretsar runt intervjuer med nyckelpersoner inom livsmedelsbranschen och tillverkare av storhushållsugnar.
Teori:	För att besvara uppsatsens syfte utgår vi från teorin om strategiska allianser ur ett resursbaserat synsätt, strategiska innovationer och strategisk positionering.
Resultat:	Vårt resultat kan kopplas till sex konkreta punkter som presenteras nedan. <ul style="list-style-type: none">• Samarbeten mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter efterfrågas var för den logiska grunden för strategiska allianser i branschen är stor.• Ökad kommunikation mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare ökar chanser till framgångsrika samarbeten. Branschorganisationer är en viktig aktör i detta arbete.• Det har visat sig vara lönsamt att lägga ner tid på att utveckla allianser.• Flexibla organisationer som tillåter samarbeten av hög integrationsgrad mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare är en förutsättning för framgångsrika organisationer.• Livsmedelsproducenter och små ugnstillverkare har mest att vinna på samarbeten varför de bör vara de drivande krafterna bakom framtida allianser.• Allianser bör föregås av klara mål rörande vad samarbetet konkret ska resultera i, både i ren försäljning och vilka slutkunder som ska kommuniceras.

ABSTRACT

- Title:** A deep-frozen market – Studies of strategic alliances in the Swedish food service sector.
- Seminar date:** June 8th , 2006
- Course:** Strategic Management, FEK 591: Master thesis in Business Administration, 10 academic credits (15 ECTS credits), Department of Business administration, Lund School of Economics and Management (LUSEM), Lund University
- Authors:** Markus Engelbrekts
Edward Odevall
- Advisors:** Hans Knutsson
- Key words:** Frozen food, food service, strategic alliances, strategic innovation and competitive strategy
- Purpose:** The purpose of this paper is to explain and analyze how manufacturers of large-scale ovens and producers of frozen provisions cooperate to increase the customer offer for the food service sector.
- Methodology:** A qualitative approach has been chosen and interviews have been conducted with key actors within the market for frozen food.
- Theoretical perspectives:** The starting point for the research are theories regarding strategic alliances, strategic innovation and competitive strategy
- Major findings:** The research project has resulted in the following six conclusions:
- Co operations are requested by the industry why there is a clear rationale for strategic alliances within the food service sector.
 - Increased communication between producers of frozen provisions and oven manufacturers will increase the probability of successful collaborations. Industry organizations are important players in achieving this.
 - Spending time on developing alliances have been proven to be profitable.
 - Flexible organizations allowing collaborations with a high degree of integration between alliance partners is a prerequisite.
 - Producers of frozen provisions and smaller oven manufacturers will be able to procure the largest gains from alliances, which serves as an incitement for them to be the driving forces behind future alliances.
 - Alliances should be preceded by clear goal definitions concerning what the co-operation will produce, in terms of sales and which customers to address.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 – INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Definitioner	9
1.6 Målgrupp	9
KAPITEL 2 – METOD	10
2.1 Val av respondenter	10
2.2 Datainsamling	10
2.3 Metod för analys av insamlad data	11
2.4 Kritik av metodval	11
KAPITEL 3 – TEORI	12
3.1 Strategiska allianser ur ett resursbaserat perspektiv	12
3.1.1 Logisk Grund	12
3.1.2 Alliansformation	12
3.1.3 Alliansstruktur	13
3.1.4 Alliance Performance	13
3.1.5 Praktisk användning	14
3.2 Strategisk Innovation	14
3.2.1 Rekonstruera värdekedjans uppbyggnad och struktur	14
3.2.2 Återuppfinna kundens värdekoncept	15
3.2.3 Omdefiniera kundbasen	15
3.3 Strategisk positionering	16
3.4 Användning av teorier i analysarbetet	17
KAPITEL 4 – EMPIRI	18
4.1 GastroNord	18
4.2 Livsmedelsproducenter	18
4.2.1 Respondenter	18
4.2.2 Branschsituationen	19
4.2.3 Kunder	19
4.2.4 Samarbeten	20
4.3 Ugnstillverkare	20
4.3.1 Respondenter	20
4.3.2 Branschsituationen	20
4.3.3 Kunden	21
4.3.4 Samarbete med livsmedelsproducenter	21
4.4 Fallstudier av samarbeten	22
4.4.1 Fallstudie 1: Ett lyckat samarbete föder nya samarbeten	22
4.4.2 Fallstudie 2: Samarbetet som började lovande	23

4.4.3	Fallstudie 3: Samarbetet som dog innan det började	23
KAPITEL 5 – ANALYS		24
5.1	Marknaden och dess aktörer	24
5.1.1	Resursbaserat synsätt på strategiska allianser	24
5.1.2	Strategisk innovation	25
5.1.3	Strategisk positionering	25
5.2	Analys av fallstudier	26
5.2.1	Fallstudie 1: Ett lyckat samarbete föder nya föder nya samarbeten	26
5.2.2	Fallstudie 2: Samarbetet som började lovande	27
5.2.3	Fallstudie 3: Samarbetet som dog innan det började	27
KAPITEL 6 – RESULTAT		29
6.1	Förutsättningar finns	29
6.2	Möjligheter finns	29
6.3	Viktigaste resultat	30
6.4	Förslag på vidare forskning	30
KAPITEL 7 – KÄLLOR		31
7.1	Publicerade källor	31
7.2	Ej publicerade källor	31
7.3	Elektroniska källor	31
7.4	Referenslitteratur	32
7.5	Muntliga källor	32

KAPITEL 1

Inledning

I uppsatsens inledande kapitel ges en bild av storhushållsbranschen idag vilket följs av en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Världsekonomin befinner sig för tillfället i en stark tillväxtfas med låga ränte- och inflationsnivåer. 2004 var den globala BNP-tillväxten 4 %, (Världsbanken), samma år ökade världshandeln med varor med 9% (World Trade Report 2005), den sistnämnda är den högsta siffran på mer än 10 år. Den ökade världshandeln kan till stor del hänföras till att att handeln med lågproduktionsländer i främst Sydostasien och Indien ökar. Det är dock inte enbart för handel med traditionella handelsvaror som nya möjligheter skapas, även handel med livsmedel och livsmedelshandling har potential att expandera. Tack vare modern djupfrysning- och upptiningsteknik kan livsmedel och färdiga maträtter produceras till låga kostnader i Sydostasien och djupfrysning fraktas till slutdestinationen. Ett svenskt exempel är My Thai som i egna produktionsanläggningar producerar thailändsk mat av lokala råvaror, recept och medarbetare. Maten portionsförpackas och djupfrysas på plats för att sedan skickas till restaurangerna i Sverige där de tinas upp, tillagas och serveras, med minimala kvalitetsförluster (My Thai, företagsfakta). Att denna process kan göras med mindre kvalitetsförluster med allt fler livsmedel har lett till att synen på djupfrysning har förbättrats. Kurt Weid, kock, f d lagledare för Svenska Kocklandslaget och numera affärsutvecklare på Matpartner, är positivt inställd till djupfrysning varor och anser att synen på djupfrysning har förändrats i takt med att produkten har utvecklats.

”Från början fanns det pulverprodukter, torkade produkter med flera som var undermåliga. Sedan kom frystekniken in och en helt ny produkt utvecklades [...] fokus var nu på kockens kunskap om att kunna förädla produkten. Den djupfrysning maten har ständigt förbättrats och håller mycket hög klass idag.”
(Kurt Weid, Intervju 2006-05-10)

De senaste 50 åren har konsumtionen av djupfrysning mat ökat explosionsartat och bara de senaste 20 åren har konsumtionen fördubblats. År 2005 konsumerade varje svensk i genomsnitt 47 kg djupfrysning livsmedel, exklusive glass (Strömblad, 2006). Djupfrysning används i hemmen, skolkök, personalmatsalar och på flera andra platser. Idag beräknas den totala marknaden för djupfrysning livsmedel omsätta ca 18 miljarder kronor årligen (ibid).

Djupfrysning livsmedel kan delas in i fyra förädlingsgrader: *beredda råvaror, halvfabrikat, helfabrikat och färdiga rätter*. Genom att kunna välja till vilken grad inköpta livsmedel är förberedd ges också möjligheten att från dag till dag bestämma hur mycket tid som ska läggas ner på tillagningssprocessen. Denna flexibilitet är en av de fördelar som lyfts fram med djupfrysning mat, en annan är kostnadsbesparingen som användningen av produkterna medför (Djupfrysningssbyrå, Ekonomi och Djupfrysning). Dessa kostnadsbesparingar har uppmärksamats i forskningsprojektet *Lönsammare Krog*, lett av Hans Knutsson vid Lunds universitet. Projektet går i stora drag ut på forskning rörande hur restauranger och storhushåll kan effektiviseras och minska kostnader genom att flytta arbetsmoment från restaurangen till processindustrin (Kristallklart, nr 4 2005). Efter att vi blivit presenterad för projektet i magisterkursen Kostnad- och Intäktsanalys vid Lunds universitet uppstod ett intresse för att undersöka ämnet vidare. I projektet presenteras det hur branschen tjänar på att koncentrera sig på sin kärnverksamhet, en förändring som redan skett i andra branscher. Vi är av den uppfattningen att om företag koncentrerar sig på sin kärnverksamhet behövs en ökad grad av samarbeten mellan företag i värdekedjan.

1.2 Problemdiskussion

Marknaden för djupfrysta livsmedel spås en fortsatt ökning även i framtiden. I rapporten *Djupfryst 2015 – en branschanalys* (Barner et al, 2006), presenteras hur marknaden för djupfrysta livsmedel kommer att ha förändrats i takt med att den har växt. Bland annat nämns hur djupfrysta färdigrätter i framtiden kan komma att ersätta matlådor i företag runt om i Sverige och hur efterfrågan på djupfrysta förberedda köttprodukter kommer att öka. Barner et al (2006) konstaterar hur en ökad kommunikation mellan aktörerna på den djupfrysta marknaden kommer att få till följd att utbudet bättre uppfyller marknadens efterfrågan och därmed borde eftersträvas.

Kocken Kurt Weid har i flera år efterlyst ökade samarbeten mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare. Han anser att med ett utökat samarbete hade slutprodukten kunnat förbättras avsevärt, men att det är något som de berörda parterna inte verkar ha förstått.

”Det finns en okunskap om hur starka aktörerna kan bli om de går ihop. Man förstår inte mervärdet av att samarbeta”

(Kurt Weid, Telefonintervju 2006-05-10)

I artikeln *Market Orientation of Value Chains* understryker Grunert et al (2005) vikten av marknadsorientering utifrån ett värdekedjersperspektiv. Företag ska inte endast titta på sina direkta kunder utan istället se till hela värdekedjan och helst ha ett så stort fokus på slutkunden som möjligt. Grunert et al (ibid) menar att företag normalt sett, av naturliga skäl, sätter störst fokus på sina egna kunder. De menar dock att de har mycket att tjäna på att, genom samarbete med andra aktörer i värdekedjan, ta reda på vad slutkunden vill ha därmed öka kundens värde. Vidare framgår det i artikeln att graden av marknadsorientering som ett företag har påverkas av hur mycket marknadsorientering andra aktörer i samma värdekedja har. Slutsatsen är att ju mer de olika aktörerna i värdekedjan samarbetar för att ta fram det slutkunden vill ha desto bättre kommer det vara för samtliga inblandade aktörer (ibid). Ett sätt att samarbeta är i form av strategiska allianser där företag samarbetar för att nå värdefulla resurser och ge de ingående företagen konkurrensfördelar (Das & Teng, 2000). Framgångsrika strategiska allianser i livsmedels- och restaurangbranschen förekommer

till viss del idag. Strate & Rappole (1997) visar på allianser mellan hotell- och restaurangkedjor och finner att hotellens och restaurangernas varumärken ömsesidigt har förstärkt varandra och gynnat dem positivt. Dock har vi inte funnit tidigare publicerad forskning på strategiska allianser tidigare i värdekedjan; mellan tillverkare av köksutrustning och livsmedelsproducenter, där fokus på samarbetet är produktutvecklingen.

En viktig länk för att uppnå den kommunikationsökning Barner et al (2006) efterfrågar är branschorganisationer som kan driva frågor genom en hel bransch. Vidare påpekar författarna om hur framförallt livsmedelsproducenterna i framtiden måste hitta faktorer som driver konsumtionen av djupfrysta livsmedel för att kunna bibehålla sina marknadsandelar gentemot utländska konkurrenter. Sådana faktorer är till exempel nyheter, ny produktionsteknik och effektivare marknadsföring. Barner et al (ibid) understryker också vikten av att livsmedelsproducenter intresserar sig för, och bidrar till utvecklingen av köksutrustning för ett optimalt resultat för slutkunder och konsumenter. Likväl som att en sådan utveckling är viktig för konsumenter är den minst lika viktig, om inte viktigare, för storhushåll. Den centrala komponenten vid tillagning av djupfrysta livsmedel är idag ugnen. Frågan vi ställer oss är därmed till vad branschen har att vinna på ett samarbete mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur tillverkare av storhushållsugnar och producenter av djupfrysta livsmedel för storhushåll samarbetar för att öka mervärdet för den gemensamma slutkunden – storhushållet.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen behandlar endast den svenska marknaden varför endast ugnstillverkare som själva utvecklar ugnar och är aktiva på den svenska marknaden ingår, detsamma gäller livsmedelsproducenter. Vi har talat med noggrant utvalda representanter inom respektive bransch samt kvalitativt analyserat dessas svar utifrån

den valda teoretiska referensramen. Vi anser därför att undersökningen ger en bra generell bild av branschsituationen. Läsaren bör ha i åtanke att det dock inte är en komplett kvantitativ undersökning av samtliga branschaktörer varför en viss försiktighet bör iaktas vid tolkningen av undersökningens resultat.

1.5 Definitioner

I uppsatsen används orden samarbete och allians som synonymer till varandra.

Grossister och livsmedelskedjors egna märkesvaror förkortas i uppsatsen med EMV.

1.6 Målgrupp

Med hänsyn till valda teorier och det teoretiska referensramens komplexitet riktar sig uppsatsen i sin helhet främst till studenter och forskare med goda förkunskaper inom strategi och samarbetsteori. Vad gäller de slutsatser som undersökningen har utmynnat i kan dessa med stor behållning läsas av alla personer med intressen i storhushållsbranschen och/eller strategiska allianser.

KAPITEL 2

Metod

I följande kapitel presenterar vi den undersökningsmetodik som har använts i uppsatsen. Studien är av kvalitativ karaktär och kretsar runt intervjuer med nyckelpersoner inom livsmedelsbranschen och tillverkare av storhushållsugnar.

2.1 Val av respondenter

Empiriska data för undersökningen har samlats in två olika omgångar med varierande omfattning och olika syften. De första data samlades in på storhushållsmässan Gastronord 2006 utifrån en standardiserad frågeguide som vände sig till tillverkare av storhushållsugnar (bilaga 1) respektive producenter av förberedda djupfrysta livsmedel (bilaga 2). För att kvalificera sig som tillverkare av storhushållsugn skulle företaget uppfylla följande krav:

- Tillverkar ugnar eller kombinerade lösningar som hanterar djupfrysta förberedda livsmedel och är avsedda för storhushåll.

För att kvalificera sig som producent av förberedda djupfrysta livsmedel skulle företaget uppfylla följande krav:

- Producenter av djupfrysta livsmedel till storhushåll som utan ytterligare förberedelser kan tillagas och serveras.

De enkätsvar där dessa krav uppfylls sammanställdes därefter kvantitativt i en svarsfrekvenstabell i datahanteringsprogrammet Microsoft Excel. Eftersom antalet svar blev litet behandlades dessa ej statistiskt och kommer därför heller inte att presenteras i sin helhet i undersökningen. Utifrån svarsfrekvenstabellen sammanställdes svaren tillsammans med övriga anteckningar som togs under respektive intervju. Därefter tolkades svaren och tolkningarna att låg till grund för urval av respondenter och ämnen som behandlades under telefonintervjuer med respektive respondent.

Dessutom genomfördes en intervju med en kock som varit aktiv i branschen i många år för att komplettera bilden av branschen.

Urvalet av respondenter till kategori 1 skedde enligt följande kriterier:

- Har varit aktiv i branschen i 5 eller fler år
- Har en position som där denne kommer i kontakt med storhushållskunder

Urvalet av respondenter till kategori 2 skedde enligt följande kriterier:

- Har varit aktiv i branschen i 5 eller fler år
- Har en position där ansvarsområdet inkluderar djupfrysta produkter avsedda för storhushåll.

2.2 Datainsamling

Representanter från respektive kategori bjöds in att delta i intervjuer via telefon och e-post. Med denna ”dubbla” inbjudan fick respondenten tidigt en tydlig bild av undersökningen samtidigt som det medförde en möjlighet att bekräfta medverkan i intervjuerna (Bryman & Bell, 2003). I samband med inbjudan presenterade vi uppsatsen, dess syfte samt information om vilka områden vi ämnade beröra under intervjun. Det sistnämnda för att respondenten i bästa möjliga mån skulle kunna förbereda sig inför intervjun och därmed kunna förse oss med så korrekt information som möjligt (ibid). Innan intervjuerna genomfördes sammanställde vi en frågeguide för respektive intervjukategori med typfrågor som intervjun skulle hjälpa oss besvara (bilaga 3). De frågor som ställdes under intervjuerna utgick dels från de svar som den inledande enkäten gav oss, dels från den teoretiska referensram som undersökningen är byggd runt.

De frågor som ställdes berörde de ämnen som respondenten innan intervjun hade blivit informerad om. Målet var att få intervjuerna att vara av samtalskaraktär där intervjuaren och respondenten samtalade runt ett par förutbestämda ämnen i enlighet med vad Holme & Solvang (1997) föreslår. Med denna ansats anser vi att intervjuerna utöver våra förutbestämda ämnen har givit oss

ytterligare information som visat sig vara relevant och intressant för undersökningen (Bryman & Bell, 2003). På grund av avstånden till respondenterna har vi genomfört samtliga intervjuer med hjälp av högtalartelefon.

Under intervjuerna har båda författarna varit närvarande; en genomförde intervjuerna och tog samtidigt anteckningar, medan den andre enbart koncentrerade sig på att anteckna det som sades. Vi valde att inte använda oss av ljudinspelning eftersom det antogs kunna ge upphov till en ovilja hos respondenten att ge utförliga svar om svaren spelades in på band. Dessutom fann vi det vara en tidsödande process att transkribera en ljudinspelning till skrift. En nackdel med att genomföra intervjuer över telefon är att respondentens kroppsspråk inte kan utläsas vilket också sänder signaler som kan tolkas i undersökningen. Efter en avvägning av för- och nackdelar med anteckningar respektive ljudinspelning övervägde den förra metodens fördelar varför den användes i undersökningen.

För att återge de data som intervjuerna resulterat i på bästa möjliga sätt sammanställde vi intervjuerna så snart de avslutats medan vi hade dem färskt i minne. Detta gjordes gemensamt för att direkt kunna reda ut eventuella oklarheter rörande intervjuvar. Intervjuerna sammanställdes till en löpande text ordnad efter ämnen för att enkelt hitta relevanta fakta i analysprocessen. I de fall där svaren har varit oklara eller ofullständiga har kompletterande frågor skickats ut per e-post. Vi har dessutom skickat de skriftliga sammanställningarna av intervjuerna till respektive respondent för att denne skulle få en möjlighet att läsa och godkänna våra tolkningar av deras svar.

2.3 Metod för analys av insamlad data

De genomförda intervjuerna berörde ett antal på förhand bestämda områden. Varje respondents svar inom respektive område sammanställdes i tematiska områden för att underlätta en analys av respektive område (Holme & Solvang, 1997). De berörda områdena redovisas nedan.

- Branschsituation
- Kunder
- Samarbeten

När respondenternas svar klassificerats i områden kunde vi utföra våra analyser av hur respektive respondent svarade och hur deras svar relaterade till övriga respondenters svar. De samband och olikheter som observerades respondenternas svar emellan analyserades därefter utifrån undersökningens teoretiska referensram. Målet med ansatsen har varit att jämföra den insamlade empirin med etablerade teorier. Olikheter i det empiriska utfallet (jämfört med teoretiskt utfall) har därefter kunnat hänföras till olikheter mellan empiriskt och teoretiskt genomförande.

Slutligen inkluderar undersökningen tre fallstudier, på samarbeten som förekommit i den undersökta branschen. För att få en så mångsidig bild av samarbetssituationer som möjligt presenteras ett lyckat, ett delvis lyckat samt ett helt misslyckat samarbete. Fallstudiernas syfte är att förtydliga undersökningens empiriska resultat med verklighetsbaserade situationer som också ger en inblick i hur branschen praktiskt fungerar.

2.4 Kritik av metodval

Eftersom studien är av kvalitativ karaktär och intervjuer genomförts över telefon kan undersökningens reliabilitet eventuellt ifrågasättas. En optimal lösning hade varit djupgående intervjuer på respondentens arbetsplats som dessutom spelats in på band. Uppsatsens omfattning har medfört att detta ej har varit möjligt på grund av att aktörerna är spridda över stora delar av Sverige. Den bransch vi har undersökt har ett litet antal aktörer varför urvalet av respondenter också blivit litet. Storleken på branschen medför också att respondenternas åsikter kan ha blivit färgade av varandra.

KAPITEL 3

Teori

I detta kapitel redogör vi för de teorier som utgör undersökningens teoretiska referensram. Vi använder oss av tre olika teoretiska perspektiv: Strategiska allianser från ett resursbaserat synsätt, Strategisk innovation och Strategisk positionering. Vi presenterar och använder dessa i ovan nämnd ordning då det följer en kronologisk och praktiskt användbar arbetsgång. Strategiska allianser från ett resursbaserat synsätt ger möjlighet att analysera huruvida en framtida allians kan bildas, hur den bör se ut och hur den kommer att prestera. Därefter tar Strategisk innovation vid som ett verktyg för att analysera vad alliansen ska fokusera på och hur detta kan genomföras. Slutligen används Strategisk positionering för att analysera den positioneringen som erhålls som ett resultat av alliansen.

3.1 Strategiska allianser ur ett resursbaserat perspektiv

Strategiska allianser är frivilliga samarbeten mellan företag och har som mål att ge de ingående parterna en komparativ fördel. Företagets tillgångar har sällan tagits i beaktande när man diskuterat strategiska allianser. Traditionellt har fokus varit på företagets positionering och kontext. Das & Teng (2000) sammanställer därför i sin artikel teorin om hur företagets tillgångar spelar in en viktig roll för de strategiska allianserna. Presentationen utgår från fyra huvudområden och tar sin början i *Logisk grund*, sedan följer *Alliansformation*, *Alliansstruktur* och *Alliansprestation*. (ibid)

3.1.1 Logisk Grund

Das & Teng (ibid) börjar sin teori med att undersöka det rationella, logiska, med att ingå en strategisk allians utifrån ett företags resursperspektiv jämfört med att ingå alliansen utifrån transaktionskostnadsperspektivet. Kort beskrivet kan det senare sägas förespråka kostnadsminimering i företaget. Resursperspektivet har istället för avsikt att värdemaximera företaget genom *ackumulering* och *nyttjande* av värdefulla tillgångar. Das & Teng

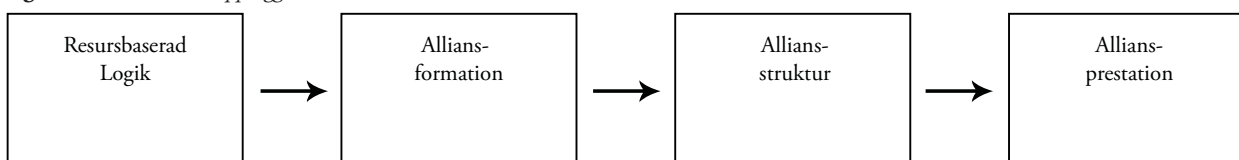
(ibid) menar att företag skapar sig konkurrensfördelar genom att ha värdefulla resurser. Dessa definierar de, precis som Peteraf (1993), som *sällsynta*, *svårimiterbara* och *avsaknad av substitut* varför utbytet av tillgångar blir en strategisk nödvändighet. Det tillgångsbaserade synsättet ser strategiska allianser som ett sätt att nå andra företags tillgångar och då uppnå annars ouppnåbara konkurrensfördelar.

3.1.2 Alliansformation

Om logiska grunder föreligger ett samarbete är nästa steg att forma alliansen och ge den en struktur. Slutligen tar Das & Teng (2000) upp i sina teorier hur alliansen kommer att prestera. I figuren 3.1 nedan visas en sammanfattning av Das & Tengs (ibid) teori kring strategiska allianser. För varje steg presenteras påståenden (P1, P2a, b, c, d, P3a, b, c, d) som ett resultat av deras forskning. De korta presentationerna nedan kommer att avslutas med dessa påståenden.

För att ingå samarbeten menar Das & Teng (ibid) att företagen bör besitta kritiska eller på annat sätt attraktiva tillgångar. Författarna har även definierat ett antal kritiska aspekter med företagets tillgångar som ökar möjligheterna till allians. *Svårörlighet*, *svårimiterbarhet* och *svårutbytbarhet* är egenskaper hos företagets tillgångar. Das & Tengs (ibid) påstående nummer 1 säger att:

Figur 3.1 Schema över upplägg



(Das & Teng, 2000)

P1: Ju mer ett företags tillgångar är karakteriserade av ovannämnda egenskaper, desto högre är sannolikheten att företaget kommer att ingå i en strategisk allians.

3.1.3 Alliansstruktur

Olika typer av tillgångar kan påverka valet av alliansstruktur. För att bäst kunna föra detta resonemang vidare väljer Das & Teng (2000) att gruppera tillgångar som antingen *tillgångsbaserade resurser* eller *kunskapsbaserade resurser*. Det första innefattas av sådant som ägs av företaget och sådant som företaget har juridiskt rätt över. Exempel är samtliga fysiska tillgångar, patent och andra immateriella tillgångar samt personalstyrkan. Kunskapsbaserade resurser är å andra sidan företagets ”know-how”. Exempelvis hur företaget har valt att bygga upp sin organisation och vilka tekniska och managementsystem som finns i företaget. Huvudskillnaden mellan dessa båda är den juridiska äganderätten över tillgångarna. Tillgångsbaserade resurser är i stort sätt helt skyddade av juridiska kontrakt medan kunskapsbaserade resurser är betydligt mer sårbara vad gäller kopiering. Konsekvensen är således att företag i stor grad riskerar att bli av med sina kunskapsbaserade resurser vid ingående av allianser.

Das & Teng (ibid) tar även upp olika typer av alliansstrukturer. Baserat på andra författares forskning (Gulati, 1995 och Osborn & Baughn, 1990) väljer de att presentera följande fyra typologier för allianser:

- (1) *kapitalbaserat samarbetsbolag* – En allians där ett separat bolag skapas av de ingående samarbetsparterna. I det bolaget arbetar aktörerna tillsammans.
- (2) *kapitalbaserad minoritetsallians* – En allians där en eller flera parter tar en ekonomisk position i någon annan part.
- (3) *bilateral kontraktbaserad allians* – Allians där de inblandade parterna har ett nära samarbete och måste jobba kontinuerligt med varandra. Exempel på sådana samarbeten är gemensam marknadsföring, FoU och produktion.
- (4) *unilateral kontraktbaserad allians* – Samarbete som går ut på att varje företag ska utföra sin del av uppdraget i stort sett på egen hand. Integrationen mellan företagen är inte alltför invecklad. Exempel kan vara distributionsavtal, FoU-kontrakt och licensiering.

Dessa fyra olika alliansstrukturerna används olika

beroende på vilken typ av tillgång som företagen ingår alliansen med (ibid). Tabellen 3.1 nedan visar en överblick av detta och följs upp med påståenden P2a, b, c och d.

Tabell 3.1 Resurstyper och föredragna alliansstrukturer

	Samarbetsföretaget (B)	
Företaget (A)	<i>Tillgångsbaserade resurser</i>	<i>Kunskapsbaserade resurser</i>
<i>Tillgångsbaserade resurser</i>	Unilaterala kontraktbaserade allianser	Kapitalbaserat samarbetsbolag
<i>Kunskapsbaserade resurser</i>	Kapitalbaserad minoritetsallians	Bilaterala kontraktbaserade allianser

(Das & Teng, 2000)

P2a: Ett partnerföretag kommer att föredra ett kapitalbaserat samarbetsbolag i en eventuell allians, om dess primära resurs är tillgångsbaserad och dess partners primära resurs är kunskapsbaserad.

P2b: Ett partnerföretag kommer att föredra en kapitalbaserad minoritetsallians om, i en eventuell allians, dess primära resurs är kunskapsbaserad och dess partners primära resurs är tillgångsbaserad.

P2c: Ett partnerföretag kommer att föredra en bilateral kontraktbaserad allians om både deras och dess partners primära resurs är kunskapsbaserad.

P2d: Ett partnerföretag kommer att föredra en unilateral kontraktbaserad allians om både deras och dess partners primära resurs är tillgångsbaserad.

3.1.4 Alliance Performance

Det kritiska testet som avgör om en allians blir lyckad eller inte är huruvida resurserna arbetar mot samma mål, s k *resource alignment*, mellan företagen i alliansen. I begreppet ingår både *resurslikhet* och *resursnyttjande*, dvs. likhet mellan resurserna samt grad av användning av resurserna som företagen tillför alliansen. Tabell 3.2 (sidan 14) sammanställer dessa två dimensioner utifrån vilken resource alignment kan klassificeras enligt fyra typologier: *Tillförande*, *kompletterande*, *överflöd* och *slösaktig*. Tabellen följs av fyra påståenden P3a, b, c och d som

förklarar den praktiska innebörden av varje typologi. (Das & Teng, 2000)

- P3a: Sambandet mellan alliansens prestation och tillskott är **positivt**.
- P3b: Sambandet mellan alliansens prestation och kompletterande är **positivt**.
- P3c: Sambandet mellan alliansens prestation och överflöd är **positivt**.
- P3d: Sambandet mellan alliansens prestation och slösaktig är **negativt**.

Tabell 3.2 Typologier för Resource Alignment i en allians

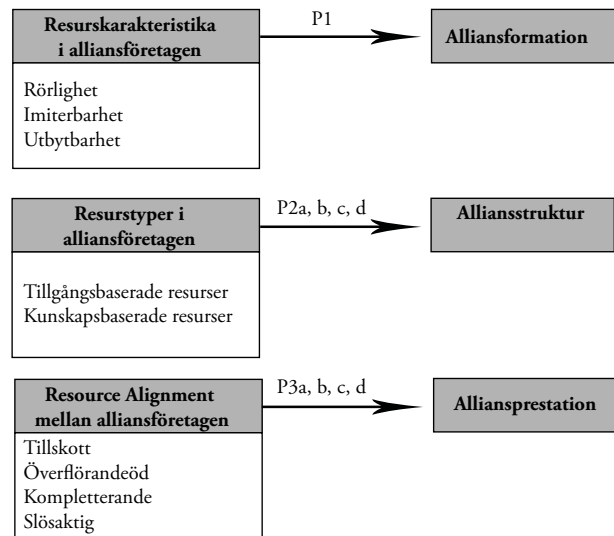
Resursnyttjande		
Resurs-likhet	<i>Arbetande resurser</i>	<i>Icke-arbetande resurser</i>
<i>Lika resurser</i>	Tillskott (Lika – Arbetande)	Överflöd (Lika – Icke-arbetande)
<i>Olika resurser</i>	Kompletterande (Olika – Arbetande)	Slösaktig (Olika – Icke-arbetande)

(Das & Teng, 2000)

3.1.5 Praktisk användning

Enligt det resursbaserade synsättet (Barney, 1991) baseras konkurrensfördelar på företagets unika resurser och kombinationer av resurser. Genom att ingå i strategiska allianser med företag som innehar de resurser som saknas kan nya konkurrensfördelar skapas. För att avgöra ens egen såväl som potentiella samarbetspartners attraktionskraft som allianspartner bör företag analysera respektive resursuppsättning enligt de karakteristika som Das & Teng (2000) anger: *Svårörlighet*, *svårimiterbarhet* och *svårutbytbarhet*. Först därefter kan företag börja tänka på hur alliansstrukturen ska se ut. Genom att utgå från huruvida de egna och alliansföretagets resurser är tillgångs- eller kunskapsbaserade kan den bäst passande strukturen väljas. Slutligen kan alliansens framtida prestation bedömas utifrån *resource alignment*. Om den finnes påverka alliansen negativt kan företaget utvärdera hur resurserna kan modifieras för att vara positivt bidragande till alliansen.

Figur 3.2: Analytiskt ramverk och föreslagna samband



(Das & Teng, 2000)

3.2 Strategisk Innovation

Konkurrensfördelar är inte enbart en funktion av företags förmåga att anpassa sig till sin branschs spelregler. I artikeln *Strategic Innovation: A Conceptual Road Map* (2001) argumenterar författarna Govindarajan & Gupta för att det lika mycket handlar om företagets förmåga att förändra de existerande spelreglerna. Govindarajan & Gupta (ibid) menar att det finns tre huvudområden inom vilka man kan ändra branschens spelregler:

1. Rekonstruera värdekedjans uppbyggnad och struktur
2. Återuppfinna kundens värdekoncept
3. Omdefiniera kundbasen

Som figuren 3.3 (sidan 15) visar är dessa tre huvudområden nära kopplade till varandra och dramatiska förändringar inom ett område kommer nästan alltid att påverka de andra två och förändrar därmed branschens spelregler (Govindarajan & Gupta, 2001).

3.2.1 Rekonstruera värdekedjans uppbyggnad och struktur

En överlägsen värdekedjestruktur är en som ur kundens perspektiv drastiskt sänker kostnader och/eller ökar värdet markant (Govindarajan & Gupta, 2001). Makrotrender i samhället och i branscher har tillåtit företag som till exempel Dell och datorindustrin att effektivisera värdekedjan genom

att eliminera vissa led som kunderna inte värdesätter (ibid). Uppmärksamhet på vilka dessa trender är kan hjälpa företag att identifiera led i värdekedjan som inte upplevs som värdefulla ur kundens perspektiv.

Nyckelpunkter för att rekonstruera värdekedjans uppbyggnad och struktur

- 1) De två centrala attributen i värdekedjan måste båda rekonstrueras: (1) Den samling aktiviteter som utgör den nya värdekedjan samt (2) gränssnitten som länkar aktiviteterna samman.
- 2) Den nya värdekedjan måste skapa dramatiska förbättringar inom ett flera av följande områden: kostnadsstruktur, investeringar i tillgångar samt reaktionshastighet till externa förändringar.
- 3) Den nya värdekedjan måste tillåta företaget att kunna förstora sin affärsmodell för att säkra snabb tillväxt i marknadsandelar, snabb utvidgning globalt och expansion av relaterade produkter och tjänster. (Govindarajan & Gupta, 2001)

3.2.2 Återuppfinna kundens värdekoncept

Den typiska ansatsen för att omskapa kundens värdekoncept är att istället för enskilda produkter erbjuda ett system av produkter som täcker ett företags samlade behov för att utföra en aktivitet (Govindarajan & Gupta, 2001). Förpackningsföretaget Tetra Pak använde sig effektivt av denna taktik och gick från att enbart sälja förpackningsmaterial till att erbjuda hela förpackningslösningar. Branschens spelregler ändrades när kunderna insåg att de inte enbart värdesatte överlägsna förpackningar utan en överlägsen och integrerad metod för att förpacka och

distribuera flytande produkter (ibid).

Kärnkonceptet i att återuppfinna kundens värdekoncept är att kundens beroende av företaget ökar när de köper hela system istället för enskilda produkter.

Nyckelpunkter för att återuppfinna kundens värdekoncept

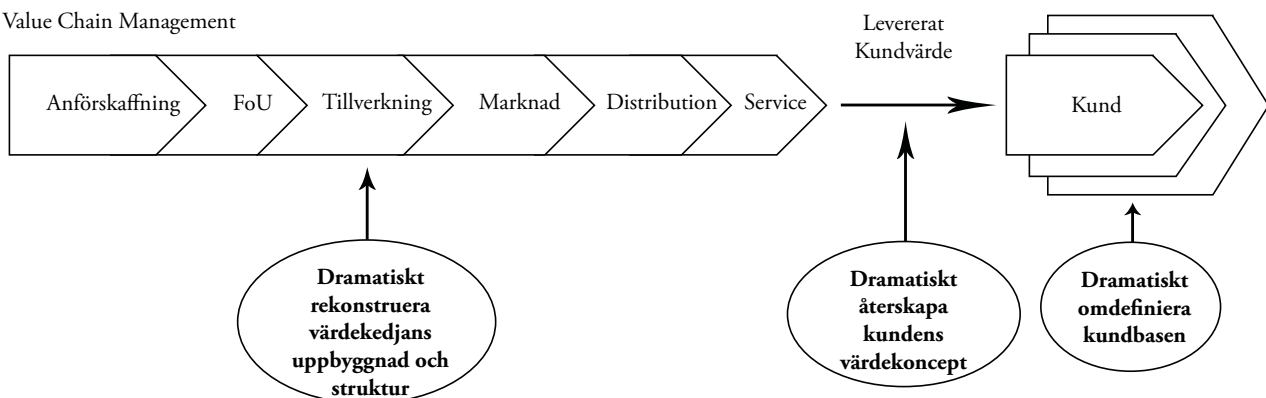
- Företaget har en vinnande integrerad lösning enbart om följande tre villkor är uppfyllda:
- 1) Alla produkter som ingår i den integrerade lösningen är bäst på marknaden.
 - 2) Den integrerade lösningen är helt och hållet överlägsen alternativet att kunden köper enskilda produkter och själv sätter ihop dem till ett system.
 - 3) Företaget erbjuder den integrerade lösningen till ett lägre pris än vad kunden skulle kunna betala för att köpa de enskilda produkterna från andra företag. (Govindarajan & Gupta, 2001)

3.2.3 Omdefiniera kundbasen

Att omdefiniera kundbasen preciseras i detta sammanhang som att finna ett hittills okänt kundsegment som är tillräckligt stort för att förändra hela industrins kundbas (Govindarajan & Gupta, 2001). Ett av de mest välkända exemplet på detta är Canon som, genom att sälja små billiga kopieringsmaskiner som alla kunde köpa, konkurrerade ut Xerox stora och dyra centrala kopieringsmaskiner (ibid).

Kärnan i resonemanget är att tänka i banor av vilka kunder som har behov av en tjänst men som inte

Figur 3.3 Tre huvudområden för att förändra branschens spelregler



(Govindarajan & Gupta, 2001)

servas i den aktuella branschsituationen. Om problemet är utbrett bland en tillräckligt stor kundmassa finns möjligheter för en aktör att serva det behovet och på sikt ta den marknadsledande positionen.

Nyckelpunkter för att omdefiniera kundbasen

Den beskrivna ansatsen kan förändra branschens spelregler på tre sätt:

- 1) Det nya segmentet förändrar branschens värdepotential. Med den nya kundbasen växer både marknadens storlek och tillväxttakt.
- 2) Den nya lösningen blir ett substitut för den produkt den från början var satt att komplementera.
- 3) De teknologiska, finansiella och organisatoriska kapaciteter som ackumuleras i processen av att upptäcka och dominera det nya segmentet kan användas för att attackera de ursprungliga marknadsledande företagen. (Govindarajan & Gupta, 2001)

3.3 Strategisk positionering

I Porters *Competitive Strategy* (1985) introducerades begreppet generiska strategier som kan beskrivas som företagets generella riktlinje. Porter (ibid) identifierar tre olika generiska strategier:

- **Cost leadership:** Företaget producerar en vara eller erbjuder en tjänst till en lägre kostnad än konkurrenter.
- **Differentiering:** Företaget har en produkt eller tjänst som är helt unik relativt konkurrenternas.
- **Fokus:** Företaget kan välja att idka Cost leadership eller Differentiering antingen på hela marknaden eller fokuserat på en bransch. (Porter, 1985)

Porters (1985) huvudtes är att företag måste välja antingen Cost leadership eller Differentiering som sin generiska strategi, annars finns risken att det blir ”stuck in the middle”.

I artikeln *What is Strategy?* (Porter, 1996) för Porter fram tre begrepp för att beskriva ett företags strategiska positionering:

- **Variationsbaserad positionering:** Företaget positionerar sig baserat på det urval av produkter eller tjänster det erbjuder (och inte baserat på kundsegment). För dessa produkter eller tjänster har företaget en överlägsen värdekedja, men möter å andra sidan bara en del av kundens totala behov.
- **Behovsbaserad positionering:** Företaget positionerar sig mot ett visst kundsegment och tillmötesgår alla behov som det kundsegmentet efterfrågar. Med en skräddarsydd uppsättning aktiviteter kan de möta dessa behov bättre än sina konkurrenter.
- **Tillgångsbaserad positionering:** Företaget positionerar sig mot kunder som går att nå bäst på ett särskilt sätt. Tillgång kan vara baserat exempelvis geografisk placering eller kundens storlek. Genom att veta hur dessa kunder nås på bästa sätt kan ett företag positionera sig mot exempelvis invånare i städer av en särskild karaktär eller företag av en viss storlek.

Porter (ibid) menar att de tre utgångspunkterna för strategisk positionering kan bidra till att ett företags strategi kan beskrivas mer specifikt och förstås på ett djupare plan.

Kärnan i Porters (ibid) resonemang är att utifrån generiska strategier och strategisk positionering analysera vad företaget vill göra och vad de faktiskt gör, och applicera denna analys på *alla* aktiviteter som utförs. För att en framgångsrik strategi ska existera bör det finnas en strategisk passform mellan alla dessa aktiviteter och den strategi som eftersträvas. Porter (ibid) menar att dessa aktiviteter ska ses som ett system snarare än individuella aktiviteter.

Strategi definieras som skapandet av en unik och värdefull position med hjälp av olika uppsättningar aktiviteter och utföra alla bra (ibid) – andemeningen i strategisk positionering är därmed att välja aktiviteter som skiljer sig från konkurrenternas. Om den uppsättningen har en bra passform är alla länkar lika starka och konkurrenter får svårt att hitta svaga punkter att utföra bättre.

3.4 Användning av teorier i analysarbetet

Nedan redogör vi för hur de presenterade teoriernas praktiskt används i analysen och kopplas till det empiriska materialet.

Analysen tar sin utgångspunkt från Das & Tengs artikel (2000) beträffande Resursbaserat synsätt på strategiska allianser. Artikelns fyra steg appliceras i tur och ordning på den branschsituation som det empiriska resultatet och fallstudierna antyder. Analysen syftar till att skapa förståelse för huruvida strategiska allianser borde och kan inledas, eventuell alliansstruktur samt en indikation på hur en eventuell allians skulle prestera. När en inledande analys av alliansen och hur den skulle prestera klarlagts tar Govindarajan & Guptas (2001) teori om Strategiska innovationer vid. Utifrån den branschsituation som det empiriska materialet antyder analyserar vi inom vilket av de tre presenterade huvudområdena företag i branschen har möjlighet att skapa nya spelregler. När området inom vilket företag bör agera har identifierats toppas analysen av med en analys av den strategiska positionering (Porter, 1996) som den strategiska alliansen skulle resultera i. Genom att låta Porter (1996) och strategisk positionering avsluta analysen understryks vikten av att strategi och positionering hålls i åtanke och genomsyrar den strategiska alliansen.

KAPITEL 4

Empiri

Kapitlet är indelat i fyra delar. Inledningsvis redogör vi för vad besöket på branschmässan GastroNord 2006 gav undersökningen. Därefter följer resultat av intervjuer med representanter från Livsmedelsproducenter respektive Ugnstillverkare. Slutligen, för att ge en djupare inblick i hur samarbeten har fallit ut i verkligheten, presenterar vi tre fallstudier som framkommit under telefonintervjuerna. All data presenteras anonymiserat efter önskemål från respondenter. Vi anser också att detta kan öka spänningen i branschen om det inte anges explicit vilken aktör som anser vad.

4.1 GastroNord

Besöket på GastroNord resulterade i en bra introduktion till branschen; vilka aktörer som är störst inom djupfrysta livsmedel respektive ugnstillverkning samt en möjlighet att skapa kontakter inför kommande telefonintervjuer med nyckelpersoner i branschen. Totalt intervjuades fyra ugnstillverkare och två livsmedelsproducenter under GastroNord. Dessutom genomfördes oförberedda intervjuer med ett antal kockar. Dessa intervjuer var snarare av samtalskaraktär för att ge oss en känsla för kockars syn på användningen av djupfrysta livsmedel och hur de ser på samarbeten i branschen.

Vi väljer att under detta stycke inte redovisa svar från livsmedelsproducenter och ugnstillverkare eftersom vi i efterföljande stycken 4.2 och 4.3, redogör för de svar som samma respondenter givit oss i telefonintervjuer. Vi kommer här därför att presentera de svar som kockarna givit oss.

”När man fortfarande lär sig ska man lära sig att använda färska råvaror.”

”Det finns en risk för att Sverige hamnar efter andra länder om man inte följer med i utvecklingen av matlagingsutbildningen”

De industriellt förberedda och djupfrysta livsmedlen har fördelar för storhushåll. I centrum står lönsamheten, i form av effektivitet i restauranger, storskalighetsfördelar i produktionen och minskad spill, när det talas om helfabrikat och färdigrätter från industrin. Vissa kockar riktar emellertid stark kritik mot mat tillagad i industrin. De kockar som intervjuats har förståelse för att restauranger måste effektiviseras men deras spontana reaktion till djupfrys mat är negativ. Bland annat har

Svenska Kockars Förening (SFR) tagit avstånd från kocktävlingar för elever där djupfrysta livsmedel används. Det anses fel att restaurangelever lägger ner tid på att lära sig handskas med djupfrys mat. Andra kockar, däribland Kurt Weid anser att Sverige riskerar att hamna efter andra länder om restaurangelever inte får lära sig att hantera djupfrysta livsmedel. Han pekar på att i flera andra europeiska länder har läroplanerna förändrats de senaste åren och låter eleverna laga mat baserade på djupfrysta råvaror.

Det som anses vara det enskilt sämsta med industriellt tillagad mat är kryddningen, något som enligt Lena Bäck (Intervju 26 april 2006) måste lösas hos livsmedelsproducenterna. Hon fortsätter och menar dock att den tekniska utvecklingen har lett till att de ugnar som finns på marknaden idag kan anses hålla den klass som efterfrågas av storhushåll.

Det vi har tagit med oss från GastroNord och intervjuerna utförda på mässan är att ett utbrett samarbete mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter tycks saknas. De flesta tillfrågade aktörer tror att samarbeten skulle gynna branschen, men någonstans verkar det finnas ett motstånd mot detta. Telefonintervjuerna kommer därför att kretsa runt samarbetsproblematiken för att öka vår förståelse till dess orsaker och eventuella följder.

4.2 Livsmedelsproducenter

4.2.1 Respondenter

Mikael Jones (Gunnar Dafgård AB). Arbetar som Key Account Manager för storkök och har totalt arbetat i livsmedelsbranschen i 23 år, varav 17 år för Dafgård.
Benny von Walden (Procordia Food AB). Arbetar som Key Account Manager för storhushåll

i Storstockholm och har varit aktiv i branschen sammanlagt 25 år, varav 11 år med djupfrysta produkter.

Elisabeth Engström (Scan Foods). Är chef för Trade Marketing inom affärsområdet Restaurang, Storhushåll och Fast-food. Är i grunden utbildad kostekonom men har vidareutbildat sig till både journalist och marknadsekonom. Har arbetat sammanlagt 19 år i branschen varav sju år för Scan. Företaget deltog ej på GastroNord 2006 varför den första kontakten togs via telefon.

4.2.2 Branschsituationen

Samtliga intervjuade respondenter anger att de tillhör de marknadsledande producenterna inom något av de områden de är verksamma på, detta är främst marknaden för frysta färs- och potatisprodukter. Samtliga tillfrågade anger också att de främst använder svenska råvaror av hög kvalitet. I Sverige finns det totalt ca 7-8 producenter på de tre berörda företagens marknader inom djupfryst. Det är emellertid inte från dessa som de märker av den starkaste konkurrensen utan från utländska lågprisaktörer som använder billigare råvaror och produktionstekniker. Orsaken till att dessa konkurrerar med de svenska producenterna kan hänföras till att fokus i storhushållsbranschen de senaste åren har skiftats från kvalitet till prisvärdhet. För att möta konkurrensen har en av de tillfrågade producenterna lanserat ett konkurrensvarumärke, ett s k *fighting brand*, som med samma råvaror och produktionstekniker som lågprismärken konkurrerar på samma villkor. Respondenterna säger sig också känna av konkurrens från livsmedelsdistributörernas egna märkesvaror (EMV) som mer eller mindre kopierar produkter som andra bekostat och drivit utvecklingen av. De tillfrågade medger alla att det med tanke på konkurrenssituationen i branschen råder en viss rivalitet aktörer emellan men att det snarare är stimulerande än negativt.

Samtliga respondenter anger också att de håller sig med egna provkök där kockar arbetar med att testa nya livsmedel, recept och tillagningsmetoder. Antalet anställda kockar varierar mellan 1 och 3 stycken. En av de tillfrågade poängterar också att de har produktionsingenjörer som arbetar med att förfinas och effektivisera produktionsprocesserna. En annan tillfrågad framhäver att det är en viktig faktor att optimalt kunna producera och frysa ned livsmedel för att produkten ska hålla högsta möjliga kvalitet,

eftersom djupfrysta produkter traditionellt sett har sämre rykte än färska. Alla är emellertid ense om att kundernas syn på djupfrysta varor successivt har blivit mer positiv under deras tid i branschen.

4.2.3 Kunder

Alla tillfrågade respondenter är eniga om att det storhushållen idag framförallt efterfrågar av livsmedelsproducenterna är produkter som tillåter dem att arbeta mer effektivt. En av de tillfrågade antar att det troligen hänger ihop med makrotrenden att allt ska gå snabbare och snabbare. Samme respondent säger också att de flesta kunder gärna ger sken av att de sätter kvaliteten i första hand men sen i slutändan väljer produkt huvudsakligen efter pris. I förlängningen säger samme respondent att smakupplevelsen också är av betydelse vilket denne säger sig märka när vissa produkter endast köps i en omgång medan andra köps återkommande.

”Förut handlade det bara om att kränga produkterna, nu handlar det mycket mer och att komma med tips, recept och idéer”

Alla respondenter är helt och hållet ense om att det inte går att enbart sälja produkterna, kunderna är idag mycket kräsna och vill ha tillgång till kunniga säljare och omfattande receptdatabaser. En av respondenterna poängterar detta med att förklara att försäljningen inte är slutförd när varan är levererad, man jobbar också med att hjälpa kunden sälja varan till slutkunden. Det som framförallt efterfrågas är tillagningstips, recept och serveringsförslag. För att möta dessa behov tillhandahåller alla tillfrågade företag omfattande databaser och forum. Baserat på företagets respektive produkter presenteras där recept och tillagningstips framtagna i samarbeten med välkända kockar.

För att möta behovet av produkter som låter storhushållen arbeta mer effektivt har ett av de tillfrågade företagen nyligen lanserat ett varumärke under vilket de har samlat alla sina förberedda djupfrysta livsmedel. Gemensamt för alla produkter under detta varumärke är att de har en hög förberedelsegrad och det enda kunden förväntas göra är att regenerera och utföra ”finliret” på dem. En av de tillfrågade svarar också att kunderna idag ställer krav på att djupfrysta produkter är lätthanterliga, till exempel att de är styckfrysta och att restaurangerna således kan tina och tillaga endast den mängd de för tillfället behöver.

Två av de tillfrågade framhäver att de har märkt en ökad efterfrågan på djupfrysade livsmedel med en hemlagad känsla vad gäller form, konsistens och smak. En av dessa säger sig vara duktig på det medan den andre anser att de och branschen generellt är dåliga på detta och att det borde gå att lösa rent tekniskt.

4.2.4 Samarbeten

Samarbeten mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare är idag mycket begränsade, alla tillfrågade anger att de samarbetar men att det endast rör sig om begränsade marknadsaktiviteter. Det mest typiska exemplet är att livsmedelsproducenterna tillhandahåller produkter som tillagas vid ugnstillverkarnas tillagningsuppvisningar. En livsmedelsproducent valde att kontakta en ugnstillverkare i samband med att de lanserade ett nytt varumärke för sina förberedda livsmedel. Den ansvarige för produktlinjen säger att varumärket är ytterligare ett steg mot storskalig industriell livsmedelsproduktion där det mesta arbetet utförs i industrin. Därför ligger det i deras intresse att presentera den i samarbete med tillverkare av ugnar som är kapabla att snabbt och effektivt regenerera den sortens livsmedel.

Samtliga tillfrågade anger att det vore önskvärt att säljare av livsmedel respektive ugnar hade mer kunskap om hur respektive produkter kan användas tillsammans. En respondent förtydligar detta med att kunskapsutbytet antagligen är den viktigaste faktorn eftersom ökad kunskap hos säljarna öppnar möjligheter för en ökad total genomslagskraft för båda produktkategorierna hos kunderna. En annan respondent har märkt att fler och fler kunder efterfrågar den kunskapen hos säljarna av livsmedel. Denne uttrycker det som att samarbeten och en möjlighet att erbjuda helhetslösningar är nödvändiga förutsättningar för att vara kundens självklara förstahandsval.

Alla respondenter är eniga om att det idag inte finns ett utbrett samarbete mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare samt att det antagligen skulle gynna alla inblandade samarbetsparter, och framförallt kunden. En av de tillfrågade betonar att slutkunderna tjänar på det genom att de får möjlighet att optimalt tillaga livsmedel, uppnå kostnadseffektivitet samt att arbetsuppgifterna för matlagarna blir mer ergonomiska. En annan

respondent framhåller att slutkunden torde tjäna på samarbeten i form av enklare och snabbare tillagningsmetoder.

Vad gäller orsaker till varför samarbeten idag inte äger rum är alla respondenter mer eller mindre eniga om att det antagligen beror på en konservatism hos företagen och dess beslutsfattare. En av de tillfrågade formulerar det som att det är lätt för människor i ledande befattningar att snöa in sig på sitt område och inte lyfta blicken för att tänka i nya banor. Samme respondent fortsätter med att förklara att vissa försök till samarbeten har gjorts, men att delat ansvar ofta resulterar i inget ansvar. Det är därför lätt att bli luttrad och ställa sig negativ till att inleda nya samarbetsprojekt.

4.3 Ugnstillverkare

Nedan följer en presentation av de svar som erhållits i samband med utförandet av intervjuer med representanter för några ugnstillverkare verksamma i Sverige. Presentationen delas in i tre delar: en redogörelse för branschsituationen, utredning om värdeskapande för kunden samt syn på samarbete mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter.

4.3.1 Respondenter

Johnnie Lippens: Säljansvarig för halva Sverige, Hounö Svenska AB. Har arbetat i sin nuvarande tjänst i ett halvår men i varit i branschen i 12 år.

Mats Lundblad: VD Electrolux Professional Sverige. Mats har arbetet med försäljning inom Electrolux under 28 år i hela världen utom Nord- och Sydamerika.

Björn Rowland: VD för Rational Scandinavia AB.

4.3.2 Branschsituationen

Idag finns några olika aktörer på den svenska marknaden för ugnar till storhushåll. De som nämns är främst Electrolux, Hounö, Metos och Rational. Electrolux och Metos är stora konkurrenter när det gäller totalutrustning för storhushåll. De tillverkar emellertid inte sina egna ugnar utan köper dem från Rational och märker dem med sitt eget varumärke. Eftersom de därmed inte själva producerar ugnar valde vi att inte inkludera dem i undersökningen. På ugnsidan står Rational ensam för 70% av marknaden. En respondent och konkurrent talar om Rational som det företaget som "styr skeppet". Vanligtvis säljer tillverkarna sina ugnar via ett nätverk av återförsäljare runt om i

landet. Kunderna varierar från personalmatsalar till skolor och sjukhus. Störst är konkurrensen vid stora offentliga upphandlingar av ugnar till skolor och sjukhus.

Så gott som alla storhushåll i Sverige har någon form av ugn i sitt kök. Nystartade restaurangkök börjar oftast sin verksamhet med en enkel, inte allt för teknisk avancerad ugn för att vid en senare investering köpa någon av marknadens mer sofistikerade ugnar. Vanligt i etablerade kök är de så kallade kombiugnarna som sköter både värme och fukt i tillagningen av maten. Dessa ugnar har på senare år även utvecklats väldigt mycket vad gäller antal funktioner och finesser. De mest avancerade ugnarna erbjuder möjligheten att använda sig av ett förinställt program som automatiskt sköter hela tillagningen av valda livsmedel. En av de tillfrågade säger att det främst är ugnstillverkarna själva som drivit utvecklingen snarare än kundernas efterfrågan. Detta har lett till att många av kunderna idag blir tvungna att överinvestera i teknik och kapacitet som de faktiskt inte är i behov av. En uppskattning från en av ugnstillverkarna är att den genomsnittliga kunden inte använder mer än 25 procent av ugnens fulla kapacitet i form av tekniska finesser.

4.3.3 Kunden

Det som av kunderna tycks vara den mest önskade egenskapen i en ugn är effektivitet vid tillagningen. Kunden vill dessutom köpa funktion och trygghet. Med trygghet menas att ugnen ska kunna hålla en jämn temperatur under hela tillagningstiden. Det senare kan låta elementärt men en av de tillfrågade menar att det från kockars håll framförts kritik mot en av de större ugnstillverkarna om att deras produkter inte alltid uppfyller det kravet. Alla tillfrågade är ense om att storhushållen är intresserade av att ugnarna ska underlätta matlagningen.

Ett stort problem som en av de tillfrågade uppmärksammat är dock att kunderna inte alltid vet hur ugnarna ska användas och att de heller inte alltid är intresserade av att lära sig. Samtliga intervjuade ugnstillverkare erbjuder efterförsäljningsservice av olika slag t ex installationshjälp, uppstartsgenomgång och olika typer av garantier. Det är också vanligt att kunderna erbjuder vidareutbildning i hur ugnen bäst fungerar genom dagkurser som hålls av utbildade kockar. Sedan finns även service per telefon och tillverkarnas hemsidor. Dessa erbjudanden är väl utnyttjade av flera kunder men det finns de som inte

förstår viken av att faktiskt ta del av informationen. Ett exempel är skolkök där den inköpsansvarige i kommunen ser sitt uppdrag avslutat när ugnarna än inköpta. Förståelsen för att personal ska lära sig använda ugnarna på rätt sätt har visat sig saknas i just detta segment. Liknande fall återfinns även bland andra offentliga kunder såsom sjukhus och äldreården. En av de intervjuade uttrycker detta som: ”Det är olyckligt att de mest sofistikerade ugnarna säljs till kunder med minst kvalificerad personal och att de som blir lidande är våra barn och äldre.”

Alla kunder är däremot inte helt ointresserade av sina ugnar och eftersom det är en stor investering gäller det att det blir rätt från början. Dessutom har det visat sig att kundernas önskemål också spelar in i produktutvecklingen. För några år sedan efterfrågades det från restaurangernas håll möjlighet till automatisk självrengöring av ugnarna. En av ugnstillverkarna tog fasta på detta önskemål och utvecklade den funktionen – idag används den flitigt av flera ugnstillverkare och ses av kunderna som nästintill en självklarhet.

4.3.4 Samarbete med livsmedelsproducenter

Dagens samarbete mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter i Sverige är väldigt litet men inte obefintligt. Det har skett många försök till samarbete mellan olika parter men försöken till utveckling och fördjupning har aldrig riktigt slagit igenom. Det förekommer dock exempel på samarbeten som fungerar. Följande text kommer att presentera kort hur de intervjuade ugnstillverkarna ser på samarbete och även ge exempel på deras försök till samarbete med livsmedelsproducenter.

Det tycks bland de intervjuade ugnstillverkarna finnas en klar förståelse för att samarbeten gynnar samtliga inblandade aktörer på ett eller annat sätt. Under årens lopp har försök till samarbeten gjorts. Idéerna har enligt alla inblandade parter varit bra och ansetts underlätta mycket för slutkunden men försöken till samarbetet har likväl runnit ut i sanden. En bidragande faktor till detta är enligt en ugnstillverkare att det inte har funnits utrymme i form av tid och personal för att engagera sig fullt ut i projektet. Det är denna dåliga erfarenhet från samarbeten som har gjort att en av ugnstillverkarna som vi intervjuat anser sig ha svårt att starta nya allianser. För en annan av de intervjuade ugnstillverkarna var läget det motsatta.

Från central nivå har de haft ett visst samarbete med livsmedelsproducenter medan de i dagsläget efterfrågar allianser med svenska aktörer.

”Vår uppgift i Sverige är att sälja och vi har ganska klara anvisningar från huvudkontoret om vad vi ska syssla med under veckorna”

Tidsbristen är dock en klart lysande faktor. Samarbeten mellan försäljningsorganisationerna tycks enligt de intervjuade inte heller vara aktuella. Både ugnstillverkare och livsmedelsproducenter anser sig ha fullt upp med att sälja sina egna produkter och det finns inte tid för att propagera för en annan aktör samtidigt. Förutom brist på tid menar en av de intervjuade att det är mycket svårt att påverka eventuella allianser eftersom det bara sker försäljning i Sverige medan forskning, utveckling och strategiarbete sker utomlands. Okunskap och konservatism är två anledningar som förs fram av en ugnstillverkare som en anledning till bristen på samarbete. Samme respondent fortsätter: ”De olika aktörerna ser inte sina likheter – att de säljer till samma kunder.” Denne menar att det finns en tendens till att utrustningstillverkare ser sig som innovatörer medan livsmedelsproducenter ses som industriella producenter av livsmedel och att samarbeten på grund av detta inte är sannolika att genomföras.

”Det skulle vara både kul och intressant med mer samarbeten.”

Trots det som sagts ovan ser de som intervjuats klara fördelar med samarbeten. Med samarbeten kan nya marknader och nya kunder attraheras. Ett sådant är till exempel snabbmatsbranschen som skulle kunna göras betydligt bättre och nyttigare om livsmedelsproducenter och ugnstillverkare hade någon form av kontakt och gemensam utveckling. En av de tillfrågade framhåller att snabbmat idag är mycket mer än bara varmkorv och hamburgare och att det behövs bra ugnar som kan tina upp och tillaga maten på rätt sätt. Dessutom skulle nyttig snabbmat kunna utvecklas på ett helt annat sätt. Denne tror också att med lättskött utrustning och mat som är specifikt utvecklad för att tillagas i sådan utrustning skulle bensinstationer, kvartersbutiker med flera öppnas som ett helt nytt kundsegment. Ökat samarbete kan vara positivt även om det till en början inte är några konkreta och uttalade visioner

med samarbete.

De som skulle gynnas av en ökad relation mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter är samtliga inblandade aktörer anser ugnstillverkarna. Merförsäljningen är något de tror skulle vara en följd av ett samarbete. Alla respondenter är ense om att även storhushållen skulle gynnas i flera avseenden, allt resulterar i kostnadsbesparingar, samt att restauranggästen får bättre mat på sin tallrik.

4.4 Fallstudier av samarbeten

Under intervjuerna med livsmedelsproducenterna och ugnstillverkarna framkom det att flera samarbeten, mer eller mindre lyckade, har påbörjats. Vi väljer därför att separat redogöra för dessa som mindre fallstudier. Varje fall innehåller en kort beskrivning av bakgrunden till samarbetet samt hur det rent praktiskt utvecklade sig.

4.4.1 Fallstudie 1: Ett lyckat samarbete föder nya samarbeten

En av ugnstillverkarna som har intervjuats, en mindre aktör på den svenska marknaden, kunde påvisa ett flerårigt lyckat samarbete med ett stort europeiskt kryddföretag och en leverantör av kycklingar. Detta samarbete började en gång i tiden i Sverige genom personliga kontakter och har sedan även fortsatt till företagets utländska ägare. Samarbetet går ut på viss gemensam utveckling och marknadsföring, vilket medför förändringar och effektiviseringar i produktens värdekedja. Till exempel handlar det om ugnar optimerade för att tillaga grillad kyckling. Kryddor kan vara problematiska att handskas med i ugn eftersom de driver ut fett, vilket gör kycklingen torrare och ugnen smutsigare. Samarbetet går bland annat ut på att ugnstillverkaren utvecklar maskiner som ska fungera bra vid tillagning av grillade kycklingar. Dessutom finns i samarbetet gemensam marknadsföring i form av att företagen marknadsför varandra och berättar om fördelarna av att använda just deras produkter. Vanligtvis skrivs kontrakt mellan kunden, kryddföretaget, livsmedelsproducenten och ugnstillverkaren om att deras produkter ska användas tillsammans under en viss period. Ett sådant avtal om att för längre tid binda sig till en och samma leverantör skapar ekonomiska fördelar för både kunden och leverantören.

Ugnstillverkaren har i dagsläget i Sverige en person som arbetar ungefär tio timmar i veckan med detta samarbete och även utveckla nya. Tidsåtgången är något som ses som problematiskt men samtidigt är det ett sätt att differentiera sig från konkurrenterna och sälja fler ugnar. Respondenten tror dock att det i framtiden kommer krävas kontakt med fler företag och mer utveckling av nya samarbeten för att tidsåtgången ska kunna motiveras.

Sedan några månader tillbaka har samma ugnstillverkare även startat ett nytt samarbete med en livsmedelsproducent som producerar panerade fiskprodukter. Även panerat är något som kan vara problematiskt i ugnar och med detta samarbete hoppas båda kunna utvecklas ömsesidigt och ge kunden möjlighet till bästa möjliga slutprodukt. Även marknadsföringsmässigt sker det ett gott samarbete. När någon av respektive parter är ute hos kunder tipsas kunden om samarbetet och om fördelarna med att använda de specifika produkterna tillsammans. Trots den korta tid som samarbetet varat har ugnstillverkaren redan märkt mycket positiva reaktioner från sina kunder. Målet är givetvis att samarbetet ska utvecklas till samma grad som med kryddföretaget och i framtiden inbringa nya kunder.

4.4.2 Fallstudie 2: Samarbetet som började lovande

En annan ugnstillverkare som har intervjuats har inlett flera försök till samarbeten med andra aktörer i värdekedjan. Ett ömsesidigt samarbete inleddes för ett par år sedan med den svenska delen av en stor internationell snabbmatskedja där företagen tillsammans skulle utveckla en ny teknik för att tillaga olika förfriterade produkter samtidigt, dock med olika tillagningstid. I samband med att samarbetet inleddes kopplades också en producent av förfriterade produkter in. Problem uppstod när snabbmatskedjan också behövde ett larmsystem som tydligt signalerade när respektive produkt var färdig. Ugnstillverkaren hade då inget sådant system och kontaktade därför expertis från FoU-avdelningen vid huvudkontoret för att få hjälp med utveckling av den funktionen. I anslutning till att huvudkontoret kopplades in lyftes samarbetsprojektet till en högre nivå inom de båda koncernerna. Snabbmatskedjan i Sverige fick därefter order från högsta koncernnivå om att ”det inte fanns utrymme för lokala piruetter” vad gäller utrustning och sortiment i restaurangerna. Därefter avslutades samarbetet officiellt. Företrädaren för ugnstillverkaren

menar att det på hög nivå i stora organisationer ofta finns en antydning till att politiska aspekter är viktigare än det faktiska arbetet och resultatet. Efter de tre månader som samarbetet officiellt pågick hade ugnstillverkaren och livsmedelsproducenten inofficiell kontakt men det visade sig inte hålla i längden och samarbetet avbröts helt. Respondenten från ugnstillverkaren tycker att det är synd att samarbetet inte höll i längden men nämner samtidigt att de faktiskt lärde sig saker om kunden, dess organisation och även om den egna organisationen.

4.4.3 Fallstudie 3: Samarbetet som dog innan det började

En av de tillfrågade ugnstillverkarna påbörjade för ett par år sedan samtal med två producenter av färdiglagade rätter, s k sous-vidé¹, om en streckkodslösning för färdiga rätter och ugnstillverkarens ugnar. Tanken var att de färdiga rätternas förpackningar skulle förses med en streckkod som sedan av ugnen kunde läsas av. Ugnen skulle sedan välja det optimala tillagningsprogrammet för den produkten. Fördelen för storhushållen skulle vara enklare och mer precis tillagning och i slutändan bättre mat för restaurangens gäster. Livsmedelsproducenterna träffade ugnstillverkaren ett par gånger i dennes provkök för att diskutera möjliga lösningar men ingendera av parterna kom till skott. Enligt ugnstillverkaren berodde det på tidsbrist från båda parter. Livsmedelsproducenten bekräftar att bristen på tid var en av orsakerna till att samarbetet aldrig kom igång. Samme respondent anser dock att det också beror på att ugnstillverkaren är en multinationell utlandsägd koncern för vilka Sverige är en för liten marknad att satsa en speciallösning på. Samme representant fortsätter med att föreslå att en branschorganisation skulle kunna spela en viktig roll för att på sikt få till stånd sådana samarbeten. Om det fanns svenska standarder för exempelvis storlek på köttbullar skulle det vara mer intressant för centrala FoU-avdelningar att ta fram skraddarsydda tillagningsprogram. Respondenten fortsätter resonemanget med att det antagligen skulle vara intressantare för tillverkaren om det handlade om tillagningsprogram som skulle passa en hel landsmarknad och inte bara enskilda tillverkare.

1 En metod för att under låga temperaturer och lång tid tillaga mat i en anaerob miljö (Wikipedia)

KAPITEL 5

Analys

Analysen av det empiriska materialet är uppdelat i två huvuddelar. I första delen analyseras marknaden och dess aktörer utifrån de presenterade teorierna. Analysen baseras på det insamlade materialet från telefonintervjuerna rörande respondenternas syn på branschsituationen, kunder och samarbeten. Därefter analyserar vi de presenterade fallstudierna närmare för att visa hur den teoretiska referensramen kan appliceras på och relaterar till verkliga samarbetsituationer. Analysen av fallstudierna syftar till att förstärka branschanalysen.

5.1 Marknaden och dess aktörer

Under denna del analyseras vilka förutsättningar det finns för samarbete mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare i marknaden för djupfrysade produkter. Undersökningen utgår från teorin om resursbaserat synsätt på strategiska allianser och fortsätter sedan med teorierna om strategiska innovationer och strategisk positionering.

5.1.1 Resursbaserat synsätt på strategiska allianser

Logisk grund

Alla respondenter i undersökningen är ense om att samarbeten förmodligen skulle gynna dem själva, eventuella samarbetspartner och framför allt slutkunderna. Med grund i detta kan det lugnt konstateras att det föreligger goda logiska skäl för att skapa strategiska allianser.

Alliansformation

Das & Tengs (2000) tre kritiska aspekter som ökar möjligheterna till att allianser ingås tycks till viss del vara närvarande bland livsmedelsproducenter och ugnstillverkare. De kritiska resurser som livsmedelsproducenter respektive ugnstillverkare besitter är i de flesta fall unika för respektive bransch. Båda två är tillverkande industrier som också bedriver FoU vilket medför att dessa resurser är knutna till fasta och *svårörliga* resurser som fabriker och forskningsanläggningar. Vad gäller ugnar har respektive tillverkare valt unika tekniska lösningar vilket leder till *svårutbytbarhet* och till viss del även *svårimiterbarhet*. Bland livsmedelsproducenterna är som tidigare nämnt konkurrensen hårdare och aktörerna har inte lika tydligt positionerat sig unikt. Det leder till att svårimiterbarhet och svårutbytbarhet inte är lika tydligt. Påståendet stärks av en av

respondenterna som nämner att deras innovationer oftast kopieras och konkurreras ut av EMV och andra lågprisprodukter. Detta kan tolkas som att en utvald ugnstillverkare har större chans att kunna ingå en strategisk allians än en utvald livsmedelsproducent. Valet av livsmedelsproducent kan alltså ses som mer godtyckligt än valet av ugnstillverkare.

Val av alliansstruktur

Hur strukturen på alliansen upprättas bör i stor del baseras på vilken typ av resurs respektive allianspart primärt bidrar med. Ugnstillverkare lägger stora resurser på FoU och har en väldigt kompetent personalstyrka, både vad gäller utveckling och försäljning. Tack vare att alla är stora internationella koncerner har de ofta också väl utarbetade organisationer och tekniska system. Samtidigt kan sägas att själva ugnen som ugnstillverkare tillhandahåller är en tillgångsbaserad resurs. Livsmedelsproducenter har per definition också stora tillgångsbaserade resurser i form av exempelvis produktionsanläggningar, utvecklingspersonal och immateriella tillgångar som varumärken. De har emellertid också unik kunskap om inköpskanaler för livsmedel, livsmedels egenskaper samt vilka livsmedel som efterfrågas av kunderna. En allians mellan en ugnstillverkare och en livsmedelsproducent kan därmed enligt tabell 3.1 te sig som antingen ett *kapitalbaserat samarbetsbolag*, *kapitalbaserad minoritetsallians*, *unilateral kontraktbaserad allians* eller *bilateral kontraktbaserad allians* beroende på vilken resurs respektive part tar med sig in i samarbetet. Om livsmedelsproducenten med sina kunskapsbaserade resurser formar en allians med en ugnstillverkare är den sistnämnda att föredra då den skapar ett skydd mot en icke önskvärd överföring av kunskapsbaserade resurser. I detta fall kan det handla om att den större ugnstillverkaren snabbt tar

till sig livsmedelsproducentens kunskap för att sedan överge alliansen. Alliansstrukturen kräver dock att parternas organisationer är flexibla och tillåter ett nära samarbete för utbyte av de kunskapsbaserade resurserna. I det motsatta fallet är ett *kapitalbaserat samarbetsbolag* att föredra eftersom det skapar incitament för båda parter att arbeta för alliansens gemensamma mål.

Alliansprestation

Som framgår av resonemanget ovan tillför ugnstillverkare respektive livsmedelsproducenter olika typer av resurser till en allians. De resurser vilka respektive partner tillför alliansen bör väljas noggrant. Som följer av tabell 3.2 medför resurser som inte används att alliansen klassificeras som *slösaktiga* och påverkar alliansföretagen negativt. Väljs däremot resurser som nyttjas effektivt i alliansen är de *kompletterande* och påverkar därmed alliansföretagen positivt. Innan en eventuell allians ingås bör därför livsmedelsproducenter respektive ugnstillverkare noggrant kartlägga vilka resurser som är nödvändiga och hur de ska användas. För att alliansen framgångsrikt ska kunna implementeras är kommunikation mellan parterna viktig för att samtliga nämnda steg kan genomföras med gott resultat.

5.1.2 Strategisk innovation

Vissa trevande försök har gjorts att förändra vardera tre huvudområden som beskrivs i Govindarajan & Guptas modell (2001): *värdekedjans uppbyggnad*, *kundens värdekoncept* och *kundbasen*. Både livsmedelsproducenter och ugnstillverkare har utökat sin service efter försäljningen och marknadsaktiviteter genomförs till viss del tillsammans. En ugnstillverkare erbjuder hela kökslösningar som server kundens hela behov av utrustning till ett storhushållskök. Alla ugnstillverkare har dessutom en produktportfölj som innehåller ugnar för storhushåll av alla storlekar. Detta till trots har ingen seglat upp som ett stort hot till den marknadsledande tillverkaren av ugnar. På livsmedelssidan är situationen något annorlunda där alla stora aktörer är likartade och tycks stängas med varandra utan en klar segrare. I undersökningens intervjuer har det framkommit att aktörerna på de båda marknaderna har försökt genomföra förändringar. Ingen har dock genomfört de dramatiska förändringar som enligt Govindarajan & Gupta (2001) är kritiska för att nya spelregler ska kunna skapas.

Undersökningen har visat att främst livsmedelsproducenter har arbetat med att försöka skapa strategiska innovationer, framförallt genom att återskapa kundens värdekoncept. Livsmedelsproducenten som nyligen lanserat ett varumärke för alla förberedda livsmedel har genomfört detta för att underlätta kundens val av produkter och skapa en efterfrågan. Samma tendenser har också uppmärksammats i de presenterade fallstudierna.

Två av ugnstillverkarna har nämnt att de har sett potentiella nya kundsegment i kvartersbutiker, bensinmackar och matvarubutiker. Utvecklingen av ugnar speciellt anpassat för ett nytt segment kan förändra hela branschen och den totala kundbasen om trenden håller i sig att fler och fler småbutiker också börjar servera mat. Om ugnarna är tillräckligt bra teknologiskt öppnar det möjligheter för att de på sikt kan konkurrera med en marknadsledare tack vare en tekniskt överlägsen produkt.

5.1.3 Strategisk positionering

Undersökningens empiriska resultat antyder att samtliga ugnstillverkare och livsmedelsproducenters generiska strategi kan klassificeras som differentiering, med undantag för en livsmedelsproducent som har lanserat ett lågprisvarumärke som siktar på *cost leadership*. De intervjuade önskar således ha produkter som markant skiljer sig från konkurrenternas. Vad gäller de tillfrågades strategiska positionering är de i huvudsak fokuserade på variations- och behovsbaserad positionering. En ugnstillverkare tillhandahåller endast ugnar medan en annan erbjuder hela kökslösningar. För livsmedelsproducenterna är scenariot liknande med två producenter som erbjuder en bred produktportfölj med djupfrysta livsmedel medan den tredje är fokuserad främst på frysta köttprodukter. Vad gäller de ledande aktörerna bland livsmedelsproducenterna tycks ingen vara utkristalliserad som en solklar marknadsledare vilket antyder att deras strategier och positioneringar inte är unika. Bland ugnstillverkarna är skillnaderna större och det finns en solklar marknadsledare och en stark tvåa. Deras respektive positionering är klart skilda från varandra, dock tycks inte den mindre av de två ha en positionering som tillåter dem att kunna konkurrera med den större.

5.2 Analys av fallstudier

Analysen av fallstudierna ämnar förstärka bilden vi hittills fått av branschen i sin helhet. Vi kommer att i tur och ordning gå igenom de presenterade fallen 1, 2 och 3 och analysera de utifrån den teoretiska referensramen.

5.2.1 Fallstudie 1: Ett lyckat samarbete föder nya föder nya samarbeten

Fallstudie 1 illustrerar lyckade samarbeten mellan en ugnstillverkare och två livsmedelsproducenter. Samarbetet är nischad mot tillagningen av grillade kycklingar och parterna är en ugnstillverkare, en kryddleverantör och en kycklingleverantör. Vi kommer i presentationen nedan att, precis som tidigare, analysera fallet utifrån var och en av teorierna om resursbaserat synsätt på allians, strategisk innovation och strategisk positionering.

Resursbaserat synsätt på allianser

Ugnstillverkarens resurser karakteriseras i hög grad än livsmedelsproducenternas av *svårörlighet, svårimiterbarhet och svårutbytbarhet*. Enligt Das & Tengs teori (2000) är de ingående parternas resurskaraktistika avgörande för att en allians bildas. I detta fall inleddes dock samarbetet primärt tack vare personliga kontakter och inte på grund av företagets resurser. Kommunikationen företagen emellan har därför från början varit god och fortsatt med hjälp av den tid som kontinuerligt läggs ner på att utveckla samarbetet. Tack vare den goda kommunikationen har samarbetet därför varit nära och integrationen av de båda företagens kunskapsbaserade resurser har kunnat ske utan större komplikationer. En allians av detta slag definieras av Das & Teng (2000) som en *bilateral kontraktbaserad allians*. Valet av alliansstruktur i fallstudien är helt i linje med vad som rekommenderas enligt teorin och alliansens lyckofulla utfall kan därför finna stöd i det teoretiska resonemanget. Slutligen kan samarbetets framgångsrikhet hänföras till Das & Tengs resonemang om resurslikhet och resursutnyttjande. De resurser som företagen tillför alliansen är olika men eftersom alliansen är framgångsrik tyder det på att de nyttjas effektivt och är således *kompletterande* och inte *slösaktiga*.

Strategisk innovation

Det lyckade samarbetet har fått till följd att aktörerna lyckats förändra spelreglerna inom en del av

branschen. Detta har uppnåtts genom att bland annat förändra värdekedjans uppbyggnad och struktur för kunden. Genom samarbetet har ugnstillverkaren och livsmedelsproducenterna kortat ner värdekedjan för kunden. De tre aktörerna erbjuder tillsammans en helhetslösning för kunden i samband med grillning av kyckling. Istället för att kunden ska behöva vända sig till tre olika leverantörer för att få tag på de produkter som behövs vid tillagningen leder samarbetet till att kunden har ett färdigt koncept att ta ställning till. Ett sådant upplägg har också visat sig vara fördelaktigt för de inblandade leverantörerna eftersom de vid ingåendet av alliansen har kunskap om vad samarbetet kommer resultera i. Det ekonomiska fördelar som uppstår är ytterligare en förstärkande faktor. Helhetslösningen som erbjuds kunden medför även en beroendeställning av kunden till leverantörerna.

I och med sitt samarbete har de tre leverantörerna öppnat upp möjligheten att omdefiniera kundbasen. Även om den stora kundgruppen idag är livsmedelsbutiker som säljer grillade kycklingar är det inga problem för leverantörsalliansen att i framtiden även serva andra kundgrupper som är intresserade av att enkelt tillaga kycklingar. Det kan vara allt från restauranger till exempelvis mindre butiker i bensinstationer.

Allt som tagits upp ovan är bevis på hur leverantörerna med hjälp av sitt samarbete lyckats med en strategisk innovation. Denna allians tycks ha en mer offensiv attityd jämfört med den övriga marknaden som karakteriseras av konservatism. I alliansen tycks ugnstillverkaren vara den drivande kraften vilket kan hänföras till deras marknadsposition som uppstickare.

Strategisk positionering

Den generiska strategin av den bildade alliansen är differentiering specifikt fokuserad mot marknaden för grillade kycklingar. Dess strategiska positionering kan bäst beskrivas som behovsbaserad då alliansen positionerar sig mot ett visst kundsegment och tillmötesgår alla behov som det kundsegmentet efterfrågar. Efter att ha fastställt detta ställer sig Porter (1996) frågan om denna generiska strategi och positionering är vad företagen eftersträvar med sitt samarbete. I fallstudie 1 kan vi utan tvekan visa på att de tre aktörerna som samarbetar medvetet valt att inrikta sig på en viss nisch där deras kunskap varit

störst. Tanken är också att tillhandahålla allt kunden önskar inom just det segmentet. På detta sätt har dessa aktörer bildat en allians som erbjuder aktiviteter som skiljer sig från konkurrenterna och därmed intar en unik positionering.

5.2.2 Fallstudie 2: Samarbetet som började lovande

I fallstudie 2 får vi följa ett samarbete som till en början verkade kunna bli lyckat men som sedan inte höll. Ena parten var en ugnstillverkare vars ugn av många anses vara marknads "Rolls Royce" med en uppsjö av olika funktioner. Den andre var en av de större internationella snabbmatskedjorna.

Resursbaserat synsätt på allianser

Precis som för marknaden i stort och som i fallstudie 1 var den logiska grunden för samarbete mellan ugnstillverkaren och snabbmatskedjan stor, främst ur snabbmatskedjans perspektiv. Utveckling av ugnen skulle förbättra snabbmatskedjans prestation på många olika sätt. Det som är mer oklart är hur mycket som krävdes av ugnstillverkaren för att göra en sådan förändring och om det ansågs vara värt mödan. Vidare kan konstateras att medan ugnstillverkaren skulle ge sig in i ett samarbete med sina resurser karakteriserade av svårörlighet, svårimiterbarhet och svårutbytbarhet gällde inte samma för snabbmatskedjan. Enligt Das & Teng (2000) så ökar sannolikheten för en alliansformation när båda företagen har resurser som karakteriseras av de tre egenskaperna nämnda ovan. Att ett företags resurser inte karakteriseras av dessa egenskaper behöver dock inte betyda att allians inte kunde formas, men det kan antas att förutsättningarna inte var lika bra. I det här fallet fanns det dock ett klart intresse från ugnstillverkaren att sälja ugnar till nya kunder och från snabbmatskedjan att förenkla och förbättra tillagningen av förfriterat varför samarbetet ändå inleddes. Ugnstillverkarens primära resurs i samarbetet var kunskapen om tekniken att på bästa sätt tillaga förfriterat, alltså en kunskapsbaserad resurs. Snabbmatskedjan å andra sidan gick in i samarbetet med en tillgångsbaserad resurs, där tillgången var kapitalet som de var beredda att betala för att få sin lösning utvecklad. Teoretiskt sett skulle den optimala alliansstrukturen vara minoritetskapitalbaserad allians men i praktiken bildades ett samarbete som kan liknas vid bilateral kontraktbaserad allians. Detta kan vara en förklaring till att samarbetet inte lyckades.

Strategisk innovation & Strategisk positionering

Målet med samarbetet var att kunden, den som besöker snabbmatskedjan och äter sin måltid, skulle få en nyttig och extra bra smakupplevelse. Ur teorin om strategisk innovation (Govindarajan & Gupta, 2001) skulle samarbetet därför bäst kunna beskrivas som ett försök *återskapa kundens koncept*. Man kan därmed säga att samarbetet företagen emellan var ett steg mot att ändra branschens spelregler. Alliansen mellan ugnstillverkaren och snabbmatskedjan kan enligt Porter (1996) definieras som en klar differentierad strategi där inget liknande samarbete funnits på marknaden. Den strategiska positioneringen är i sin tur tillgångsbaserad. Porter (ibid) poängterar vikten av att detta genomsyrar alla aktiviteter i respektive företag. Enligt det empiriska materialet var detta ett sidoprojekt som inte gavs mycket resurser från de inblandade företagen. Detta kan tolkas som ytterligare en anledning till att samarbetet inte fullföljdes.

5.2.3 Fallstudie 3: Samarbetet som dog innan det började

Fallstudien illustrerar ett försök till samarbete som aldrig kom igång. Syftet var att ugnstillverkare och livsmedelsproducenter tillsammans skulle utveckla ett system som skulle underlätta optimal tillagning av färdiga rätter.

Resursbaserat synsätt på allianser

I detta fall identifierade de två inblandade alliansföretagen kritiska resurser hos respektive motpart som motiverade en strategisk allians. Livsmedelstillverkarens unika resurs i form av kunskap om livsmedel kombinerat med ugnstillverkarens tekniska kunskap skapade en grundläggande logik för en allians. Företagens stora marknadsandelar borgar för unika resurser och kunskap om hur de nyttjas, vilket ökar respektive aktörs sannolikhet att ingå i en allians (Das & Teng, 2000). Problemen tycks dock ha börjat med alliansens struktur. Ugnstillverkarens komplexa och hårt styrda organisation tillät inte det svenska säljbolaget att genomföra ett nära utvecklingsarbete på egen hand. En bilateral kontraktbaserad allians är kritisk för alliansens lyckande (ibid). Det som istället inleddes var ett löst förankrat samarbete där alliansparterna genomförde det mesta på egen hand, en så kallad unilateral kontraktbaserad allians. Den alliansstrukturen är istället att föredra i fall där båda företagen primärt bidrar med tillgångsbaserade resurser. Grunden till samarbetet låg i att respektive

företag hade unika kunskapsbaserade resurser. Eftersom samarbetet aldrig riktigt startade kom dessa resurser heller aldrig till användning vilket kan ses som den primära orsaken till att samarbetet avbröts. De olika resurserna presterade aldrig något och förblev därför *slösaktiga*, något som bekräftas av företagen som anser att samarbetsförsöket var tidskrävande utan att det resulterade i något konkret.

Strategiska innovationer

Fallföretagen ämnade återskapa kundens värdekoncept genom att erbjuda ett helt system av produkter bestående av livsmedel och ugnar ömsesidigt anpassade efter varandra. Målet var att det skulle resultera i överlägset tillagad mat med en teknisk lösning som kunderna själva inte skulle kunna sätta ihop. Den enligt Govindarajan & Gupta (2001) tredje och sista viktiga punkten, priset, har inte explicit formulerats från företagets sida. Inför en eventuell fortsättning på samarbetet är detta något som också måste tas i beaktning – priset på produkten får inte överskugga de fördelar som lösningen ger. Om samarbetet hade kommit igång hade det sannolikt också kunnat öppna möjligheter för en utökad kundbas.

Strategisk positionering

Den strategiska alliansen hade förmodligen inte förändrat ugnstillverkarens generiska strategi som redan innan samarbetsförsöket kunde klassificeras som differentiering. Vad gäller livsmedelsproducenten uttrycker den en önskan om att vara differentierad, men undersökningen tyder på att så inte är fallet. Alliansen hade medfört en tydlig differentiering gentemot sina konkurrenter. En allians hade även medfört en starkare variationsbaserad positionering för ugnstillverkaren med ännu en funktion på sina produkter. För livsmedelstillverkaren hade det inneburit en möjlighet att skifta sin positionering från att serva kunders totala behov till att erbjuda produkter som fungerar bäst med en viss typ av utrustning. Den positioneringen kallas av Porter (1996) för tillgångsbaserad och är den ovanligaste och mest svårbemästrade positioneringen, vilket öppnar för möjligheter.

KAPITEL 6

Resultat

I uppsatsens avslutande kapitel sammanfattas undersökningen och de viktigaste resultaten som framkommit i analysen presenteras i punktform.

6.1 Förutsättningar finns

På marknaden finns det starka logiska grunder och förutsättningar för att allianser ska uppstå mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter. Ändå har samarbeten inte förekommit i den utsträckning som efterfrågas av marknaden. En tänkbar orsak är bristen på kommunikation mellan de inblandade aktörerna. I de tre fall vi fått följa där allianser har förekommit har kommunikationen varit en avgörande faktor. I det lyckade fallet var den goda kommunikationen nyckeln till att alliansen inleddes samt att rätt alliansstruktur kunde skapas. Dessutom har den goda kommunikationen bibehållits tack vare den tid som läggs ner på att samarbeta. I det två fallen som inte lyckades fanns visserligen en kommunikation men svårigheten att upprätthålla den högt upp i organisationen omöjliggjorde samarbetet. En branschorganisation kan spela en viktig roll för att skapa och bibehålla kommunikation mellan företag och över branschgränser. Dessutom har det uttryckts i båda dessa fall att det saknades tid från ugnstillverkarens sida för att utveckla samarbeten. Utifrån de försök till samarbeten som illustrerats i fallstudierna kan vi vidare konstatera att allianser också har misslyckats på grund av ugnstillverkarnas stora och trögrörliga organisationer. I det fall där allianser har ingåtts med mindre ugnstillverkare med mer flexibla organisationer har rätt struktur på alliansen kunnat väljas och samarbeten har blivit lyckosamma. Fallstudie 1 visar på en lyckad allians där parternas respektive resurser arbetar tillsammans och kompletterar varandra. I de mindre lyckade fallen tycks oförmågan att nyttja resurserna vara huvudanledningen till att allianserna upplöstes.

6.2 Möjligheter finns

Studien tyder inte på att det finns ett bestämt område inom vilket strategiska innovationer från

alliansens sida kan antas lyckas eller misslyckas. Med tanke på den konservatism och avsaknad av samarbeten som råder i branschen skapas en strategisk innovation vid varje typ av allians. Vi kan dock konstatera att samtliga alliansförsök har varit fokuserade på att *återskapa kundens värdekoncept*. Det lyckade fallet visar att det nya konceptet resulterar i ekonomiska fördelar för kunden, främst i form av kostnadsbesparingar.

Livsmedelsbranschen karakteriseras av ett antal aktörer som konkurrerar med liknande strategisk positionering. Varje form av samarbete innebär därför en högre grad av differentiering. Allianser med ugnstillverkare leder också till möjligheter att inta en unik positionering. I samtliga presenterade fallstudier har det kunnat konstateras att livsmedelstillverkarna förbättrat eller haft potential att förbättra sin strategiska positionering med hjälp av samarbetet. Bland livsmedelsproducenterna som upplever stark konkurrens torde detta vara ett starkt incitament för att ha en mer offensiv attityd och ytterligare driva på nya och befintliga allianser. Ytterligare en anledning för livsmedelsproducenter att vara den drivande kraften är att deras resurser inte är lika unika som ugnstillverkarnas vilket medför att en given livsmedelsproducent inte är en lika självklar allianspartner. Bland ugnstillverkarna är situationen annorlunda, aktörerna på marknaden har idag olika positioneringar men skillnaderna i marknadsandelar är stora. En liten och flexibel aktör har stora möjligheter att via strategiska allianser förändra branschens spelregler. En allians har stora möjligheter att införa strategiska innovationer och en unik strategisk positionering som verkar ömsesidigt förstärkande på varandra i en positiv spiral. Positioneringen skapar möjligheter att nå nya kundsegment och förändra kundernas värdekoncept. Genomförs detta tillräckligt effektivt har företaget möjligheter att växa på flera små segment och samla ekonomiska och teknologiska muskler för att på sikt

konkurrera med de marknadsledande aktörerna. För att alliansen ska framgångsrikt genomföras är det nödvändigt att dess mål är tydliga. Detta bör innefatta vad, rent konkret, alliansen ska resultera i, både i produkter och försäljning. Som beskrivs i fallstudie 1 bör alliansföretagen ha klarlagt vilka potentiella slutkunder som kan nås tack vare samarbetet.

6.3 Viktigaste resultat

Avslutningsvis vill vi koppla undersökningens resultat till sex konkreta punkter att ha i åtanke inför eventuella strategiska allianser mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare. Dessa tror vi skulle kunna hjälpa till att tina upp en för närvarande djupfryst bransch. Dessutom står några av dessa i enlighet med de slutsatser Barner et al (2006) drar i *Djupfryst 2015 – En branschanalys*.

- Samarbeten mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter efterfrågas varför den logiska grunden för strategiska allianser i branschen är stor.
- Ökad kommunikation mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare ökar chanser till framgångsrika samarbeten. Branschorganisationer är en viktig aktör i detta arbete.
- Det har visat sig vara lönsamt att lägga ner tid på att utveckla allianser.
- Flexibla organisationer som tillåter samarbeten av hög integrationsgrad mellan livsmedelsproducenter och ugnstillverkare är en förutsättning för framgångsrika organisationer.
- Livsmedelsproducenter och små ugnstillverkare har mest att vinna på samarbeten varför de bör vara de drivande krafterna bakom framtida allianser.
- Allianser bör föregås av klara mål rörande vad samarbetet konkret ska resultera i, både i ren försäljning och vilka slutkunder som ska kommuniceras.

6.4 Förslag på vidare forskning

Under arbetet med uppsatsen har vi identifierat ett antal områden som skulle vara intressanta att utreda mer ingående. Det lyckade samarbetet som vi presenterat är unikt inom branschen. Eftersom detta är något som inte uppmärksammades av oss från början har heller inte en djupare analys av samarbetet kunnat göras. Därför föreslår vi att en mer ingående analys av samarbetet med större fokus på de ekonomiska vinster som samarbetet medför vore på sin plats.

Ett annat förslag är en undersökning som syftar till att kvantitativt utforska hur mycket storhushåll efterfrågar samarbete mellan ugnstillverkare och livsmedelsproducenter. En sådan undersökning skulle kunna utföras med hjälp av enkäter som skickas ut till berörda skolkök, personalmatsalar etc. Resultatet av detta skulle berika resultaten som presenterats i denna uppsats.

Slutligen tycker vi att det kunde vara en idé att undersöka hur den befintliga branschorganisationen för djupfrysta livsmedel skulle kunna arbeta för att öka samarbeten inom branschen. Med lyckade exempel från andra branscher skulle man kunna utveckla en mall för branschorganisationen.

KAPITEL 7

Källor

7.1 Publicerade källor

Barney, Jay (1991) *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"* Journal of Management, Vol 17 pp 99-120.

Das, T.K. & Teng, Bing-Sheng (2000) *"A Resource-Based Theory of Strategic Alliances"* Journal of Management, Vol 26, Nr 1, pp 31-61

Govindarajan, Vijay & Gupta, Anil K (2001) *"Strategic Innovation: A Conceptual Road Map"* Business Horizons, Vol 44, Nr 4, pp 3-12

Grunert, K, Jeppesen, L, Jespersen, K, Sonne, A, Hansen, K, Trondsen, T & Young, J (2005) *"Market orientation of Value Chains"* European Journal of Marketing, Vol 39, Nr 5/6, pp 428-455

Gulati, R (1995) *"Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances"* Academy of Management Journal, Vol 38, pp 85-112 *in* Das, T.K. & Teng, Bing-Sheng (2000) *"A Resource-Based Theory of Strategic Alliances"* Journal of Management, Vol 26, Nr 1, pp 31-61

Osborn, R. N., & Baughn, C. C. (1990) *"Forms of inter-organizational governance for multinational alliances"* Academy of Management Journal, Vol 33, pp 503-519 *in* Das, T.K. & Teng, Bing-Sheng (2000) *"A Resource-Based Theory of Strategic Alliances"* Journal of Management, Vol 26, Nr 1, pp 31-61

Peteraf, M.A. (1993) *"The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view"* Strategic Management Journal, Vol 14, Nr 3, pp 179-191 *in* Das, T.K. & Teng, Bing-Sheng (2000) *"A Resource-Based Theory of Strategic Alliances"* Journal of Management, Vol 26, Nr 1, pp 31-61

Porter, Michael E (1985) *"Competitive Strategy"*, The Free Press

Porter, Michael E (1996) *"What is Strategy?"* Harvard Business Review, Vol 74, Nr 6, pp 61-79

Strate, Robert W & Rappole, Clinton L (1997) *"Strategic alliances between hotels and restaurants"* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol 38, Nr 3, pp 50-61

7.2 Ej publicerade källor

Strömblad, Fredrik (2006) *"Strategic Cost Management – Restaurang Aptiten"*, Presentation av Djupfrysingsbyrån, Ekonomihögskolan Lunds universitet 2006-02-21

Barner, C, Engman, D & Olsson, C (2006) *"Djupfryst 2015 – En branschanalys"*, Energisystem – Ekonomi – Ledarskap, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm

7.3 Elektroniska källor

Wikipedia, sökord: *Sous-vide*
http://en.wikipedia.org/wiki/Sous_vide, senast besökt 2006-05-25

Djupfrysingsbyrån, Ekonomi med Djupfryst
http://www.djupfrysingsbyran.se/om_djupfryst/ekonomi.html, senast besökt 2006-05-26

Kristallklart Nr 4 2005 (Djupfrysingsbyrån)
http://www.djupfrysingsbyran.se/kristallklart/4_maj_kristallklart.pdf, senast besökt 2006-06-01

My Thai, Företagsfakta
<http://www.mythai.se>, senast besökt 2006-05-30

World Bank, World Economic Indicators
<http://devdata.worldbank.org/data-query/>, senast besökt 2006-05-30

World Trade Organisation (WTO), World Trade Report 2005,
http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/world_trade_report_e.htm, senast besökt 2006-05-30

7.4 Referenslitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *"Business Research Methods"*, Oxford University Press

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *"Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder"*, Studentlitteratur

7.5 Muntliga källor

Bäck, Lena, Kock och Krögare samt Ledamot i Svenska Kockars Förenings styrelse. Intervju GastroNord, Stockholm 26 april 2006

Engström, Elisabeth, Trade Marketing Chef för affärsområdet Restaurang, Storbushåll och Fast-food inom Scan Foods. Telefonintervju 12 maj 2006

Jones, Mikael, Key Account Manager Storkök, Gunnar Dafgård AB. Telefonintervju 15 maj 2006 samt personligt möte på Gastronom den 26 april 2006

Lundblad, Mats, VD, Electrolux Professional Sverige AB. Telefonintervju 11 maj 2006

Lippens, Johnnie, försäljningsansvarig och tillträdande Country Manager Sverige, Hounö A/S. Telefonintervju 16 maj 2006

Rowland, Björn, VD, Rational Scandinavia AB. Intervju Lund 11 maj 2006 samt personligt möte på Gastronom den 26 april 2006

Weid, Kurt, Affärsutvecklare Matpartner AB, Kock samt initiativtagare och f d lagledare för Svenska Kockandslaget. Telefonintervju 10 maj 2006 samt personligt möte på Gastronom den 24 april 2006

von Walden, Benny, Key Account Manager Storbushåll (Storstockholm), Procordia Food AB. Telefonintervju 10 maj 2006

BILAGA 1: Frågeformulär Gastronomord 2006, Ugnar

Namn:

Företag:

Position/Tjänst:

1. Känner ni till Djupfrysingsbyrån? **Ja** **Nej**
2. Har ni maskiner som hanterar djupfrost mat? **Ja** **Nej**
3. Vilken kundgrupp säljer ni dessa maskiner till? Gourmetkrogar
Stora restauranger (t ex IKEA, Globen)
Personal matsalar
Skolkök
Serviceboenden
Annat

4. Hur stor del av er totala försäljning i Sverige står dessa maskiner för?

<10% 11-33% 34-66% 67-90% >91%)

5. Sker FoU av dessa maskiner? **Ja** **Nej**6. Kan maten tillagas och tinas upp i samma process? **Ja** **Nej**

7. Vilket/vilka livsmedel är vanligast upptinade i era maskiner?

8. Förespråkar ni någon särskild tillverkare av djupfrysta livsmedel (för era ugnar)?

9. Hur tror ni att marknaden för djupfrost mat kommer att utvecklas i framtiden?

Minska kraftigt **minska** **oförändrad** **växa** **växa kraftigt**10. Vilka faktorer tycker ni är viktigast när ni utvecklar maskinen? (sätt i prioritetsordning)
Vilka av faktorerna tror ni att kunden tycker är viktigast?**Maskintillverkaren****Kunden**

Kvalitet (på slutprodukten, livsmedlet)

Kvalitet (på slutprodukten, livsmedlet)

Pris

Pris

Utrymmeskrav

Utrymmeskrav

Driftskostnad

Driftskostnad

Finansieringsmöjligheter

Finansieringsmöjligheter

Design

Design

11. Samarbetar ni med andra företag i er bransch? **Ja** **Nej**12. Samarbetar ni vad gäller maskiner som vi diskuterat ovan? **Ja** **Nej**13. Anser ni att man borde ha ett mer utbrett samarbete mellan företag i branschen? Ska man t ex arbeta fram gemensamma lösningar? **Ja** **Nej**

BILAGA 2: Frågeformulär Gastronomord 2006, Färdigrätter

Namn:

Företag:

Position/Tjänst:

1. Känner ni till Djupfrysingsbyrån? **Ja** **Nej**
2. Säljer ni djupfrysta färdigrätter? **Ja** **Nej**
3. Vilken kundgrupp säljer ni dessa rätter till?
(Vem är slutkunden?)
Gourmetkrogar
Stora restauranger (t ex IKEA, Globen)
Personal matsalar
Skolkök
Serviceboenden
Annat
4. Hur stor del av er totala försäljning i Sverige står den djupfrysta maten för?
<10% 11-33% 34-66% 67-90% >91%)
5. Har ni en aktiv produktutveckling inom djupfrost? **Ja** **Nej**
6. Kan maten tinas upp och tillagas i samma process? **Ja** **Nej**
7. I vilken/vilka typ/er av maskiner kan maten tillagas?
8. Förespråkar ni någon leverantör av maskiner? Isåfall vilken?
9. Finns det någon produkt som ni inte djupfryser pga problem med upptiningsprocessen?
10. Om ja, vad är problemet?
11. Hur tror ni att marknaden för djupfrost mat kommer att utvecklas i framtiden?
Minska kraftigt minska oförändrad växa växa kraftigt
12. Samarbetar ni med andra företag i er bransch? **Ja** **Nej**
13. Samarbetar ni vad gäller djupfrysta produkter? **Ja** **Nej**
14. Anser ni att man borde ha ett mer utbrett samarbete mellan företag i branschen? Ska man t ex. arbeta fram gemensamma lösningar? **Ja** **Nej**

BILAGA 3: Magisteruppsats – kort presentation och intervjuämnen

Uppsatsen skrivs av Markus Engelbrekts och Edward Odevall på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (EHL). Uppsatsen skrivs i samarbete med Djupfrysingsbyrån.Handledare är Doktor Hans Knutsson (EHL).

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur tredjepartsaktörer, som tillverkare av storhushållsmaskiner för upptining och tillagning av livsmedel, samarbetar med livsmedelsproducenter för att öka effektiviteten och lönsamheten i ett storhushåll.

Vi utgår i vår uppsats från teorier kring strategiska samarbeten. Vi kommer att utföra intervjuer med representanter från livsmedelstillverkare och maskintillverkare samt kockar.

Nedan följer en liten sammanfattning av hur intervjun kommer att vara uppbyggd och vilka ämnen som kommer att tas upp. **Observera att frågorna nedan inte är intervjufrågor utan snarare en guide över vad intervjufrågorna kommer att handla om.** Uppsatsen beräknas vara färdig i början av juni. Finns det intresse ser vi fram emot att presentera resultaten för dig.

Bästa hälsningar

Markus Engelbrekts & Edward Odevall
0735-342780 0703-235229

INTERVJUÄMNEN

Branschsituationen idag

- Inom detta område är vi intresserade av att veta hur ni ser på konkurrensen i branschen idag och vad som ni ser som det viktigaste att ta hänsyn till för att vara framgångsrik.

Värdeskapande

- Vad vi är ute efter inom det här området är vad det är som gör er attraktiva för era kunder och vad det är som gör att ni har vissa för- och/eller nackdelar.
- Vi är också intresserade av att veta om, och i så fall hur ni arbetar med att förbättra era produkter och tjänster för att skapa mer värde för era kunder.

Kunder

- Vilka är era kunder idag och hur tänker ni er att marknaden kan utvecklas i framtiden?
- Jobbar ni med att hitta nya, idag ”gömda” kundsegment som kanske inte känns helt självklara?

Kundens syn på värde

- Berätta om vad ni uppfattar som det som kunden värdesätter hos era produkter och om ni har tänkt i banor för att hela det konceptet kan förändras.
- Vi är också intresserade av huruvida ni säljer enskilda produkter eller även helhetslösningar (eller system).

Kontakt mellan företag

- Vi intresserade av hur det generellt sett ser ut i branschen med samarbeten mellan företag (både mellan företag med liknande produkter samt mellan företag med helt olika produkter men med slutkunden som gemensam nämnare).

Andra aktörer i värdekedjan

- Vad vi är ute efter är att få veta hur ni ser på andra företag som också tillverkar produkter till er gemensamma slutkund – storhushållet. Det vi framförallt är ute efter är vad ni ser som deras starkaste kompetens (resurs).

Samarbeten

- Vi vill med det här ämnet höra om ni på något sätt samarbetar med andra företag och om ni gör det vad som är huvudanledningen till samarbetet.
- Vi är också intresserade av att få veta om ni anser att det är någon kompetens ni saknar eller tycker er vara sämre på än andra.
- För vår undersökning är det också intressant att veta hur ni ser på eventuella samarbeten i framtiden och huruvida ni tror att ni har mer att tjäna på det jämfört med eventuella samarbetspartner.
- Om ni har tänkt på eventuella samarbetspartners, är det något område som ni har lika mycket/samma kunskap inom.