

BACHELOROPPGAVE I EK206E

ENTREPRENØRSKAP OG SMÅBEDRIFTSLEDELSE

VÅREN 2012

Hvordan kan en bedrift med et lett imiterbart produkt stenge "det strategiske vinduet" etter seg?

Thomas Elvebakk, Øyvind Aamodt Andersen og Stian Johansen

Abstract

The purpose of this paper has been to examine how established firms can incorporate new products into well established markets. We have been focusing on how they should be utilizing strategic competitive advantages.

After reviewing the relevant literature we have used the three most relevant and renowned sources for competitive advantages. In order to get a unique perspective on the workings of a competitive advantage, its main- and side effects, we have used a case study and action research.

As a case we worked with Bodø Bakeri, which we already had established a close working relationship to earlier. The data collected from this research was the basis for our analysis, and then used to give a conclusion.

In the process we had to conclude that postulate 1 "We can close the window being the cost leader" was not feasible in this situation.

At the end of our thesis we concluded how the measures have worked, and how one should proceed forward to maintain and develop competitive advantages. Finally, we have concluded that it certainly is possible to gain a competitive advantage with an "easy to imitate" product, even if the road is not always as obvious as in other situations.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en obligatorisk del av bachelorstudiet ”økonomi og ledelse” ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet i profileringsfaget ”entreprenørskap og småbedriftsledelse”, våren 2012.

Formålet med oppgaven har vært å se på hvordan en etablert bedrift kan innarbeide et nytt produkt i et etablert marked. Oppgaven har hatt et casestudie sammen med et veletablert bakeri i Bodø. Resultatene har vi kommet frem til ved å bruke etablerte teorier og empiriske data.

Oppgaven har til dels vært svært krevende, men samtidig spennende. At vi var tre studenter som skrev oppgaven har både hatt sine fordeler og ulemper. Ettersom alle tre har hatt jobb og et privatliv ved siden av studiene har vi møtt på noen planleggingsproblemer. På den andre siden har vi hatt svært mange givende diskurser, og fått flere perspektiver på problemstillinger og løsninger. Vi fikk opprettet et godt samarbeid med Bodø Bakeri, og føler vi har hatt et stort læringsutbytte av denne prosessen.

Vi vil i denne anledning takke daglig leder i Bodø Bakeri, Bjarne Mosås, for et godt samarbeid, og Bjørn Willy Åmo for mange gode og konstruktive tilbakemeldinger ved utarbeiding av bacheloren. I tillegg vil vi takke næringslivet i Bodø som har vært svært positive til produktet, og som har stilt opp på lanseringskveld og flere møter.

Bodø, 25. mai 2012

Stian Johansen

Thomas Elvebakk

Øyvind Aamodt Andersen

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven var at vi hadde observert en problemstilling under arbeidet med en forretningsplan. Problemstillingen var hvordan vi skulle stenge det strategiske vinduet med et lett imiterbart produkt. Da vi skulle skrive en oppgave i entreprenørskap, falt valget naturlig på denne problemstillingen.

Ettersom problemstillingen var klar, sto valg av metode sentralt i diskursen som fulgte. Vi valgte en litt mer utradisjonell vinkling enn normen for vår skole, nemlig aksjonsforskning. Forskningsspørsmål, med tilhørende postulater ble formulert, og resultatet ble som følger:

Forskningsspørsmål:

”Hvordan kan en bedrift med et lett kopierbart produkt ”stenge det strategiske vinduet”?

Postulat:

- 1. ”Vi kan stenge vinduet etter oss ved å være kostnadsleder.”**
- 2. ”Vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge en sterk merkevare”**
- 3. ”Vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge sterke kunderelasjoner”**

Ved å benytte oss av aksjonsforskning i samarbeid med Bodø Bakeri, satt vi til livs flere tiltak som vi ut fra vårt ståsted og litteratur skulle ha hjulpet oss mot vårt mål. I prosessen måtte vi konkludere med at postulat 1 ”Vi kan stenge vinduet etter oss ved å være kostnadsleder” ikke lot seg gjennomføre i en slik situasjon.

Til slutt i oppgaven har vi konkludert med hvordan tiltakene har fungert, og hvordan man bør gå videre frem for å opprettholde og utvikle konkurransefordelene. Tilslutt kan man konkludere med at det absolutt er mulig å skaffe seg en konkurransefordel med et lett imiterbart produkt, selv om veien ikke alltid er så åpenbar som ved andre situasjoner.

Tabell- og figurliste

Figur 1: The structure of competitive advantages (Wickham, 2006)

Figur 2: Det strategiske vindu

Figur 3: Erfaringskurve: kostnadene falle eksponentielt etter hvert som erfaring akkumuleres

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
Tabell- og figurliste	5
1. Innledning	8
1.1 Vår bakgrunn	8
1.2 Vårt problem	9
1.3 Vårt forskningsspørsmål	9
2. Litteratur	10
2.1 Transaksjonskostnader	10
2.2 Nullprofittnivå	10
2.3 Konkurransefortrinn	11
2.4 Strategisk entreprenørskap	11
2.5 Det strategiske vinduet	12
<i>Observere</i>	13
<i>Lokalisere</i>	13
<i>Måling</i>	13
<i>Åpning</i>	13
<i>Bevege seg gjennom</i>	14
<i>Stenge</i>	14
2.6 Forventninger	14
2.7 Postulat I	16
<i>Kostnadsleder</i>	16
<i>Våre tiltak</i>	17
<i>Tiltak 1: Gjennomgå produksjonsrutiner</i>	17
<i>Våre fordeler</i>	17
2.8 Postulat II	19
<i>Merkevarebygging</i>	19
<i>Våre tiltak</i>	20
<i>Tiltak 1: Etablering av logo og slagord med tilhørende klar profil</i>	21
<i>Tiltak 2: Opprettelse av produktnettsted for Polarkula</i>	21
2.9 Postulat III	22

<i>Relasjonsbygging</i>	22
<i>Våre tiltak</i>	23
<i>Tiltak 1: Lanserings-/presentasjonskveld</i>	23
<i>Tiltak 2: Kvinnemiddagen 2012</i>	24
<i>Våre fordeler</i>	24
3. Metode.....	25
3.1 Valg av metode.....	25
3.2 Begrunnelse for metodevalg.....	25
3.3 Fordeler/ulemper – dataens reliabilitet/validitet.....	26
3.4 Forskningsprosessen.....	27
3.5 Postulat I.....	27
<i>Gjennomgå produksjonsrutiner</i>	27
3.6 Postulat II	27
<i>Etablering av logo og slagord med tilhørende klar profil</i>	27
3.7 Postulat III.....	29
<i>Lanseringskveld</i>	29
<i>Kvinnemiddagen 2012</i>	31
4. Analyse.....	33
4.1 Postulat I.....	33
<i>Produksjonsrutiner</i>	33
4.2 Postulat II	34
<i>Etablering av logo og slagord med tilhørende klar profil</i>	34
<i>Opprettelse av produktnettsted for Polarkula</i>	34
4.3 Postulat III.....	36
<i>Lanseringskveld</i>	36
<i>Kvinnemiddagen 2012</i>	37
5. Konklusjon	39
6. Referanseliste	44
6.1 Bokkilder:.....	44
6.2 Internettkilder	44

1. Innledning

1.1 Vår bakgrunn

Ved utarbeiding av en forretningsplan, et arbeidskrav i faget entreprenørskap og småbedriftsledelse høsten 2011, utviklet vi produktideen kalt "Polarkula". En eksklusiv konfektkake til kurs- og konferansemarkedet i Bodø. I prosessen ble det opprettet et samarbeid med Bodø Bakeri der bakeriet skulle produsere kaker som vår gruppe igjen skulle markedsføre, selge og distribuere til både bedrifts- og privatmarkedet. Bodø Bakeri med et godt og solid omdømmet var for oss et naturlig valg som produsent for det vi ser på som et eksklusivt og innovativt produkt.

Produktet hadde allerede vunnet popularitet i USA, og vi regnet med at trenden ville spre seg til Norge også. Vi hadde allerede observert noen få nordiske blogger dedikert til dette produktet, og disse kan ofte i dagens informasjonssamfunn regnes som sterke innovatører.

Formålet med det nevnte arbeidskravet var som sagt å utvikle en forretningsplan, og prosjektet vårt viste stort potensial. Vi gjennomførte blant annet en prøvelansering på en konferanse arrangert av UIN, kalt RENT-konferansen, som er Europas største entreprenørskapskonferanse. Dette ble en stor suksess. Vi observerte hvordan produktet var et flittig samtaleemne, hvordan det ble konsumert, samt hvor naturlig produktet gled inn i situasjonen. Videre dialog med Bodø Bakeri førte til et tettere samarbeid, og det ble fremvist stor vilje til en videreføring av produktet, i tillegg til at det ble satt som mål at Bodø Bakeri skulle overta ideen våren 2012.

Når tiden kom for valg av bacheloremne falt valget naturlig på å fortsette vårt engasjement med Polarkula og skrive om problemstillinger knyttet til et slikt produkt. Gjennom faget Entreprenørskap og småbedriftsledelse hadde vi gode kunnskaper om den entreprenørielle prosess, og valgte derfor å skrive om en svært aktuell problematikk; Hvordan skal man kunne beholde sin posisjon som eneste produsent av et lett imiterbart produkt?

1.2 Vårt problem

Ved utarbeiding av forretningsplanen høsten 2011 kom vi over en problemstilling vi ikke hadde tatt høyde for tidligere; hvis produktet slo an, hvordan kunne vi forhindre at andre bakerier ikke kopierte produktet. Problemet dukket opp under gjennomgang av Wickhams strategiske vindu. Produktet ble ansett som svært lett kopierbart, dvs. det fantes få eller ingen inngangsbarrierer til markedet.

Vi tok utgangspunkt i teorien om konkurransefordeler. Gjennom en eller flere bærekraftige konkurransefordeler skal man teoretisk sett klare å stenge konkurrenter og inntrengere ute fra ditt marked/segment. Wickham nevner seks kilder til konkurransefordeler; ”lave kostnader, kunnskap om produkt og marked, sterke relasjoner innenfor nettverket, merkevarebygging, fleksibel organisasjonsstruktur, patenter, eller annen teknologi.”

Vi fant det mest hensiktsmessig i vår situasjon å velge ut de tre følgende:

- * Lave kostnader, rettet inn mot Porters kostnadslederteori.
- * Relasjonsbygging
- * Merkevarebygging

Vi valgte å ikke ha med ”kunnskap om produkt og marked” da vi anså vår kunnskap om disse faktorene som verken god eller dårlig. Her ville det derfor med stor sannsynlighet vært vanskelig å skulle opparbeide seg et konkurransefortrinn. ”Fleksibel organisasjonsstruktur” ble også forkastet som kilde til konkurransefordel i våre postulater da det å ha en slik organisasjonsstruktur innenfor en bedrift som Bodø Bakeri, ikke er hensiktsmessig. I tillegg er dette en organisasjonsstruktur som Bodø Bakeri ikke ønsker å ha. ”Patenter” og ”annen teknologi” ble ikke tatt med pga. manglende gjennomførbarhet. Det er ikke mulig å ta patent på et slikt produkt eller hindre andre konkurrenter å lage det samme produktet ved å besitte en type teknologi som de andre ikke har.

1.3 Vårt forskningsspørsmål

Hvordan kan en bedrift med et lett kopierbart produkt ”stenge det strategiske vinduet”?

Dette spørsmålet er essensielt for bedrifter ved lansering av nye produkter, hvorvidt en konkurransefordel kan anskaffes og opprettholdes.

2. Litteratur

I dette kapittelet vil vi gå igjennom noen sentrale teorier i vår forskning. Det teoretiske utgangspunktet for vårt forskningsspørsmål er Phillip A. Wickhams teori om det strategiske vinduet, med hovedfokus på prosessens siste sekvens: *hvordan stenge vinduet etter seg*. Med andre ord, hvordan kan vi opprettholde konkurransefortrinn i forhold til våre konkurrenter, og på denne måten hindre at de kan følge etter oss og overta ”våre” kunder og ”vår” markedsandel. Vår produktidé lar seg kopiere svært kostnadsvennlig og enkelt, så vi er derfor avhengig av å iverksette tiltak som gjør at kundene velger oss fremfor eventuelle konkurrerende produkter. Slike konkurransefortrinn kan en opparbeide seg på flere ulike måter i følge Wickhams teori om det strategiske vinduet. Nedenfor følger noen aktuelle teoretiske begreper vi anser det fornuftig å forklare litt nærmere. Alle disse står sentralt i arbeidet med vår bacheloroppgave.

2.1 Transaksjonskostnader

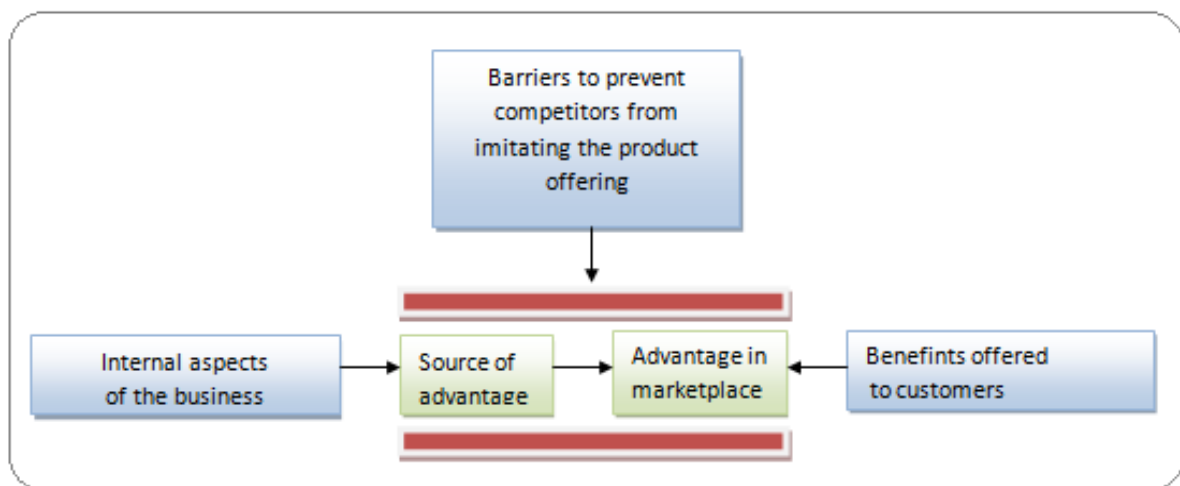
I økonomi, og relaterte disipliner, er transaksjonskostnad en kostnad som påløper ved en handel. For eksempel, når en kjøper eller selger en aksje må man betale sin aksjemegler en kurtasje. Denne kurtasjen er en transaksjonskostnad for handelen. Dersom en vurderer å kjøpe en klokke, vil klokken koste mer en selve prisen i butikken. Da medregner en samtidig energien og innsatsen som kreves for å finne ut hvilken klokke man foretrekker, hvor man får kjøpt den, til hvilken pris, kostnadene for å komme seg til og fra butikken, tiden brukt til å stå i kø, og innsatsen for selve betalingen. Disse kostnadene og flere er det man ser på som transaksjonskostnadene for klokkekjøpet. (Wikipedia, 2012)

2.2 Nullprofittnivå

Nullprofittnivå er et økonomisk begrep som tilfaller situasjoner med tilnærmet perfekt konkurranse. Entreprenøren som så muligheten først, vil ha overskudd i en begrenset periode. Andre bedrifter vil også se muligheten for profitt i markedet, og starte produksjon av varen/tjenesten. Markedet vil ”oversvømmes” av tilbydere, og prisene senkes til de til slutt bare kan dekke sine alternativkostnader. Entreprenøren vil sitte igjen med et såkalt ”entreprenørielt overskudd”

2.3 Konkurransfortrinn

Konkurransfortrinn ligger i det som tilbys i markedet. Et konkurransfortrinn er til stede dersom virksomheten konsekvent tilbyr kunden noe som er forskjellig fra hva konkurrentene tilbyr, og at forskjellen representerer noe verdifullt for kunden. Kort sagt er et konkurransfortrinn grunnen til at kundene bruker pengene sine hos en bedrift fremfor en annen (Wickham, 2006). Figuren viser hvordan Wickham forklarer ”strukturen” til konkurransfortrinn.



Figur 1. *The structure of competitive advantages* (Wickham, 2006)

2.4 Strategisk entreprenørskap

Med henblikk på forskningsspørsmålet vårt ser vi det svært aktuelt å vinkle fokus mot det som omhandler strategisk entreprenørskap. Som forskningsspørsmålet enkelt forklarer ønsker vi å undersøke hvordan vi - i vårt samarbeidsprosjekt med Bodø bakeri - kan gjøre det vrient for våre konkurrerende bedrifter å kopiere vår forretningsidé. Vi har tidligere nevnt at selve produktkonseptet vårt lar seg kopiere svært enkelt, og at konkurrerende aktører kan (dersom ønskelig) være på banen med et liknende produkt i løpet av urovekkende kort tid. Vi er med andre ord avhengige av en strategi som gir oss konkurransfortrinn i forhold til våre konkurrenter, når produktet skal presenteres for markedet.

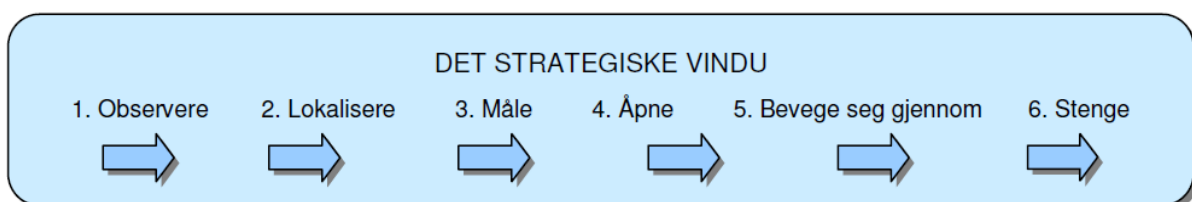
Strategisk entreprenørskap handler om å søke etter nye kommersielle løsninger som gir høy verdiskapning og som hindrer konkurrenter i å kopiere bedriftens forretningskonsepter og penetrere bedriftens markeder. Sentralt står samspillet mellom det kreative individ og organisatoriske mekanismer som bidrar til at nye ideer får utviklingsmuligheter, og at

nødvendige ressurser blir tilgjengelige. Strategisk entreprenørskap kan defineres som ”systematisert innsats i en bedrift for å etablere en ny forretningsmessig plattform som gir økt verdiskapning og sikrer langvarige konkurransefortrinn” (Wickham, 2006).

Den nye forretningsmessige plattformen som nevnes ovenfor er i vårt tilfelle planlagt og produsert siden oktober 2011, og utfordringene våre ligger knyttet til både det å oppnå økt verdiskapning ved presentasjon av konseptet, samtidig med det å skape langvarige konkurransefortrinn i forhold til våre antatte konkurrenter. Bodø bakeri har sluppet nye bakerivarer på markedet tidligere, så deres erfaringer blir viktige å ta med i denne prosessen. I tillegg håper vi at vår kunnskap i kombinasjon med sistnevnte kan sikre oss den nevnte systematiserte innsatsen til en bedrift som kan bidra til verdiskapning og konkurransefortrinn. Vi må sammen lage en strategi for hvordan vi skal operere for å oppnå ønsket resultat. En av de viktigste beslutningene for en bedrifts suksess er valg av strategi. En helt sentral oppgave innen strategi og ledelse er å skaffe kunnskap om ulike kilder til vedvarende konkurransefortrinn.

2.5 Det strategiske vinduet

Vi har sett flere forskjellige definisjoner på begrepet *strategisk entreprenørskap*. Philip A. Wickham har skrevet boken ”*Strategic Entrepreneurship*”. Her setter han søkelyset på entreprenøren, den entreprenørielle prosessen og de strategiske forutsetningene disse innebærer. For å gi oss et dypere innblikk i sine teorier, bruker Wickham blant annet en metafor han betegner som *det strategiske vinduet*. Dette går i hovedsak ut på at det alltid vil være ledige smutthull i et marked, som aktørene som allerede er på banen har etterlatt seg. Dette åpner videre muligheter til verdiskapning for nye entreprenører. ”*Entreprenørene følger identifiserte muligheter, og mulighetene kan visualiseres som det strategiske vinduet. Det strategiske vinduet gir form til prosessen med å utforske, identifisere og utnytte muligheter. Metaforen kan forklares gjennom seks trinn*” (Wickham, 2006):



Figur 2. *Det strategiske vindu*

Observere

I denne fasen søker entreprenøren etter forretningsmuligheter. Fasen kan beskrives som en kontinuerlig prosess, ofte ubevisst, der entreprenøren søker å oppfylle sin drøm eller sitt mål. Forretningsmulighetene kan beskrives som vinduer, en åpning til et marked. Større bedrifter etterlater seg ofte slike tomrom, og her kan man komme inn som en nisjebedrift eller med supplerende produkter.

Lokalisere

Å utvikle en forståelse av hvor vinduet er lokalisert krever at entreprenøren danner seg en oppfatning av to viktige variabler: hvordan det nye tilbudet skal posisjoneres i markedet med hensyn til eksisterende produkter og tjenester, og hvordan virksomheten kan posisjonere seg i forhold til eksisterende aktører, for å få størst mulig utbytte av sin plassering. Disse faller inn under to hovedtyper av posisjonering. Strategisk posisjonering innebærer at entreprenøren velger sin posisjon ut i fra konkurrentenes plassering, mens ved markedsposisjonering velger entreprenøren plassering med hensyn til konkurrerende produkter/tjenester.

Måling

Å ”måle” vinduet innebærer at entreprenøren foretar en evaluering av mulighetene og en rekognosering av potensialet for ny verdiskapning som finnes i markedet. Entreprenøren må med andre ord forsøke å kartlegge hvor mye denne muligheten kan være verdt. Dette krever at en får plassert innovasjonen i markedet, at en får målt størrelsen, at en forstår markedets dynamikk og trender, at en evaluerer virkningen innovasjonen kan ha, og at en prøver å fastslå hvor mye kundene kan være villige til å bruke på det. Å måle vinduet krever også at entreprenøren utvikler en forståelse for hvilke utfordringer og risikomomenter han kan møte på i det videre arbeidet.

Åpning

Når entreprenøren har observert, lokalisert og målt vinduet, er det neste steget å åpne det. Å åpne vinduet kan med andre ord beskrives som å gjøre visjon om til virkelighet, eller med andre ord oppstarte/etablere den nye bedriften. Kritisk ved dette stadiet er behovet for at interessentene forplikter seg til bedriften. Dette for å tiltrekke seg både investorer og ansatte, for å utvikle nye forhold og relasjoner og på denne måten danne et nettverk for bedriften. Med

en gang vinduet er åpnet har entreprenøren mulighet til å bevege seg gjennom det ved å starte opp foretaket.

Bevege seg gjennom

Som vi avsluttet ovenstående avsnitt med å si, beveger entreprenøren seg gjennom vinduet idet han starter opp bedriften sin. Prosessen med å bevege seg gjennom vinduet blir ofte sett på som en kontinuerlig prosess. Videreutvikling av både produktet og bedriften er også sentralt i dette stadiet. Noen velger dette avsnittet som et underpunkt til åpningen. Vi har valgt å sette dette som et eget punkt da vi anser videreutvikling som en essensiell oppgave for entreprenøren, og noe man bør fokusere på fra starten av.

Stenge

Med en gang entreprenøren har åpnet og bevegde seg gjennom vinduet, er det viktig å stenge det etter seg. Dersom dette ikke blir gjort, vil konkurrerende bedrifter følge etter entreprenøren, og utnytte dette hullet. Det å stenge vinduet vil si å skaffe seg en langvarig, bærekraftig konkurransefordel. I avsnittet under vil vi fokusere på nettopp dette, og det er denne bolken som blir utgangspunktet for det videre forsknings- og analysearbeidet vårt – jamfør forskningsspørsmålet vårt nevnt i forrige kapittel.

2.6 Forventninger

Som et hjelpemiddel i forskningsarbeidet rundt vårt forskningsspørsmål har vi satt opp tre ulike postulat. *”Et postulat er et utsagn som ikke er bevist eller demonstrert, men som er regnet for å være selvforklarende eller åpenbart. Postulatet fungerer som utgangspunkt for å komme frem til teoriavhengige sannheter”* (Wikipedia, 2012). Disse tre postulatene omhandler på hver sin måte hvordan vi kan stenge vinduet etter oss. Til hver av disse har vi med bakgrunn i aktuell teori satt opp og gjennomført ulike tiltak som skal teste/bevise postulatene. Tiltakene har som felles mål å gi et klart og tydelig svar på forskningsspørsmålet vårt, og alle omhandler aktiviteter som må planlegges og gjennomføres for at vi skal oppnå størst mulig konkurransefortrinn med vårt produktkonsept.

Vi har valgt følgende tre postulater som utgangspunkt for vårt forskningsarbeid:

- I. Vi kan stenge vinduet etter oss ved å være kostnadsleder.**
- II. Vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge en sterk merkevare.**
- III. Vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge sterke kunderelasjoner.**

I forskningsprosessen skal vi samarbeide tett med Bodø Bakeri, og vi vil i denne sammenhengen få full tilgang til deres produksjonsrutiner, oversikt over kostnader forbundet med disse, samt fordeling av arbeidsoppgaver mellom de ansatte. Med tilgang på slik informasjon, mener vi å ha et godt utgangspunkt for å utføre forskning tilknyttet på postulatet om kostnadslederteorien. Polarkula er et typisk merkevareprodukt som vi ønsker å markedsføre som både kvalitetsfullt og eksklusivt. Det var derfor naturlig å velge et postulat som støttet seg mot teorien om merkevarebygging og konkurransefortrinn. Til sist er det verdt å nevne at Bodø Bakeri er kjent for sitt gode omdømme og gode relasjoner til bedriftens interessenter. Med utgangspunkt i dette vil vi videreføre denne trenden, og satse på å skaffe det nye produktkonseptet konkurransefortrinn basert på gode kunderelasjoner.

For å systematisere det videre oppsettet, har vi valgt å ta for oss postulat for postulat. Vi redegjør for aktuell teori tilknyttet disse, og sier deretter noe om de valgte tiltakene for gjennomføring/testing av hvert enkelt postulat. Dette blir som en glidende overgang til selve forskningsdelen. Det er viktig for oss å få frem den aktuelle teorien som skal begrunne de tiltakene vi har valgt å iverksette.

2.7 Postulat I

- vi kan stenge vinduet etter oss ved å være kostnadsleder

Kostnadsleder

Kostnadslederteorien er utviklet av Michael Porter.

Kort fortalt, *”å være kostnadsleder er ikke det samme som å selge produktet billigst, men at verdikjedens totale kostnader er lavest i bransjen. En kostnadslederstrategi skal oppnå de laveste totalkostnadene i bransjen – i forhold til størrelse”* (lesjj.wordpress.com, 2012)

Kostnadslederstillingen kan oppnås ved blant annet stordriftsfordeler, effektivitet, innkjøpskostnader eller teknologiske innovasjoner. En situasjon som kostnadsleder gir store fordeler, og hvis man ser på Porters ”five forces” vil lave totale kostnader tilknyttet produksjonen gi trygghet og stabilitet med tanke på inntrengere, substitutter, leverandører, kunder og konkurranse innad i markedet.

Stordriftsfordeler. *”Med stordriftsfordeler menes en situasjon der kostnaden pr. produsert enhet, synker når produksjonen øker.”* (Regjeringen.no, 2012)

Stordriftsfordeler kan fremmes i flere ledd i en produksjon, alt fra innkjøp av råvarer, lagerbeholdning, selve produksjonen (kan mulig effektiviseres) og distribusjon til kunder. Særlig i mindre bedrifter, der rask omsetning av varer og lav lagringstid sørger for å få pengene fort tilbake i kassen, kan bestillinger ofte skje sporadisk, og dermed være lite planlagt. Større bestillinger gir en større lagerbeholdning og en lengre lagringsperiode, men kan også gi store besparelser for transport og faktureringsomkostninger, samtidig som det er sannsynlig at leverandøren kan levere til rabatterte priser når bestillingene er større og har lengre leveringsfrist.

Stordriftsfordeler, effektivitet og innkjøpskostnader er svært tett knyttet opp mot hverandre. Effektivitetsbesparende tiltak kan i varierende grad være svært lønnsomt for bedrifter å gjennomføre. Dette kan være alt fra å få ”handsfree” i omreisende servicebiler, nytt intranett eller andre IT-løsninger. Innleieing av en konsulent med spesialisering innenfor ens fagfelt kan være en dyr affære, men er ofte lønnsom i det lange løp.

Med innkjøpskostnader menes tilgangen på varer som er avgrenset til ens firma. Slike fordeler er ofte råvarer med store transportkostnader, der en bedrift kan posisjonere seg geografisk slik

at råvarene er betydelig billigere å få kjøpt. Ved større industribedrifter kan slike fordeler skaffes gjennom eksklusive leverandøravtaler, men dette forutsetter en allerede stor, eller svært voksende produksjonsbedrift.

Teknologiske innovasjoner er en meget effektiv måte å skaffe seg en konkurransefordel på. Teknologiske innovasjoner knyttet til produksjonen kan være svært kostnadsbesparende i høykostland der arbeidskraft er blant de største utgiftspostene. Det kan kreve store investeringer, og forutsetter dessuten mye kapital hos bedriften. Utvikling av teknologi innad i organisasjonen er ofte utelukket for de aller fleste ettersom dette både er tidkrevende og dyrt.

Våre tiltak

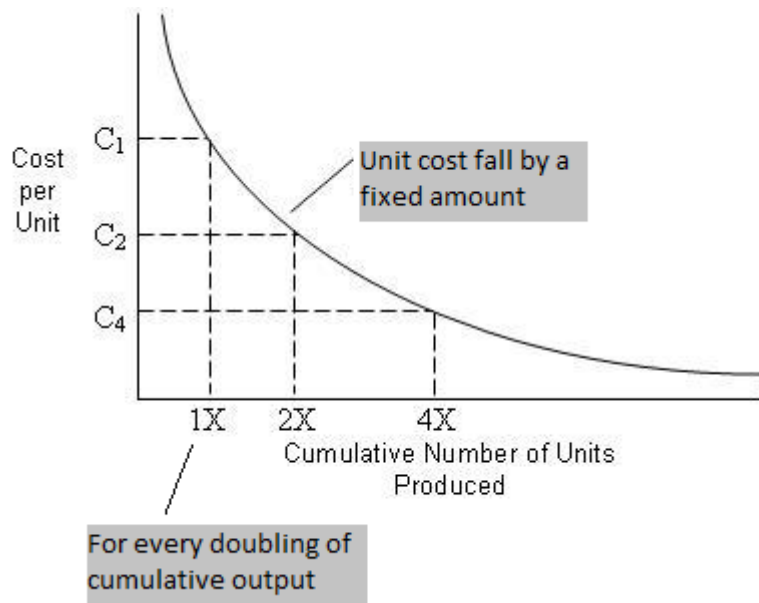
Vi vil prøve å oppnå en konkurransefordel ved å fremme stordriftsfordeler og effektivitet. Vår samarbeidspartner, Bodø Bakeri, har allerede noen stordriftsfordeler ved innkjøp av varer. De har også en mulighet for en større lagerbeholdning. Det vi her kan dra nytte av er muligheten for lagring av ferdigproduserte varer. Ved å strømlinjeforme produksjonen vil en kunne nyte godt av en større skalerbarhet.

Tiltak 1: Gjennomgå produksjonsrutiner

- Mål: Finne frem til den mest effektive produksjonsmetoden.
- Forventet resultat: Vi håper å se at produksjonen kan effektiviseres i den grad at hele produksjonen kan foretas av en person. Vi forventer også at produksjonen av større kvantum vil føre til en lavere produksjonskostnad pr. enhet.

Våre fordeler

Ved gjennomføring av kostnadsbesparende tiltak kan man forvente at en annen konkurrerende produksjonsbedrift vil ha høyere kostnader ved oppstart. Dette vil gjøre inntrenging i vårt marked vanskeligere, og bedriften vil på ingen måte kunne konkurrere på pris. Man ser også på erfaring som en konkurransefordel. Erfaring er på mange måter lik skalering, der kostnadene faller ved skalering etter hvor mange enheter som produseres. Disse begrepene må ikke blandes, da skalering er avhengig av produksjonsraten, mens erfaring er kumulativ (se figur 1.1). (Wickham, 2006)



Figur 3. Erfaringskurve: kostnadene falle eksponentielt etter hvert som erfaring akkumuleres

2.8 Postulat II

- vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge en sterk merkevare

Merkevarebygging

Merkevarebygging, også kalt "branding", går ut på å skape et positivt bilde av et produkt hos forbrukerne. Bedriften har et mål om at forbrukeren skal gjenkjenne produktet og identifisere produktet som "hans" eller "hennes" og dermed skille dette produktet fra andre konkurrerende produkter. En vellykket merkevarebygging er med på å skape et positivt bilde av deg og dine produkter i forbrukerens hode. (Wikipedia, 2012)

Image og omdømme er to viktige nøkkelbegreper innenfor merkevarebygging. Det å bygge opp en merkevare er en tidkrevende prosess, men kan ofte være svært utslagsgivende for produktets og merkevarens videre levetid. Merkevarebygging går ofte ut på at man tilfører produktet et symbol eller logo, som etter flere år med markedsføring skal føre til at kundemassen forbinder produktet med kvalitet og/eller visse egenskaper og fordeler, og over tid utvikler tillit til produktet. (Olsen, Peretz og Samuelsen, 2010)

Sterke, etablerte merkevarer gir virksomhetene mange fordeler. Noen av disse fordelene er økt gjenkjøpsfrekvens, høyere prismargin, motstandsdyktighet mot angrep fra nye merker i kategorien og muligheter for attraktive vekstmuligheter gjennom merkeutvidelser, merkeallianser og lisensiatier.

Mange av dagens sterke merkevarer, som for eksempel Coca Cola, McDonald's, Adidas og Levi's er bygd opp over lang tid gjennom solid og konsistent markedsføring.

De norske klesgründerne som står bak klesmerket, Moods of Norway har de siste årene blitt verdenskjent for sine fargerike og eksentriske klesplagg som har blitt et hett klesmerke for unge, så vel som for voksne. Det disse to har klart er nettopp å bygge opp en merkevare som forbrukerne kan identifisere seg med, samtidig som klærne de selger blir forbundet med noe nytt, moderne og positivt. I tillegg er det, for Moods of Norway-gründerne, dette med differensiering som på mange måter har mye av æren for at merkevaren er blitt såpass sterk som den har blitt. Bedrifter som selger unike produkter og tjenester som helt klart skiller seg ut fra andre konkurrenter har gode forutsetninger til å bygge opp en sterk merkevare.

Selvfølgelig med forbehold om at markedsføringen av produktet/tjenesten gjøres på en hensiktsmessig og god måte.

Sterke merkevarer har også viktige psykologiske effekter på kundene. Det er, på mange måter, rasjonelt for oss mennesker å velge sterke merkevarer – de hjelper oss med å redusere ulike former for risiko, de bidrar til at vi slipper å tenke, og vi blir som regel mer tilfredse. Vi spiser Big Mac på McDonald's av gammel vane, fordi vi av erfaring vet at det tilfredsstiller behovet der og da, og vi blir som regel svært fornøyd. Kun hvis kundenes tilfredshet øker salg og lønnsomhet, har vi lyktes.

Merkevarebyggingen i verden har utviklet seg drastisk i løpet av de siste tiårene. På 50-tallet ble det hengt opp store plakater langs veiene som reklamerte for et eller annet produkt, og som folk trodde blindt på. De senere årene har de teknologiske fremskrittene og innovasjonene bidratt til at folk generelt er mer skeptiske til reklame enn før. Man stoler ikke lenger blindt på hva som blir sagt av et selskap som vil selge en vare/tjeneste. Denne stadig mer ”utpregede” skepsisen blant mennesker har gjort at tillitt fra produsent til forbruker og omvendt har blitt mye viktigere enn før. Inntoget av sosiale media, som Facebook og Twitter, har gjort at folk nå kan prate fritt ut til andre om hva som helst. På samme måte er det nå mulig for bedrifter å kommunisere ut til kundene ved hjelp av sosiale media. På denne måten blir det lettere å oppnå fornøyde kunder – tilbakemeldinger og kritikk kommer lettere fram slik at produktet hele tiden kan endres i en positiv retning. (Olsen, Peretz og Samuelsen, 2010)

I Wickhams ”Competitive advantage” (konkurransfortrinn) har han satt opp en liste med det, som etter hans mening, er de viktigste konkurransefortrinnene til en virksomhet. I den forbindelse blir ”branding” og merkevarebygging nevnt som èn av disse; ”Differensiering av tilbudet gjennom merkevarebygging ved å kommunisere kvalitet og virksomhetens satsing på tilbudet”.

Våre tiltak

Vi vil, med bakgrunn i overnevnt teori forsøke å oppnå et konkurransefortrinn, og således ”stenge vinduet” etter oss, ved å benytte oss av merkevarebygging. På denne måten vil en sterk og solid merkevare bidra til at vår virksomhet hele tiden er et steg foran andre

konkurrenter som entrer vårt marked og forsøker å kapre markedsandel. I den forbindelse har vi satt opp flere tiltak som omhandler temaet merkevarebygging.

Tiltak 1: Etablering av logo og slagord med tilhørende klar profil

- Mål: Styrke Polarkula som merkevare samt få frem en klar profil som kan forbindes med kvalitet og eksklusivitet.

- Forventet resultat: Vi forventer, med bakgrunn i teori, at overnevnte tiltak vil føre til at Polarkula som produkt og konsept vil komme tydeligere til syne blant kunder og at den klare profilen gjør at produktet blir assosiert med noe positivt, som over tid kan skape grunnlag for en gjensidig tillitt mellom oss og kundene.

Tiltak 2: Opprettelse av produktnettsted for Polarkula

- Mål: Skape et image rundt vårt produkt, samt styrke vårt og Bodø Bakeris omdømme slik at verdien av det aktuelle produkt stiger hos kundene.

- Forventet resultat: Vi formoder at dette tiltaket er med på å styrke vårt navn og omdømme ute i markedet og at det i tillegg vil bidra til at vi kan skape oss et image som igjen vil gi oss en konkurransefordel i forhold til andre potensielle konkurrenter.

2.9 Postulat III

- vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge sterke kunderelasjoner

Relasjonsbygging

Relasjoner er ikke bare noe ”som er greit å ha” for etablerte selskaper, men derimot en nødvendighet for at selskapet skal kunne overleve og utvikle seg videre. Slike relasjoner etablerer tillit mellom partene, og minker i noen tilfeller behovet for kontrakter og lignende avtaler. En bedrift kan utvikle konkurransefortrinn med bakgrunn i de spesielle forholdene de har til sine interessenter. Å etablere slike relasjoner er essensielt dersom bedriften ønsker et sikkert og støttende nettverk rundt seg. Bedrifter kan opparbeide seg konkurransemessige fortrinn ved å etablere slike relasjoner, som videre er med på å stenge organisasjonen inne i en sikker og tilfredsstillende nettverkssammensetning. Dette gjør det komplisert og kostnadskrevenende for konkurrerende bedrifter å bryte opp i denne, og organisasjonen har på denne måten sikret seg en konkurransemessig fordel overfor konkurrentene. Nettverk og relasjoner bygd på tillit og trygghet er verdifulle fordi de forminsker transaksjonskostnadene.

En organisasjons relasjon direkte tilknyttet kunden er en avgjørende suksessfaktor. Dette forholdet mellom bedrift og kunde kan utvikles på mange forskjellige måter. Mye avhenger av det aktuelle produktets ”natur”, og antall kunder som bedriften har opparbeidet seg gjennom dette produktet. En bedrift som selger et lite kvantum av et dyrt og eksklusivt produkt til få kunder, har en annerledes situasjon enn de bedriftene som selger store kvantum lavprisprodukter til et stort antall kunder. Slike ovennevnte kunderelasjoner kan være personlige, og opparbeides gjerne gjennom individuell kontakt mellom bedriftens representant og kunden. Planlegging/administrasjon og salgsaktiviteter er viktige momenter i denne sammenhengen. Selger/kjøper-situasjonen er både en ”èn til èn-kontakt”, men samtidig en kanal der bedriftens verdier kan formidles til kundene. Dersom organisasjonen har en stor kundemasse, og personlig kontakt av den grunn blir vanskelig, kan denne relasjonen opprettholdes med kontakt via media – gjennom reklame og PR. Avgjørende for en god og solid relasjon til kunden er bedriftens omdømme. Dersom bedriften har rykte på seg for å levere produkter som fungerer slik de har lovet, og for å gjøre dette på en serviceinnstilt og tilfredsstillende måte – er dette med på å styrke båndet mellom bedriften og kundene – og videre skape konkurransefordeler for bedriften.

Sterke kunderelasjoner er verdifulle fordi de etablerer tillit mellom kundene og bedriften, og denne tilliten er med på å redusere de involvertes kostnader av flere årsaker. Først og fremst reduserer det kjøpers behov for å konstant måtte overvåke markedet for tilbud og billigere alternativer. De aller fleste går til en tilbyder som de kjenner. For det andre eliminerer dette behovet for detaljerte kontrakter mellom kjøper og selger, og for det tredje eliminerer det behovet for konstant vedlikehold og kontroll av disse kontraktene. I denne sammenhengen kan vi vurdere alle interessenter, ikke bare kunder, å være delaktige i etablering av kontrakter med selskapet. Likevel vil et tillitsfullt forhold til kunden være spesielt viktig, og dette kan gi entreprenøren og bedriften umiddelbar fortjeneste. Dersom tilliten er etablert, vil dette danne grunnlag for å opprettholde konkurransemessige fortrinn i forhold til konkurrerende aktører. Gitt at fortrinn vedrørende produktkostnader og produktkunnskap er lettere å opptjene for de store (og ofte veletablerte) foretakene, kan tillitsfulle relasjoner mellom kunde og bedrift være en viktig ingrediens for entreprenøriell suksess, spesielt i selskapets tidlige fase (Wickham 2006).

Våre tiltak

Med bakgrunn i ovennevnte teori ønsker vi å iverksette noen tiltak for å teste ut/forske på det ene postulatet vårt som omhandlet kunderelasjoner; ”*vi kan stenge vinduet etter oss ved å bygge sterke kunderelasjoner*”. Vi ønsker å se hvorvidt vi kan oppnå konkurransefortrinn ved å skape et godt og tillitsfullt forhold til våre kunder, og på denne måten sørge for at konkurrerende bedrifter ikke ”kaprer” disse.

Tiltak 1: Lanserings-/presentasjonskveld

- Mål: Etablere relasjoner og knytte personlig bånd til spesielt inviterte/aktuelle kunder som på sikt skal sikre oss langsiktige konkurransefortrinn.

- Forventet resultat: Vi tror at denne lanseringen vil knytte oss som entreprenører nærmere de aktuelle kundene, og at dette kan være starten på et godt og personlig forhold mellom kjøper og selger. I tillegg forventer vi at denne sekvensen skal knytte kundene nærmere selve produktet og merkevaren, og at de på denne måten skal føle seg ”knyttet” til produktet som vi selger.

Tiltak 2: Kvinnemiddagen 2012

- Mål: Komme nærmere viktige kundegrupper, videreutvikle/bygge opp tillitsfulle og personlige relasjoner mellom kjøper/selger. Bygge omdømme.

- Forventet resultat: Vi forventer at denne kvelden skal styrke vårt forhold til de aktuelle kundene, og at det samtidig skal styrke omdømmet til bedriften og produktet. Som henvist til i teorien vil dette være med på å øke kundenes tillit til selger, og kundene vil samtidig føle det som ”krevende” å skulle bytte til en annen leverandør av et liknende produkt.

Våre fordeler

At vi har innledet et solid samarbeid med Bodø Bakeri i anledning dette prosjektet, anser vi som svært fordelaktig for vår del. Som forskningsspørsmålet vårt utdyper ønsker vi å finne ut hvordan vi kan stenge vinduet etter oss, og vi har forsket på hvilke måter vi kan opparbeide oss konkurransemessige fordeler i forhold til konkurrerende bedrifter. Bodø Bakeri har et solid og godt omdømme blant sine kunder og interessenter. Dette er viktig når en skal jobbe for å opparbeide seg konkurransefortrinn. Bodø Bakeri har i tillegg sterke relasjoner til sine kunder. Dette har de oppnådd gjennom fokus på god service og gode holdninger overfor sine interessenter. Med Bodø Bakeri på laget kan vi nyte godt av disse relasjonene. I tillegg anses det svært positivt at Bodø Bakeri har god kjennskap til bakeribransjen, markedet, konkurrentene, kundene med mer. Daglig leder har i tillegg sluppet nye produkter i markedet ved tidligere anledninger, og besitter dermed mye relevant erfaring som vi kan benytte oss av i vårt forskningsarbeid.

3. Metode

3.1 Valg av metode

Som nevnt i forrige avsnitt har vi valgt å gjennomføre en rekke tiltak for å teste ut postulatene tilknyttet vårt forskningsspørsmål, og det var da naturlig å benytte aksjonsforskning som vår forskningsmetode. Ved aksjonsforskning skal forskeren gjennom praktisk arbeid og undersøkelser belyse et problem, og gjennom dette arbeidet komme frem til mulige løsninger på sin problemstilling eller sitt forskningsspørsmål. En nærmere forklaring og begrunnelse kommer her:

”Aksjonsforskning har som mål å undersøke og å løse spesielle problemer innenfor en organisasjon, et lokalsamfunn, et program og lignende. Det er derfor vanlig at oppdragsgiver og forsker jobber sammen for å stille en diagnose på de problemene som eksisterer, på basis av noen identifiserte symptomer. Deretter utvikler de en løsning basert på denne diagnosen. Målet med aksjonsforskning er å oppnå forskning (forståelse) og handling (endring) på samme tid.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011)

Man kan også si at aksjonsforskning har som mål å finne løsninger på menneskers praktiske problemer i en virkelig situasjon.

I vårt tilfelle har vi allerede observert en problematikk hos vårt forskningsobjekt. Nyvinninger i bakeriindustrien er ofte lett kopierbart. Entreprenørene vil bare få et entreprenørielt overskudd, ifølge markedsteorier. Flere konkurrenter vil entre markedet med et substitutt. Prisene vil da falle til et nullprofittnivå.

3.2 Begrunnelse for metodevalg

Vi kom som tidligere nevnt over vår problemstilling ved oppstart av en studentbedrift, der vi i samarbeid med Bodø Bakeri utviklet et produkt for et snevert, men tilsynelatende betalingsvillig segment. Vi observert problematikken med ”å stenge vinduet”(se det strategiske vinduet). Med bakgrunn i et tett samarbeid med Bodø Bakeri mener vi aksjonsforskning er den mest fornuftige metoden å benytte for forskning på denne problematikken. Med utgangspunkt i eksisterende teorier vil vi sette tilverks flere tiltak med håp om å stenge vinduet.

3.3 Fordeler/ulemper – dataens reliabilitet/validitet

Metodens fordeler og ulemper er tett knyttet til sluttresultatets reliabilitet og validitet.

Reliabilitet, fra det engelske ordet *reliability*, betyr pålitelighet. Med reliabilitet menes hvor mye vi kan stole på dataen. Gjennom aksjonsforskning benyttes ikke kvantitative data - dataen kommer gjennom empiri. Vi kan derfor tenke oss at dataanalyser, konklusjoner og teorier i større grad, enn andre metoder, er påvirket av forskernes forkunnskaper og interesser. Objektivitet lar seg vanskelig måle, og dette kan være en av de større utfordringene man vil møte på ved rapportering av funn med bruk av aksjonsforskning.

Validitet, fra det engelske ordet *validity*, betyr gyldighet. Her menes i hvilken grad man ut fra resultatet av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. (Store Norske Leksikon, 2012)

Validitet deles inn i indre og ytre validitet. ”Ytre validitet henspeiler på at resultatene fra en studie av et begrenset omfang (f.eks. et utvalg mennesker) kan gjøres allment gjeldende (f.eks. for en hel befolkning). Indre validitet brukes om muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Høy indre validitet forutsetter at man har god kontroll over mulige bias.” (Store Norske Leksikon, 2012)

Man kan si at ved aksjonsforskning vil subjektet påvirkes av forskeren. Dette er vanskelig å utelukke i en forholdsvis kortfattet bacheloroppgave. I vårt arbeid har vi alle tre vært til stede, og spilt roller som både deltakere og observatører under våre møter med kunder, og kunders kunder. Vi kan ikke med sikkerhet si at vårt nærvær ikke har påvirket deltakerne. Men ved å være tre individer vil man få et mer komplett bilde av subjektets tanker og oppfatning av produktet/settingen. Vi kan forvente at deltakerne under samme forhold ville hatt de samme tanker og oppfatning, og dermed vil si at reliabiliteten er tilstrekkelig for at en slik undersøkelse kan sies å være gyldig. Siden deltakerne i våre tiltak i stor grad har vært både bedriftsrepresentanter og aktører innenfor næringslivet vil man kunne anta at den ytre validiteten er noe begrenset. Dvs. at funnene i liten grad kan gjøres allment gjeldende. Som nevnt ovenfor mener vi å ha god kontroll over deltakernes påvirkning fra forskerne, og vil derfor påstå å ha en god indre validitet.

3.4 Forskningsprosessen

I dette avsnittet vil vi presentere forskningen som vi har gjennomført. For en mest mulig systematisk gjennomgang tar vi for oss hvert enkelt postulat i stigende rekkefølge, samt tiltakene knyttet til hver av disse.

3.5 Postulat I

Gjennomgå produksjonsrutiner

Vi fikk avtalt et møte med Bodø Bakeris daglige leder samt en representant for konditorene. Produksjonen pr. dags dato skjer sporadisk når bestillinger kommer inn, grunnet et foreløpig lavt bestillingskvantum. Det skjer gjerne at tre av konditorene starter produksjon når bestillingen kommer inn, og produksjonen skjer over flere dager siden produktet må inn og ut av fryseren flere ganger. Siden konditorene allerede har mye å gjøre i løpet av dagen har denne formen for produksjon vært hensiktsmessig siden tre konditorer kan gjøre ferdig ett steg i produksjonen på slutten av hver dag - det går på den måten ikke utover produksjonen av andre produkter. Her møter vi på en uventet utfordring; hvordan skal produksjonen effektiviseres uten å måtte ansette en ny konditor, eller at det går utover de andre produktene. Etter en nøye gjennomgang og diskurs rundt gjennomførbarheten av en kostnadslederposisjon på dette stadiet har vi bestemt oss for å forkaste postulat 1. ”Vi kan stenge vinduet etter oss ved å være kostnadsleder”. Som nevnt under postulatkapitlet har vi på mange måter allerede en fordel når det gjelder kostnader, og etter hvert som bestillingskvantumet tar seg opp kan vi regne med at produksjonskostnadene går ned, både pga. skalerings-effekten og erfaringseffekten. Vi har også fastsatt en nøyere gjennomgang på et senere tidspunkt, i tillegg til en analyse av vår beslutning.

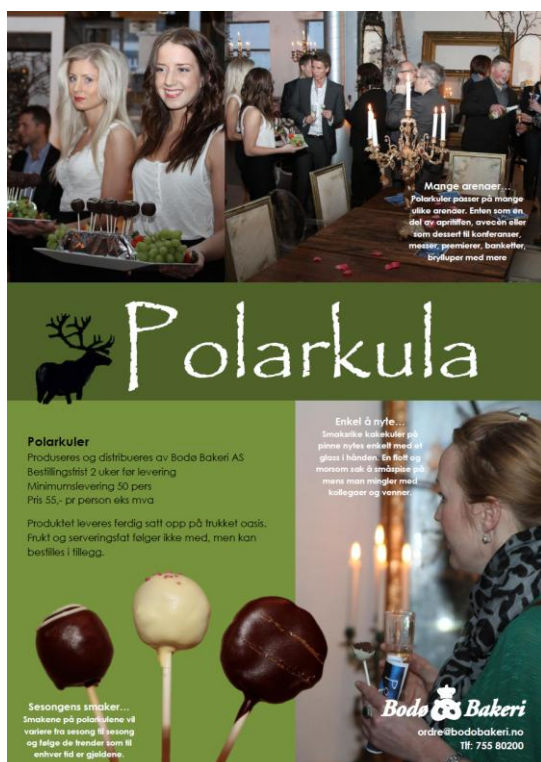
3.6 Postulat II

Etablering av logo og slagord med tilhørende klar profil

Etter nøye drøfting og meningsutveksling mellom oss og Bodø bakeri, ble det etter hvert enighet rundt produktets navn og slagord. Vi kom fram til at Polarkula, med tilhørende slagord; ”Rå nytelse”, var et passende navn og slagord som konkret og kortfattet beskrev vårt konsept på en god måte. Det har gjennom hele idémyldringsprosessen vært svært viktig for oss å få etablert en klar profil som potensielle kunder enkelt kan kjenne igjen og identifisere

seg med, samtidig som våre fundamentale tanker om eksklusivitet og lokal forankring tydelig kommer frem i profilen.

Vi fikk, i forkant av denne ”produktlanseringen”, trykt opp produktets navn i form av en logo, i tillegg til slagordet ”Rå nytelse”, som vi klistret på de spiselige invitasjonene som vi personlig gav ut til de aktuelle interessentene. I etterkant av produktlanseringen fikk vi raskt avtalt møter med ulike fotografer som var tilstede på tilstelningen og som hadde tatt profesjonelle bilder som vi kunne bruke i forbindelse med DM’er/reklamebrosjyrer. Da vi hadde fått tilsendt alle bildene fra kvelden gikk vi i gang med en filtreringsprosess der vi forkastet de fleste bildene og til slutt satt igjen med 4-5 bilder som vi mente var de beste. Deretter ble vi enige med Bodø Bakeri samt en webdesigner fra UiN om at de skulle komme med hvert sitt forslag til en DM som vi personlig skulle levere ut til de potensielle framtidige kundene, både de som var tilstede på lanseringen, og også de som var invitert, men som ikke hadde anledning til å komme. Da bidraget til universitetets webdesigner tok noe lengre tid å ferdigstilles, valgte vi derfor å gå for forslaget til Bodø Bakeri, som vi umiddelbart leverte ut personlig til de aktuelle. Årsaken til at vi ville få dette gjort så raskt som mulig er fordi vi anser verdien i å etablere sterke kunderelasjoner som svært viktig, men også fordi vi vurderer det å gjøre seg kjent ute i markedet som et meget viktig steg for skaffe oss et tidlig konkurransefortrinn i forhold til mulige konkurrenter.



Mange anreder...
Polarkuler passer på mange ulike anreder. Enten som en del av oppretten, smøkk eller som dessert til konferanser, messer, premierer, banketter, bryllup med mere.

Polarkula

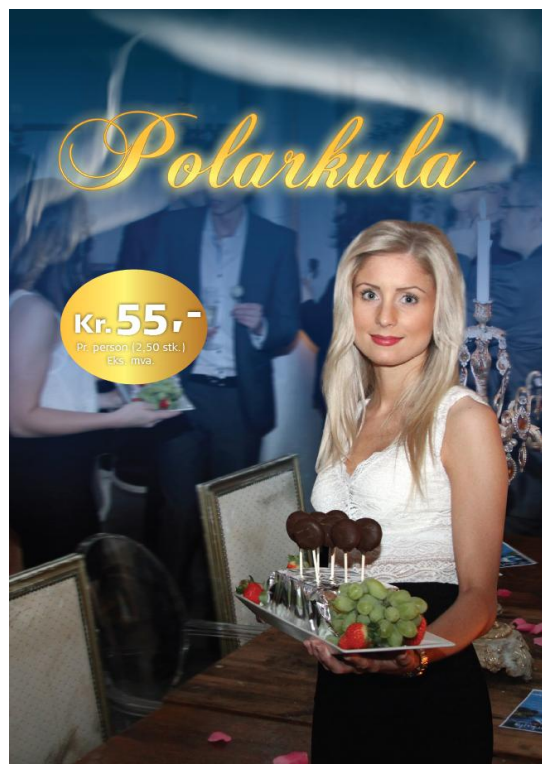
Polarkuler
Prosjeres og distribueres av Bodø Bakeri AS
Bestillingsfrist 2 uker før levering
Minimumslevering 50 pers
Pris 55,- pr person eks mva

Produktet leveres ferdig satt opp på trukket oasis.
Frukt og serveringsfat følger ikke med, men kan bestilles i tillegg.

Sesongens smaker...
Smakene på polarkulene vil variere fra sesong til sesong og følge de trender som til enhver tid er gjeldende.

Enkel å nyte...
Smakulike kulekuler på patte nytes enkelt med et glass i hånden. En fløtt og morsom sak å smykke på, samt man trenger med kolleger og venner.

Bodø Bakeri
ordre@bodobakeri.no
Tlf: 755 80200



Polarkula

Kr. 55,-
Pr. person (2,50 stk.)
Eks. mva.

Opprettelse av produktnettsted for Polarkula

2-3 uker i etterkant av produktlanseringen var vi i nytt møte med Bjarne Mosås på Bodø Bakeri der vi diskuterte og planla fremtidige strategier og forbedringsmuligheter innad i virksomheten. Vi kom, sammen, frem til at en opprettelse av et produktnettsted for Polarkula ville være hensiktsmessig med tanke på å kunne markedsføre Polarkula som det eksklusive og luksuriøse produktet det er. I tillegg så vi at Bodø Bakeris hjemmeside ikke helt stemte overens med vårt konsept om et elegant og noe finere produkt. For at vi skulle kunne bygge en sterk merkevare var dette noe vi så rom for forbedring i. Tanken var å lage en side inne på selve hjemmesiden til Bodø Bakeri slik at man trykker på produktets logo og videre kommer inn på en ny side der Polarkula blir presentert med bilder, litt historie, samt nødvendig bestillingsinformasjon. Da dette ofte er en relativt kostbar og omfattende affære ble vi enige om å forsøke å kontakte en bekjent av oss som studerer Business og IT, og som praktiserer webdesign på fritiden. Vi kontaktet derfor denne bekjente og avtalte et møte for å diskutere muligheter og potensial, samt pris og tidsperspektiv. På møtet ble vi enige om en avtale der vedkommende skulle konstruere en egen side for Polarkula med nødvendige bilder og informasjon. Tidsperspektivet var delvis uklart på grunn av knapphet i forhold til tid, men vi ble enige om ca to måneder. Prisen ble 2500,-, som vi anså som en overkommelig pris.

3.7 Postulat III

Lanseringskveld

Etter en lengre planleggings- og tilvirkningsperiode, ble produktet vårt etter hvert klart for ”release” i markedet. På denne tiden var det viktig for oss at produktet fikk en omtalende og minneverdig start. Både med hensyn til den generelle interessen for produktet – og da særlig med tanke på aktuelle kunder og videre salg, men likeså med hensyn til det å skaffe oss konkurransefortrinn i forhold til mulig konkurrenter. Som vi tidligere har nevnt kan vårt produktkonsept kopieres raskt og enkelt, så det var kjempeviktig for oss å tenke på konkurransefortrinn og tiltak rundt dette allerede fra starten av.

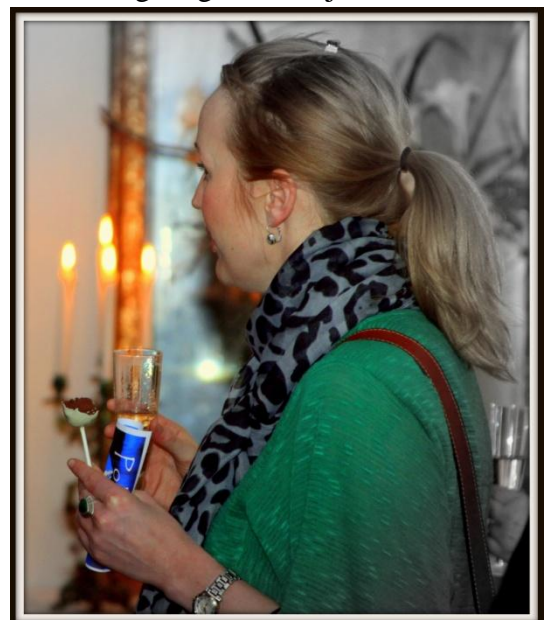
Med bakgrunn i dette bestemte vi oss for å arrangere en stilfull og nøye gjennomført lanseringskveld for produktkonseptet. Produktideen var på daværende tidspunkt ukjent for de fleste aktørene, så vi ønsket til en viss grad å hemmeligholde dette helt frem til lanseringen. Med Bodø Bakeri på laget leide vi et elegant stylinglokale midt i byen, med dempet belysning, kunstnerisk interiør og intim stemning. Målet var at de inviterte skulle føle seg

hjemme, og at det personlige budskapet fra vår side skulle komme til sin rett. Bodø Bakeri lagde flotte, spiselige invitasjoner som vi i teamet formidlet rundt med personlig oppmøte til de aktuelle gjestene. Med bakgrunn i forretningsplanen og vår segmenteringsstrategi inviterte vi næringslivsaktører fra bransjer som vi på et tidligere tidspunkt hadde pekt ut som våre mest aktuelle kunder. Et personlig oppmøte med invitasjon ville fra første stund sette oss i direkte kontakt med kunden, og vi fikk anledningen til å legge grunnlaget for videre kontakt, samtidig som dette skulle føles ekstra bindende for kundens del.

På selve presentasjonskvelden stilte teamet, samt daglig leder for Bodø Bakeri opp. Vi brukte noen timer på å klargjøre lokalet, og gjennomgå rutine og programmet for kvelden. Gjestene ble i døren møtt med en hyggelig velkomst, og deretter vist inn i lokalet med et glass musserende i hånden. Vi ønsket å sette stemningen fra første stund, og at samlingen samtidig skulle gi et reelt inntrykk av produktets funksjonalitet i en lignende setting. Etter en kort introduksjon delte to flotte modeller, i tillegg til daglig leder for Bodø Bakeri, ut smaksprøver til alle de fremmøtte. For vår del var det viktig å bli en naturlig del av selskapet, menge oss med gjestene og etablere kontakt. Siden vi på forhånd hadde delt ut invitasjoner til alle de fremmøtte, var bekjentskapet allerede satt – og samtalene skled dermed lettere den drøye timen presentasjonskvelden varte.

Vi visste på forhånd at denne kvelden ville sette standarden for det videre arbeidet med produktkonseptet, både hva gjaldt salg og distribusjon, men kanskje enda viktigere de faktiske forhold rundt relasjonene som ble etablert. Målet vårt var jo at gjestene skulle forlate denne samlingen med produktideen vår friskt i minnet, og det faktum at når de i ettertiden hørte vårt produktnavn – eller motsatt hørte snakk om ”vår” produktkategori – automatisk skulle forbinde dette med den flotte lanseringskvelden de hadde overvart, og de gode relasjonene de hadde etablert med oss som selgere. På denne måten kunne vi knytte kundene til oss, og dermed minke sjansen for at de ville velge eventuelle konkurrerende produkter. Vi ville skaffe oss et konkurransefortrinn.

Cirka en uke etter produktlanseringen henvendte vi oss på nytt til de aktuelle aktørene. Dette ble i forkant nøye vurdert, da vi på ingen måte ønsket å fremstå for påtrengende eller ”desperate”. Under presentasjonen



hadde vi forespeilet de fremmøtte at vi etter kort tid ville kontakte de på nytt, med litt mer utfyllende informasjon rundt produktet, bestillingsrutine, kontaktinformasjon og så videre. Vi hadde på forhånd fått tilvirket stilfulle brosjyrer. Disse skulle gjenspeile kvalitetsprofilen som vi har valgt for vårt produkt. Som tidligere beskrevet fokuserer vi sterkt på dette, og ønsker at denne følelsen skal gå igjen i alt som omhandler Polarkulene. Som nevnt i forrige kapittel er fokus på en klar og tydelig profil essensielt i arbeidet med å danne seg konkurransefortrinn, så dette har stått sentralt for oss siden dag én. For å videreføre den personlige kontakten og relasjonen vi hadde påbegynt med de aktuelle kundene, møtte vi personlig opp på de respektives kontorer og leverte brosjyrene til hver enkelt. Dette tok oss en hel dag, men vi hadde lange og interessante samtaler med de aller fleste som hadde overvært produktlanseringen. Det ble mye snakk om lanseringen, om selve produktet, mulighetene fremover og den videre forbindelse mellom oss og den konkrete kunden.

Kvinnemiddagen 2012

I forbindelse med den nevnte lanseringskvelden stiftet vi bekjentskap med noen dyktige kvinner som var del av en entreprenørskapsorganisasjon for studenter. Noen uker etter presentasjonen skulle de være med å arrangere ”Kvinnemiddagen 2012” – en festaften for kvinner med interesse for entreprenørskap; både veletablerte som ferske, alt fra studenter til erfarne bedriftsledere. I denne forbindelse ønsket de å servere polarkuler til sine inviterte kvinnegjester, og vi ble i stor grad enige om bestillingen i løpet av lanseringskvelden vår. Som et tillegg til den ordren, ytret disse kvinnene et stort ønske om at vi skulle delta på kvinnemiddagen. De så for seg at vi selv kunne servere polarkuler til de inviterte damene, samtidig som vi ønsket dem velkommen. Da fikk vi atter en gang sett produktet i sin virkelige setting, i tillegg til at vi fikk anledning til å komme enda nærmere aktuelle kunder, og knytte enda sterkere bånd og relasjoner til disse. Med bakgrunn i dette svarte vi ja på den forespørselen, og ville gjøre dette gratis for de hyggelige jentene. Dette ville forhåpentligvis oppfattes som ekstravagant og god service, og være med på å styrke både vårt omdømme og vår relasjon til kunden.

På selve arrangementskvelden møtte vi opp som avtalt. Jentene hadde leid et flott lokale nede ved havna, og virkelig satt et ”kvinnelig” preg på det hele. Vi hadde med polarkulene som vi skulle servere, og ble henvist til inngangspartiet, der vi skulle ta i mot gjestene, servere polarkuler og veksle noen hyggelige gloser med de fremmøtte. Det var cirka 70 kvinner som kom denne kvelden, og vi fikk presentert både oss og produktet for de aller fleste. Vi hadde på

forhånd bestemt å holde forholdsvis lav profil, men på en vag og rolig måte etablere en personlig relasjon til flere av deltakerne. Mange virket svært begeistret over produktet, og jentene i entreprenørskapsorganisasjon var svært glade for den gode servicen vi hadde ytt ved å stille opp som et tillegg til produktet. Etter en drøy time med velkomst, introduksjoner og mingling trakk vi oss forsiktig ut av det hele. Arrangørjentene ønsket oss kun til åpningen og den første timen av kvelden, så etter dette var vårt oppdrag gjennomført. I tillegg til en normal ordre hadde vi nå gjennomført et rent servicetiltak for denne kunden.



4. Analyse

Etter at alle tiltakene var gjennomført, var det på tide å analysere de viktigste hendelsene som forskningsprosessen hadde medført. På samme måte som i metodedelen tar vi for oss hver enkelte postulat i stigende rekkefølge, og analyserer de ulike tiltakene knyttet til disse.

4.1 Postulat I

Produksjonsrutiner

Ettersom vi arbeidet med å løse problemstillingen vedrørende produksjonsrutinene, kom vi fram til at dette tiltaket ikke lot seg gjennomføre på nåværende tidspunkt. Vi hadde diskutert i hvilken grad Bodø Bakeri allerede hadde en slik fordel, som var anskaffet gjennom målrettet ekspansjonsstrategi. Som bedrift kan de sikkert i mye større grad utnytte seg av slike fordeler, her er det et spørsmål om vi skulle ha tatt en større gjennomgang av hele Bodø Bakeri, og om vi da kunne sett noen måter å forbedre "Polarkula" sin posisjon.

Dersom produktet etablerer seg i markedet vil både stordriftsfordeler og erfaringseffekten hjelpe til med å skaffe en kostnadsfordel. Ved etablering i et fungerende marked må en bedrift på en eller annen måte skille seg ut fra konkurrentene. Dette kan en gjøre ved å tilby en lavere pris, et bredere utvalg, fokus på kvalitet osv. Dersom bedriften i ettertid skal utvide sortimentet må nødvendigvis produktet fylle et behov for den aktuelle kundegruppen. I vårt tilfelle har vi en bedrift med et godt omdømme som har kvalitet i fokus, og produktet som ble introdusert var et eksklusivt produkt.

Med postulatet "vi kan skaffe oss en konkurransefordel ved å være kostnadsleder" hadde vi som mål å på enkelt vis finne en måte å effektivisere driften og produksjonen uten de store oppstartskostnadene. Vi innså dessverre raskt at dette ikke ville være mulig med et så lavt bestillingskvantum. Man må altså vente til produktet "slår an" før man omlegger rutiner tilpasset produksjonen av det nye produktet. Alternativkostnadene ble for høy til at dette postulatet ble ansett som korrekt.

4.2 Postulat II

Etablering av logo og slagord med tilhørende klar profil

Når vi i etterkant av tiltakene som omhandler etablering av logo og slagord, ser tilbake på og registrerer konsekvensene av det vi har foretatt oss, er det tydelig at vi har skaffet oss mange viktige konkurransefordeler som er verdt å ta med seg videre. Den enkle, men samtidig stilfulle logoen samt det velformulerte og treffende slagordet har, parallelt kombinert med en konsistent markedsføring, resultert i en voksende interesse og oppmerksomhet rundt Polarkula, både som produkt og konsept.

Et eksempel på dette var da vi serverte Polarkula på ”Kvinnemiddagen 2012” og flere av deltakerne kom bort til oss og fortalte at de hadde hørt om produktet vårt og syntes det var et svært spennende konsept som passet utmerket for slike arrangementer og tilstelninger. For oss var dette et tydelig bevis på at vi var kommet et godt stykke på veien med å bygge opp en sterk merkevare som kundene kunne identifisere seg med.

Videre har vi registrert at de personlige møtene mellom oss og næringslivet i Bodø, samt andre aktuelle kunder, i stor grad har vært med på å utvikle en gjensidig tillitt og god relasjon som ifølge (Olsen, Peretz og Samuelsen, 2010) er et viktig bidrag på veien mot en solid merkevare. Vi i vårt team opplevde disse møtene som svært nyttige for å kunne stifte bekjentskap med flere viktige navn i byen Bodø. Et annet moment som vi nå i etterkant har analysert og vurdert viktigheten av er det som går på produktets profil. Vi har gjennom hele prosessen vært svært klar på å markedsføre produktet som stilfullt, eksklusivt og ekstravagant, med forankring i lokale råvarer. Dette har vært med på å sette et ekstra preg på produktet, og dermed gjort merkevaren sterkere.

Opprettelse av produktnettsted for Polarkula

Hensikten med å opprette et eget produktnettsted for Polarkula var å skape et image rundt produktet som igjen kunne styrke vårt og Bodø Bakeris omdømme. Vi anså viktigheten av dette som relativt stor, da vi følte at den opprinnelige hjemmesiden til Bodø Bakeri ikke samsvarte med de egenskapene vi ønsket at Polarkula skulle ha. Da produktnettstedet per dags dato ikke er 100% ferdigstilt, er det vanskelig å skal kunne analysere de eksakte effektene av tiltaket, men vi kan, på grunnlag av antakelser og opparbeidet erfaring og kunnskap, si hva vi tror effektene av dette blir. Vi forventer at produktnettstedet vil være med på å skape et image

rundt Polarkula, og dermed styrke Bodø Bakeris omdømme og rykte blant kundene. Vi forventer videre at omdømmebyggingen kan skape grobunn for en større og bredere kundebase ute i markedet samtidig som transaksjonskostnadene for eksisterende kunder blir høyere. Vi henviser her til analysen av tiltaket ovenfor om etablering av logo, slagord og klar profil, som viste seg å gi gode resultater i forhold til positiv oppmerksomhet og stor interesse for Polarkula etter gjennomføring av nevnte tiltak. Vi antar derfor på grunnlag av disse resultatene at opprettelsen av produktnettstedet vil gi mange av de samme effektene som i det første tiltaket.

4.3 Postulat III

Lanseringskveld

Når vi i ettertid ser tilbake på- og skal vurdere lanseringskvelden som ble gjennomført, er det flere viktige poenger som viser seg gjeldende. Den forholdsvis intense kontakten og relasjonsbyggingen mellom oss som bedrift og kundene har gitt flere positive resultater. Både hva gjelder salg og salgssavtaler, men samtidig klare tegn på at en solid og gjensidig tillit er etablert mellom kjøper og selger.

Et godt eksempel på ovennevnte er de muntlige avtalene som ble fullbyrdet i løpet av lanseringskvelden vedrørende salg av produktet vårt. To aktører meldte sin interesse for kjøp i løpet av kvelden, og disse ble gjennomført bare noen dager etter selve lanseringen. For oss var dette et viktig tegn på at vi hadde lyktes med å etablere en sunn og sterk relasjon til disse kundene. Dette korresponderer helt overens med Wickhams nevnte teorier i forhold til etablering av kunderelasjoner og konkurransefortrinn som et resultat av dette. Videre er det verdt å nevne at vi i teamet ble ”headhundet” til den nevnte kvinnemiddagen som ble arrangert her i byen. I tillegg til at disse aktørene ønsket Polarkuler til sitt arrangement, var vi som medlemmer av bedriften ønsket med på kjøpet. Vi anser dette som et klart tegn på kundens tiltro til vår service – at vi leverer det som forventes. I tillegg er dette en åpenbar tillitserklæring til vår bedrifts omdømme. Kunden viser med dette at de er trygge på hva vi som organisasjon står for, og de stoler på at en slik forespørsel vil blir utført på en tilfredsstillende måte.

Da omtrent 30 aktuelle og forskjellige aktører ble invitert til lanseringskvelden vår, har dette samtidig vært et steg i riktig retning hva gjelder nettverksbygging. Personer i sentrale posisjoner utgjorde store deler av gjestelisten, og vi tok oss som nevnt god tid til hver enkelt og forsøkte å komme i dialog med alle. Dette bidrar forhåpentligvis til at kundene kobler vårt navn automatisk opp mot produktets ”natur” og funksjon neste gang de har behov for en slik tjeneste.

På et generelt grunnlag virker det som hele prosessen med lanseringskvelden har satt oss mye nærmere de aktuelle kundene. Noen av dem vi på forhånd trodde skulle være ”de rette” for oss, har kanskje i ettertid vist seg og ikke være det. Andre igjen anså vi ikke som noe soleklar kunde på forhånd, men har nå i etterkant vist seg å være svært interessante for vårt prosjekt.

Vi fikk mye positive tilbakemeldinger for måten vi hadde lagt opp prosessen, med personlige invitasjoner, stilfull presentasjon og ytterligere informasjon gjennom personlig fremmøte i etterkant av presentasjonskvelden. Kundene ga samlet sett uttrykk for at de var veldig fornøyde, og absolutt interessert i et videre samarbeid og en videre dialog med oss. Sett i en større sammenheng selger vi et forholdsvis kostbart produkt til mindre kundegrupperinger/segmenter. Det er dette som gjør at vi har mulighet og anledning til å kontakte de forskjellige kundene personlig, og yte ekstra og oppmerksomhet mot hver enkelt kunde.

Kvinnemiddagen 2012

Formålet med deltakelsen på kvinnemiddagen var åpenbart for vår del. Vi oppnådde ingen økonomisk gevinst ved å stille opp, men ønsket å benytte denne anledningen til å bygge videre på relasjonene til interessenter, stifte nye bekjenskaper og styrke vår organisasjons omdømme. Alle disse faktorene var viktig å satse på i ”kampen” om å opparbeide seg konkurransefortrinn.

Vi opplevde flere ganger at gjester som tidligere hadde sett oss/hørt om oss, ved første øyekast denne kvelden assosierte oss i teamet med vårt produkt. De regnet seg selv frem til at når vi sto i døren og tok i mot gjestene, var det med stor sannsynlighet tilgang til Polarkula inne i selskapslokalet. For oss var dette et tydelig tegn på at vi hadde lyktes med det sterke fokuset på vår profil, og den nære og personlige relasjonen til de ”utkårede” kundene. Direkte tilbakemeldinger og uttrykk fra aktuelle kunder er viktige vurderingskriterier for vår del, når tiltakene for å oppnå konkurransefortrinn skal vurderes. Vi anser det som åpenbart at kundene er ærlige i sin tilbakemelding, og at det som kommer frem kan anses som ærlig og objektiv respons.

I tillegg snakket arrangørene og gjestene mye om det faktum at vi stilte opp gratis, og at dette kun var et servicetiltak fra vår side. Vi fikk inntrykk av at mange av de fremmøtte syntes dette var en fin gest. Det var ingen selvfølge at vi skulle stille opp, selv om de hadde kjøpt produktet vårt. Dette var forhåpentligvis med på å styrke omdømmet vårt. Tiltaket falt i alle fall i god smak hos arrangørene, og de ønsket å bestille hos oss til neste aktuelle arrangement. I tillegg brukte vi som nevnt anledning til å stifte en del nye bekjenskaper, og markedsføre produktet forsiktig til disse. Alle fikk smake på produktet, og ble introdusert en kortversjon av konseptets tilblivelse, aktuelle aktører og planene fremover. To av oss i teamet utgjorde

velkomstkomiteen i døren, mens den tredje serverte Polarkula fra et bord lenger inn i lokalet. På denne måten fikk vi kontakt med gjestene fra de kom inn, og til de hadde fått en Polarkule i hånda.

Etter denne kvelden sitter vi igjen med sterke inntrykk av at forholdet mellom oss som selger og kjøperne har blitt enda mer personlig, og at kjøperne samtidig har etablert ytterligere tillit til oss som selgere. De kjenner oss godt og vet hva vi står for, at vi leverer som avtalt og samtidig kan yte ekstra service i tillegg til dette. Slike forhold håper vi kan være med på å gjøre at eventuelle bytter av leverandører føles tyngre for kundene. De skal på en måte føle seg bundet til oss, og nærmest anse det som deres plikt å vise gjensidig trofast- og ærlighet overfor oss som leverandør/selger.

5. Konklusjon

Etter å ha gjennomført, vurdert og analysert de ulike tiltakene som vi har planlagt i løpet av denne forskningsprosessen, er tiden kommet for å vurdere hvilke utslag disse har gitt. Ser vi fellestrekk og likheter ved gjennomgang av resultatene? Er det noen tiltak som ikke ga forventede resultater? Hva kan vi trekke ut av denne forskningsprosessen? Med bakgrunn i vårt lille forretningskonsept i samarbeid med Bodø Bakeri, skal vi i dette kapittelet se nærmere på resultatene vi mener å ha funnet, og samtidig forsøke å konkludere med utgangspunkt i dette. Vi har valgt å skrive en felles konklusjon for alle postulatene og tiltakene, da formålet med disse var det samme – nemlig å finne svar på forskningsspørsmålet vårt, nevnt først i oppgaven.

Vi fikk raskt erfare at det å sikre seg konkurransefordeler ved å være kostnadsleder, ble en vanskelig oppgave for vår del. For det første var salgsvolumet i starten alt for lavt. Produktideen er som kjent helt ny, og salget var av den grunn ikke nevneverdig høyt i begynnelsen. Dette hadde vi heller ikke regnet med, da produktet både var kostbart og rettet inn mot et forholdsvis snevert marked. Etter gjennomgang av produksjonsrutinene hos Bodø Bakeri, kom det tydelig frem at det var begrenset med forbedringspotensial på nåværende tidspunkt. Tilvirkingsprosessen for produktet er som tidligere nevnt svært tidkrevende, og de ansatte foretar seg disse oppgavene i mellom andre daglige arbeidsoppgaver. Selvsagt ikke ideelt, men på nåværende tidspunkt den eneste bærende løsningen. Når bestillingskvantumet etter hvert både blir høyere og forholdsvis stabilt, kan det være aktuelt å endre disse rutinene. Dersom en konkurrerende bedrift skulle dukke opp med et identisk produkt i dag, ville ikke fokus på lavere produksjonskostnader for å anskaffe konkurransemessige fortrinn være veien å gå for oss.

På generelt grunnlag ser vi det hensiktsmessig å trekke frem følgende: for en bedrift som lanserer et helt nytt – og samtidig lett kopierbart produkt, vil det ikke være formålstjenlig å fokusere på å være kostnadsleder fra første stund. Da skal en i så fall selge et kvantum så høyt, at en endring i dagens rutiner vil medføre reduserte enhetskostnader på de nye, tilvirkede produktene. Å bli kostnadsleder henger på mange måter sammen med bedriftens ansiennitet og erfaring. En opparbeider seg over tid stordriftsfordeler som gjør det mulig å redusere kostnader forbundet med produksjon/fremstilling av produktene, og videre avtaler

med leverandører og andre interessenter som kan minke disse kostnadene for bedriften. I vårt tilfelle visste vi på forhånd at Bodø Bakeri besitter slike fordeler, og håpet jo at dette kunne videreføres på det nye produktet vårt. På grunn av den lave etterspørselen i starten, viste dette seg som nevnt ikke å være realiserbart.

Når det gjelder merkevarebygging fant vi andre resultater enn ved ovennevnte tiltak. Det klare fokuset på en tydelig profil, og videre gjennomgående kvalitet i både produkt, produktmateriell og produktlansering viste seg å gi ønskede effekter. Det var tydelig at både produktnavn og slagord ble innarbeidet raskt i markedet, og at våre interessenter både kunne gjenkjenne og identifisere seg med konseptet. Som nevnt i analysekapittelet registrerte vi klare tegn på at nettopp det var tilfelle.

Hvis vi retter blikket mot forskningsspørsmålet vårt, og det å opparbeide seg konkurransefortrinn, anser vi merkevarebygging som et av de viktigste satsningsområdene i denne sammenhengen. Særlig for en liten bedrift som lanserer et nytt og lett kopierbart produkt. En utydelig profil kan skape forvirring blant interessentene, og det blir vanskelig å etablere en relasjon mellom dem og produktet. Ønsker en bedrift for eksempel å lansere et eksklusivt produkt, er det selvsagt viktig at den gjennomgående i trenden i både markedsføring, reklame, salgsrepresentanter og produktets presentasjon er i tråd med nettopp dette ønsket. Da innarbeides et tydelig budskap fra dag én, og aktuelle interessenter møter nettopp dette ene slagordet, eller nettopp den stilrene brosjyren i sammenhenger knyttet til markedsføring av produktkonseptet. Interessentene vet hva de kan forvente av dette produktet, og de vet hva som leveres av de som står bak. Dette skaper tilknytning mellom kjøper og selger, og mange kjøpere vil føle seg ”forpliktet” til å benytte seg av denne tjenesten eller dette produktet. Med andre ord har dette ført til høyere transaksjonskostnader for kjøper.

Dersom det i dag skulle dukke opp en konkurrerende bedrift som ønsker å selge det samme produktet som oss, er vi ikke i tvil om at vi har opparbeidet oss konkurransefortrinn gjennom tiltaket knyttet til merkevarebygging. Dette kan selvsagt sees i kombinasjon med tiltaket knyttet til kunderelasjoner, og samtidig det faktum at Bodø Bakeri har et svært bra omdømme i det aktuelle markedet. Likevel har vi, som nevnt i analysen, sett klare tegn på at dette har vært lønnsomt for vår del. Denne prosessen er i følge merkevareteori ment å ta lengre tid enn bare et halvår, men etter vår oppfatning ser en klare effekter i forhold til om en har lyktes med merkevarebyggingen eller ikke.

Hva angår kunderelasjoner og hvordan bedrifter med et nytt og lett kopierbart produkt bør forholde seg til dette spørsmålet, har vår forskning gitt klare og entydige svar. Som nevnt i tidligere kapitler hadde vi fra starten av nøye fokus på å etablere et godt, seriøst og troverdig forhold til våre interessenter. Et slikt fokus kombinert med ei serviceinnstilt holdning og flere innbydende tiltak for aktuelle kjøpere, har vært med på å sette oss i hurtig og nær kontakt med disse. Dette er tiltak som krever lite tid, og ikke minst lave kostnader.

De viktigste elementene når en skal etablere kontakt med personer som viser interesse for ens produktidé, er særlig forhold av personlig art. Det faktum at en opptrer hyggelig, er ærlig og ikke minst viser oppmerksomhet ovenfor de personene en etablerer kontakt med, anses uvurderlig i en slik sammenheng. Dette styrker kjøperens forhold til produktet, til selger og ikke minst til bedriften som helhet. På sikt vil også dette, dersom en klarer å opprettholde de gode relasjonene, ha svært positiv innvirkning på bedriftens omdømme og renommé. Dét utgjør i seg selv en åpenbar konkurransefordel.

Som det fremgår av analysekapittelet registrerte vi flere tydelige tegn på at vi hadde lyktes med å etablere gode forhold til aktuelle personer innen våre definerte segmenter. At en ved et tidlig tidspunkt inngår muntlige avtaler om kjøp og salg - korresponderer helt overens med Wickhams teorier vedrørende konkurransefortrinn. Samtidig har vi underveis i prosessen mottatt bekreftende tilbakemeldinger på at vi har etterlatt gode inntrykk av både bedriften og produktet. I vårt tilfelle anses de viktigste aktørene innenfor de definerte segmentene som ærlige og konstruktive representanter, så tilbakemeldingene fra disse bør absolutt kunne tolkes som troverdige.

Å etablere gode og troverdige relasjoner til aktuelle interessenter bør være en selvfølge for alle bedrifter og foretak som tilbyr et produkt eller tjeneste i et marked. Alle slike foretak er avhengige av kjøpernes tillit, og denne kan vinnes med svært enkle tiltak. Det foreligger ingen tvil om at bedrifter som oppnår tillitsfulle og solide relasjoner med sine kunder, samtidig oppnår en verdifull konkurransefordel i forhold til konkurrerende bedrifter. Det vises blant annet til tidligere nevnte transaksjonskostnader. Når en forbruker føler seg godt ivare tatt og rettferdig behandlet hos sin nåværende leverandør, skal det mye til for at vedkommende plutselig velger en ukjent tilbyder av et lignende produkt.

Dersom en annen bedrift skulle lansere en etterligning av vår produktidé i dag, kan vi med bakgrunn i vårt arbeid for å etablere gode relasjoner til våre interessenter, fastslå at dette ville medført solide konkurransefortrinn for vår del. Tydelig tegn forankret i den aktuelle teorien bekrefter at vi har lyktes med å etablere sterke relasjoner til personene som til nå har vært involvert i bedriften. Som tidligere nevnt besitter Bodø Bakeri allerede et svært godt omdømme i det aktuelle markedet, og dette sett i kombinasjon med vårt klare fokus på service og vennlig kundebehandling har vært en suksessrik oppskrift.

Som en avslutning mener vi det faller naturlig å rette blikket litt fremover. Hva bør bedrifter i lignende situasjoner gjøre for å vedlikeholde det gode arbeidet med å opptjene konkurransefortrinn? Bør en endre fokus og satse på nye tiltak? Eller er det naturlig å fortsette i det gamle sporet, som tidligere har resultert i åpenbare konkurransefortrinn? Som nevnt i avsnittene ovenfor kan en stille spørsmål vedrørende tidsperspektivet på forskningsprosessen vår. Hva gjelder rollen som kostnadsleder ville vi antakelig sett monn i dette tiltaket dersom vi hadde ventet til salget hadde tatt seg opp. Vi ville antakelig sett bedre effekter av merkevarebyggingen dersom vi hadde fortsatt dette arbeidet over enda lengre tid, med samme tydelige fokus. Likevel kan en etter 6-12 måneder se klare tegn på at tiltakene som en har gjennomført gir resultater, og dette fremgår også av redegjørelsene våre ovenfor. Med utgangspunkt i blant annet dette, mener vi å ha god dekning for å konkludere slik vi har gjort.

Hva gjelder tiden fremover, og hvordan en bør fortsette arbeidet med å opparbeide/vedlikeholde konkurransefortrinn, vil dette selvsagt variere fra bedrift til bedrift og mellom ulike produkter. Vi har tidligere nevnt utslagsgivende variabler som antall kunder (markedsstørrelse), antall produkter (etterspørsel), ressurstilgang innad i bedriften osv. Alle nevnte momenter vil påvirke hvordan bedriften kan tilpasse tiltak for å oppnå konkurransefortrinn, og hvordan disse momentene eventuelt endrer seg – vil påvirke bedriftens opptreden fremover. Kunderelasjoner må pleies kontinuerlig, så et aktivt fokus på dette vil være viktig for alle bedrifter. I tillegg er det hensiktsmessig å opprettholde det klare fokuset på en tydelig profil, da dette vil forankres i interessentenes oppfatning av bedriften – som videre styrker både tilhørighet og omdømme. I starten av denne bacheloroppgaven fortalte vi kort hvorfor enkelte tiltak for oppnåelse av konkurransefortrinn ble forkastet. Det er viktig å påpeke at nytten av disse kan endre seg med tiden, og at tiltak som i starten virket uaktuell kan oppfattes som formålstjenlig etter hvert. Samtidig vil naturlig nok fokus for en slik bedrift endres underveis. I startperioden jobber vi hardt for å opparbeide oss

konkurransefortrinn. Når følgende er gjennomført og en kan si seg fornøyd med dette arbeidet, handler det etter hvert i mye større om å vedlikeholde og/eller styrke bedriftens posisjon som et konkurransedyktig foretak. Her vil tiltakene selvsagt variere i tråd med tidligere nevnte momenter som markedsstørrelse, etterspørsel, ressurstilgang osv.

Helt til sist er det ønskelig å oppsummere det hele med et kortfattet svar på problemstillingen vår. Mindre bedrifter som lanserer et produkt som er enkelt lar seg kopiere, *kan* opparbeide seg konkurransefortrinn med enkle og kostnadsvennlige tiltak. Å bygge en sterk merkevare med tilhørende klar profil, anses som et gjennomførbart tiltak for de fleste bedrifter, og viktig for at kundene skal føle tilhørighet til produktet. Videre mener vi alle bør finne det formålstjenlig å opprette et godt og tillitsfullt forhold til sine interessenter. Dette gir bedriften mange fordeler, deriblant et åpenbart konkurransefortrinn dersom lignende produkter introduseres for markedet. Kundene er da tilknyttet din bedrift på en helt spesiell måte, og føler seg bundet til deg dersom andre tilbud oppstår. Vi gjentar at disse tiltakene vil variere i forhold til hvilken bedrift og hvilket produkt dette gjelder.

6. Referanseliste

6.1 Bokkilder:

Wickham, Philip A., : *Strategic entrepreneurship*, 4 utgave, 2006, Harlow : FT Prentice Hall

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L., : *Forskningsmetode*, 3. utgave, 2011, Abstrakt forlag. Oslo

Olsen, L.E., Peretz, A., Samuelsen, B.M., : *Merkevareledelse på norsk 2.0*, 2. utgave, 2010, Cappelen akademisk. Oslo

6.2 Internettkilder

Wikipedia, publisert 17.05/12, *Transaction cost*
http://en.wikipedia.org/wiki/Transaction_cost

Wikipedia, publisert 07.04/12, *Aksiom*
<http://nn.wikipedia.org/wiki/Aksiom>

Innovanistens maskineri, publisert 29.10/10, *Porters generiske konkurransestrategier*
<http://lesjj.wordpress.com/2010/10/29/porters-generiske-konkurransestrategier>

Regjeringen, publisert?, *Stordriftsfordeler*
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1997/nou-1997-6/8/2.html?id=343758>

Store Norske Leksikon, publisert?, *Validitet*
http://snl.no/.sml_artikkel/validitet

Store Norske Leksikon, publisert?, *Reliabilitet*
http://snl.no/.sml_artikkel/reliabilitet

Wikipedia, publisert 16.11/11, *Merkevarebygging*
<http://no.wikipedia.org/wiki/Merkevarebygging>