



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

BE304E Management Control – Økonomistyring

En casestudie av kvalitetssystemet til en
fiskeforedlingsbedrift

Skrevet av Tor Liasjø Arctander

18.05.2015



Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Tabelloversikt	ii
Abstract	iii
Forord	iv
Sammendrag	v
Begrepsavklaringer:	vii
1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Presentasjon av Lofotprodukt	3
1.3 Studiens omfang og avgrensninger	4
1.4 Oppgavens struktur	5
2. Teoretisk begreper og perspektiver	7
2.1 Begrepet kvalitet	7
2.2.1 ISO-9000	8
2.2.2 British Retail Consortium (BRC)	8
2.2.3 FSSC 22000	9
2.2.4 ISO 22000	9
2.3 Total Kvalitetsledelse (TQM)	9
2.4.1 Opplæring	11
2.4.2 Kvalitetskultur	12
2.4.3 Kontinuerlig forbedring	12
2.4.4 Kundefokus	13
2.4.5 Kvalitetskontroll	13
2.5 Institusjonelt perspektiv	14
2.6 Oppsummering	19
3. Metode	20
3.1 Vitenskapelig forskningsmetode	20
3.2 Valg av forskningsmetode	20
3.3 Forskningsdesign	22
3.4 Casestudie	22
3.5 Strategisk utvelgelse av informanter	23
3.5.1 Rekruttering av informanter	23
3.5.2 Presentasjon av NorgesGruppen ASA	24
3.5 Datainnsamling	25
3.6 Intervjuprosessen og intervjuguide	26
3.7 Analyse og bearbeiding av datamaterialet	27
3.7.1 Reliabilitet	28
3.7.2 Validitet	28
3.8 Oppsummering	29
4. Empiriske funn	30
4.1 Historie om Lofotprodukt AS	30
4.1.1 Kvalitetsbegrepet	32
4.2 Næringen og litt historie	32
4.3 Kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS	33
4.3.1 Opplæring	39
4.3.2 Kultur	40
4.3.3 Kontinuerlig forbedringer	41

4.3.4 Kundefokus	41
4.3.5 Bedriftens kvalitetskontroll	43
4.3.6 Lofotprodukts strategiske markedsføringsarbeid.....	44
4.4 Kostnader med kvalitetsarbeidet	46
4.5 Oppsummering	46
5. Analyse	48
5.1 Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt	48
5.3 Ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet.....	57
5.3.1 Tvungen driver	57
5.3.2 Mimetiske drivere.....	60
5.3.3 Normative drivere.....	63
5.4 Oppsummering	65
6. Konklusjon	67
6.1 Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt?	67
6.2 Hvilke drivere står bak utviklingen av kvalitetssystemet?	68
6.3 Implikasjoner	69
6.5 Forslag til videre forskning	69
Litteraturliste	71
Vedlegg	76
Intervjuguider:	76
Intervjuguide av avdelingsleder på råvareavdeling.....	76
Intervjuguide for salgssjef og administrerende direktør.....	77
Intervjuguide for markedsjef	77
Intervjuguide for kvalitetsleder og utviklingssjef	78
Intervjuguide for NorgesGruppen	79

Tabelloversikt

Tabell 1: Ulike informanter	24
Tabell 2: Institusjonelle driveres innflytelse på kvalitetssystemet.....	66

Figuroversikt

Figur 1: Utviklingsprosessen til kvalitetssystemet.....	19
Figur 2: Forskningsprosessen.....	21
Figur 3: Verdikjeden til Lofotprodukt AS.....	37

Abstract

The purpose of this study is to achieve a better understanding of how the quality system of the firm Lofotprodukt AS works. In addition to look upon what kind of drivers which are behind the development of the quality system. There has been conducted a lot of research on the implementation of Total Quality Management and its effects on business performance. Yet, the research conducted on firms using British Retail Consortium (BRC) is limited. The same goes for research conducted on drivers which influences the structure of the quality system. The theoretical framework for this paper has mostly been theories about Total Quality Management (TQM) and Institutional theory. This paper is a qualitative case study which consists of several persons located in various places around Norway. Most of the informants worked in the firm, while one worked in the grocery chain NorgesGruppen. I interviewed persons on different levels in the organization which permitted me to achieve information from different perspectives. I collected primary data and used secondary data to find the empirical results. The analysis of this paper is based on comparison of the empirical results and the theory outlined in the theoretical framework.

The main findings of this study reveals that Lofotprodukt AS has created its own type of quality system by following the BRC standard and Mattilsynets requirements. The system can be said to be unique partly because Lofotprodukts interpretations of standards, may differ from other companies and the Mattilsynets inspectors and auditors. The second discovery shows that Lofotprodukt imitates other companies to a small extent. However, it experiences that other enterprises are copying their way of doing business. In that sense, Lofotprodukt can be viewed as a good example of how other companies should operate in the fish food industry. The third finding shows that Lofotprodukt has learned from employee's work experience and formal education. The knowledge and skills that new employees in Lofotprodukt possesses is thus not necessarily rejected. Knowledge that is useful to the company will thus be put to use in the business.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende en del av min Master of Science in Business/Siviløkonomutdannelsen ved Handelshøgskolen i Bodø våren 2015. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen Management Control - Økonomistyring og vektlegges 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle informantene som har latt seg intervjuet i løpet av hele arbeidsprosessen. De informantene som har bidratt til arbeidet med oppgaven er som følger: Christer Johansson, Kirsti Mathisen, Heidi Krogh, Sigvald Rist, Camilla Beck Sætre, Øystein Rist og Vidar Olsen.

Videre vil jeg spesielt takke min veileder, Elena Dybtsyna som har gitt meg nyttig innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet med oppgaven. Jeg vil i tillegg rekke en takk til fagansvarlig Anatoli Bourmistrov. Ikke minst vil jeg takke Konstantin Timoshenko og Levi Gårseth-Nesbakk for deres innspill på de presentasjonene jeg har holdt.

Til slutt vil jeg takke både venner og familiemedlemmer som har hjulpet meg med å gjennomføre denne oppgaven.

Bodø 18.05.2015

Tor Liasjø Arctander

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er total kvalitetsledelse (TQM). Lofotprodukt AS er en virksomhet som operer innenfor dynamiske omgivelser. Det gjør at bedriften hele tiden må tilpasse seg de endringene som oppstår i omgivelsene. Virksomheten har valgt sin egen tilnærming til hvordan de ønsker at kvalitetssystemet skal fungere. Selskapet følger en BRC-standard og næringsmiddelhygieneforskriften.

Kvalitetssystemet er dynamisk og endres på en kontinuerlig basis, ettersom omgivelsene endres. Dette skjer blant annet gjennom stadig skjerpede krav fra myndigheter og dagligvarekjeder. Forbrukernes preferansemønster og intens konkurranse fungerer også som funksjon på endringer av kvalitetssystemet. Det understreker viktigheten av at kvalitetssystemet til virksomheten er oppdatert til enhver tid.

Selskapet har krav fra ulike interessenter som kan utøve makt, hvis kravene ikke skulle bli ivaretatt. Kravene er forbundet med virksomhetens kvalitetssystem og de produktene som tilbys. Med et ønske om å få bedre kunnskaper om hvordan ulike kvalitetssystemer fungerer og hva som forårsaker endringer i systemet, har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

«Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, og hva slags drivere står bak utviklingen av kvalitetssystemet?»

For å kunne svare på den første delen av problemstillingen, presenterer jeg teori om total kvalitetsledelse (TQM). Bakgrunnen for dette valget, er at jeg som student ble introdusert til dette temaet i kurset BE330E Management Control – Økonomistyring. For å besvare den andre delen av problemstillingen har jeg valgt å benytte meg av institusjonell teori. Teorien er med på å belyse drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS. I oppgaven har jeg anvendt en kvalitativ tilnærming hvor det er blitt gjennomført seks intervjuer av sju ulike informanter. Jeg har intervjuet personer fra Lofotprodukt AS og NorgesGruppen ASA.

Arbeidet med å fremstille de empiriske dataene har dannet grunnlaget for den analytiske delen av oppgaven. I analysen har jeg analysert og tolket funnene opp imot det teoretiske rammeverket.

Det er gjort en rekke interessante funn i denne oppgaven. Et av funnene viser at Lofotprodukt har skapt sitt eget kvalitetssystem ved å følge BRC-standarden og Mattilsynets krav. Virksomhetens kvalitetssystemet er unikt blant annet, fordi selskapets tolkninger av kvalitetsstandarder kan avvike fra Mattilsynets inspektører og revisorer, samt andre bedrifter. Empiriske funn viser til at Lofotprodukt imiterer i veldig liten grad andre selskaper, men opplever at andre bedrifter kopierer dem. Bedriften kan bli oppfattet som et selskap innenfor bransjen, som setter gode eksempler for hvordan en bør drive virksomhet innenfor fiskematindustrien. Et tredje funn viser til at Lofotprodukt har lært av ansattes arbeidserfaringer, eller deres utdanningsbakgrunner. Den kunnskapen og kompetansen som nyansatte i Lofotprodukt besitter, blir dermed ikke nødvendigvis forkastet. Kunnskap som er nyttig for selskapet kan bli tatt i bruk i virksomheten.

Begrepsavklaringer:

TQM – Total kvalitetsledelse (Total Quality Management)

BRC – (British Retail Consortium) er en global standard som er ledende innenfor sikkerhet og kvalitetssertifisering (Brcglobalstandards.com, 2015).

ISO – Internasjonal standardiseringsorganisasjon (International Organization for Standardization)

FSSC 22000 – (Food Safety System Certification) er et matsikkerhetsstyringssystem som er et rammeverk for effektivt håndtering av en bedrifts mattrygghetsansvar (Fssc22000.com, 2015).

Omgivelser – Omgivelser er alle forhold utenfor en bedrift som kan ha en potensiell effekt på bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Dynamisk – Dynamikk defineres som en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011).

Strategi – Strategi innebærer en flere planlagte tiltak som er bestemt på forhånd, som blir vedtatt for å oppnå bestemte mål (Roos, Krogh og Roos, 2010).

Konkurransefortrinn – konkurransefortrinn er et selskaps evne til å overgå deres konkurrenter, på grunn av det er i stand til å skape verdier fra de ressursene som er tilgjengelig (Jones, 2013).

Verdikjede – Verdikjeden beskriver ulike kategorier av aktiviteter i en organisasjon som sammen skaper et produkt eller en tjeneste (Johnson, Whittington, og Scholes, 2011).

Innovasjon – Innovasjon betyr å utvikle en bedrifts kompetanse og evner til å gjøre det mulige for at organisasjonen kan oppdage nye produkter og prosesser (Jones, 2013).

Taus kunnskap – Det er kunnskap fra erfaringer som den enkelte har utviklet seg over tid, ting som man vet fungerer, men som man har vanskeligheter for å sette ord på (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

HACCP – (Hazard Analysis and Critical Control Point) oversettes til norsk som risikoanalyse og kritiske styringspunkt. Det er et internkontrollprogram som skal hjelpe bedrifter med å sikre at maten som produseres og serveres er helsemessig og trygg (Mattilsynet.no, 2015).

Isomorfisme - Isomorfisme kan beskrives som prosessen der organisasjoner i en populasjon bli mer lik andre selskaper, eller at likhetstrekkene øker (Jones, 2013).

1. Introduksjon

I dette kapitlet aktualiseres temaet i masteroppgaven, og det forklares hvorfor total kvalitetsledelse er viktig for tjeneste- og produksjonsbedrifter. Dette blir etterfulgt av presentasjon av problemstillingen, hvor jeg tillegg viser til bakgrunnen for valg av temaet. Til slutt viser jeg til oppgavens avgrensning og strukturen på oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Kvalitet er et begrep som har mange ulike definisjoner. Det er ikke minst et aspekt ved et produkt eller en tjeneste som berører svært mange mennesker i deres hverdag. Det er blitt et kontroversielt tema ettersom det ikke finnes noen ensbetydende definisjon på hva kvalitet innebærer. Kvalitet kan ifølge Sallis (2005) defineres som det som tilfredsstillende og overgår kundenes behov og ønsker. For produksjonsbedrifter kan for eksempel kvalitet omfatte designet på produktet, produktets funksjon osv. Kvalitet tar for seg mangler, feil og klager, men går langt utover slike tradisjonelle verdier: kvalitet inkluderer alt kunden forventer og krever, og endrer seg stadig (Hradesky, 1995). Fokuset på kvalitet har ført til at mange virksomheter har sett det som nødvendig å implementere ulike former for kvalitetssikringssystemer eller standarder. Total kvalitetsledelse (TQM) er en tilnærming til et kvalitetssikringssystem som har blitt mer populært for mange bedrifter. Som begrepet kvalitet, finnes det heller ingen entydig definisjon av total kvalitetsledelse. I følge Oakland (2003) er TQM en tilnærming for å forbedre konkurranseevnen, effektiviteten og fleksibiliteten til hele organisasjonen. Suksess i dag avhenger av ens evne til å levere høykvalitets produkter, samt tjenester, som kundene har behov for, til riktig tid og pris (Garrity, 1993). I følge Andrie (1994) er TQM en ledelsesfilosofi som er opptatt av at mennesker, samt arbeidsprosesser fokuserer på å tilfredsstille kundene og forbedrer organisasjonens ytelse. Vel og merke er (TQM) bare en av flere kvalitetssikringssystemer som blir anvendt av mange ulike selskaper. Bedrifter benytter seg også av kvalitetsstandarder som ISO-9000 og BRC (British Retail Consortium). Det som alle tilnærmingene til et kvalitetssystem har til felles, er fokuset på å tilfredsstille kundene og å kontinuerlig forbedre ytelsen til bedriften. Likevel har grunnene til at enkelte bedrifter har valgt å anvende kvalitetssystemer variert. En av årsakene til at noen bedrifter bruker ulike typer kvalitetssystemer, er at anvendelsen har blitt ansett for å være en kilde til å oppnå konkurransefortrinn. Kvaliteten på et produkt eller en tjeneste kan fungere som et

konkurransefortrinn, ved at en skiller seg ut i fra konkurrentene. Tilfredse forbrukere kan bidra til at en bedrift klarer å tiltrekke seg varige og trofaste kunder. Det kan på lengre sikt føre til at selskaper klarer å forbedre lønnsomheten og omdømmet.

Kvaliteten på produkter som blir utviklet av bedrifter som opererer innenfor næringsmiddelindustrien, har den siste tiden vært et svært omdiskutert tema. En av årsakene til det er at forbrukerne forventer at matvareproduktene som tilbys, skal være trygge og sikre å spise. Mattilsynet i Norge, kontrollerer at virksomheter følger det juridiske rammeverket, som er utviklet for å ivareta forbrukernes interesser. Dette er spesielt viktig for Norge som er en stor fiskerinasjon. Fisk og sjømat som blir produsert i Norge eksporteres til mange land rundt omkring i verden. Det er derfor svært viktig at tilsyn med fisk og sjømat i Norge blir akseptert og skaper tillitt hos andre lands myndigheter (Mattilsynet.no, 2015).

Den rike forekomst av ulike fiskearter har vært grunnlaget for at mange mennesker har bosatt seg langs norskekysten. Fiskerinæringen i Norge har spilt en viktig rolle i å knytte forbindelser med andre land, og har historisk sett vært en av Norges viktigste eksportnæringer. I følge Miljøstatus (2015) er sjømat inklusive oppdrett Norges nest største eksportnæring. Viktigheten av denne næringen kommer spesielt fram i tider der oljeprisen er historisk lav. Lønnsomheten av denne næringen har vært en stor drivkraft til at mange bedrifter har ønsket å drive virksomhet i industrien. I Norge finnes det mange selskaper som driver med videreforedling av fiskemat. Dermed har det også blitt viktig for at selskaper som opererer innenfor industrien har et kvalitetssystem, eller følger kvalitetsstandarder for å sikre trygge produkter.

Med tanke på det som er nevnt i de avsnittene ovenfor ønsket jeg å skrive en oppgave, der jeg kunne undersøke kvalitetssystemet til en virksomhet. Men ikke hvilken som helst virksomhet. Etersom jeg som forfatter er født og oppvokst i Lofoten, ønsket jeg å undersøke en av de lokale bedriftene som har hatt stor suksess de siste 20 årene. Denne virksomheten heter Lofotprodukt AS, og har hatt en enorm vekst fra bedriften ble etablert. Noe av motivasjon til å skrive en oppgave som denne, kommer fra at jeg ble introdusert til emnet total kvalitetsledelse (TQM) i kurset BE330E – Økonomistyring. Temaet virket på mange måter svært interessant. Bakgrunnen for denne interessen er knyttet til at mange mennesker i sine daglige liv, må hele tiden ta stilling til kvaliteten på produkter og tjenester de ønsker å kjøpe.

For å oppsummere, er dette temaet svært interessant for meg. Det er et tema som kan bidra til mer kunnskaper om litteraturen innenfor dette fagfeltet. I tillegg er det et tema som kan ha betydning for bedrifter som driver innenfor fiskeriindustrien i Norge.

1.2 Presentasjon av Lofotprodukt

Lofotprodukt AS er selskap som driver med produksjon av sjømat. Selskapet ble etablert i 1994 og har i dag om lag 160 ansatte. Bedriften er lokalisert ved cruisebåthavna på Leknes i Lofoten. Virksomheten har hatt stor suksess innenfor sitt forretningsområde de siste 20 årene. Lofotprodukt AS er et norsk selskap med virksomhet innenfor salg og videreforedling av høykvalitets fisk og sjømat til dagligvare- og storhusholdningsmarkedet (Boilofoten, 2015). Selskapet har aktivt satset på kvalitet, design, og produktutvikling, og salgsarbeid med smaksdemonstrasjoner i butikk har vært viktig for selskapets vekst (Lofoten, 2015). Selskapets mål er å tilby forbrukerne ulike produktkonsepter og løsninger for emballasje som er tilpasset omgivelsenes skiftende behov. Lofotprodukt tilbyr et bredt spekter av produkter innenfor sjømatkategorien. Produktene til selskapet kan finnes i butikker rundt omkring i hele landet.

1.3 Problemstilling

Organisasjoner som opererer innenfor dynamiske omgivelser, må stadig forholde seg til endringer som er av betydning for selskapet (Jacobsen og Thorsvik, 2009). For at en bedrift skal kunne tilpasse seg hurtige endringer i omgivelsene er det viktig at ressursene som virksomheten besitter blir brukt effektivt. Allokering av ressursene er essensielt for bedrifter som driver virksomhet innenfor industrier med dynamiske omgivelser. I følge Roos, Krogh og Roos (2010) har ressursene ingen verdi dersom de ikke blir brukt på riktig måte, og er satt i system som sikrer tilvirkning av produkter og tjenester, som blir verdsatt av kundene.

Dynamikken i ulike markeder gjør at selskaper som utøver bruken av ulike kvalitetssystemer må hele tiden tilpasse sine systemer, i forhold til hvordan omgivelsene endrer seg. Kvalitetssystemer fungerer på mange måter som en virksomhets strategi, i den grad det må endres kontinuerlig etter skiftende omgivelser og utviklingen av nye produkter.

Det har blitt skrevet mye om total kvalitetsledelse (TQM), dens praksis og de mange fordelene som disse praksisene bringer organisasjoner som implementerer dem (Douglas og

Judge, 2001). Teorien om total kvalitetsledelse (TQM) har blitt brukt av mange ulike forskere som (F.eks. Spencer, 1994; Blackburn og Rosen, 1993; Andrlé, 1994; Lawler, 1994). Teorien om total kvalitetsledelse (TQM) har blitt brukt i flere ulike sammenhenger, som for eksempel høyere utdanning i Storbritannia (Kanji, Malek og Tambi, 1999), forholdet mellom total kvalitetsledelsespraksis og operasjonell drift (Samson og Terziovski, 1999) og Total kvalitetsledelse som et konkurransefortrinn: En gjennomgang og empirisk studie (Powell, 1995).

Det har vært vanskelig å finne undersøkelser om hvordan kvalitetssystemet til ulike virksomheter fungerer. Utformingen og praktiseringen av et kvalitetssystem er unikt for den enkelte bedrift. Årsaken til det er knyttet til kontekstuelle elementer i omgivelsene og faktorer innenfor virksomheten. Det har blitt gjort lite, om noe som helst forskning på hvilke drivere som står bak utviklingen av ulike kvalitetssystemer. Med dette som grunnlag har jeg formulert følgende problemstilling:

«Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, og hva slags drivere står bak utviklingen av kvalitetssystemet?»

Problemstillingen i denne oppgaven er todelt. Den første delen av problemstillingen er valgt med bakgrunn om å få mer kunnskap om funksjonaliteten til kvalitetssystemet til Lofotprodukt. I den andre delen av problemstillingen ønsker jeg å belyse hvilke drivere som står bak utformingen av kvalitetssystemet.

1.3 Studiens omfang og avgrensninger

Lofotprodukt operer innenfor et marked som stadig er i endring. Dermed blir det viktigere for bedriften å følge med på de endringene som skjer utenfor bedriften. Dynamiske omgivelser stiller krav til at virksomheten både må være fleksibel og villig til å tilpasse seg bransjen. Virksomheter innenfor fiskematbransjen må planlegge på kort sikt for å kunne bedre respondere på det konkurrenter, forbrukere og myndigheter krever. Den industrien Lofotprodukt driver innenfor er preget av sterk konkurranse mellom de ulike aktørene. Myndighetene stiller i tillegg krav til at bedrifter innenfor industrien, skal følge juridiske rammeverk som stadig er i endring. Mattilsynet krever at bedrifter innenfor bransjen skal ha et kvalitetssystem, som hindrer at forbrukere blir tilbudt mat som kan være helseskadelig.

Både forbrukere og dagligvarekjedene stiller også krav i forhold til produktene som blir produsert.

Temaet i oppgaven er hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, samt hvilke drivere som står bak utformingen av systemet. Dette innebærer blant annet at jeg måtte se nærmere på interne faktorer i bedriften. Her har innsikt fra ulike personer som jobber på forskjellige nivåer vært nødvendig. Eksterne faktorer har også blitt analysert for å kunne se på hvordan faktorene har hatt innflytelse på utviklingen av kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS.

På bakgrunn av dette har formålet med oppgaven vært å bidra til økt kunnskap om hvordan kvalitetssystemet fungerer for en produsent av sjømat. Oppgaven har i tillegg hatt som formål å belyse hvilke drivere som står bak utviklingen av virksomhetens kvalitetssystem.

Temaet Total kvalitetsledelse (TQM) er et svært bredt tema. Det er gjennomført utallige forskningsrapporter som omhandler emnet. For å unngå å gjennomføre en studie som ikke er lik andre, har jeg avgrenset oppgaven til å omhandle funksjonaliteten av kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, og ulike drivere som står bak utviklingen av systemet.

1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgavens oppbygning blir presentert for å gi leseren en oversikt over oppgaven og hvordan jeg som forsker besvarer problemstillingen.

Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk. Her blir det gjennomgått aktuell teori om ulike kvalitetsstyringssystemer og standarder. Den første delen av dette kapittelet blir det gjennomgått definisjoner og forklaringer på sentrale begreper som brukes innenfor total kvalitetsledelse. Den andre delen av kapitelet gir jeg en introduksjon av institusjonell teori, og belyser hvordan teorien blir knyttet opp mot kvalitetsstyringssystemer.

Kapittel 3 presenterer det metodologiske kapittelet. Her blir de filosofiske antagelsene beskrevet. Det blir i tillegg beskrevet hvilken forskningsmetode og forskningsdesign som blir anvendt i denne oppgaven. Deretter forklares det hvilken tilnærming jeg bruker for å samle inn data, og hvordan utvalget blir gjort. Etter det blir det gjennomgått hvordan jeg analyserte

det datamaterialet jeg samlet inn. Til slutt blir det tatt stilling til gyldigheten av de resultatene jeg fikk ved å se på validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenteres de empiriske funnene fra intervjuene som oppfattes som mest relevant. Kapitlet starter med å presentere de ulike informantenes synspunkter på definisjon av begrepet "kvalitet". Deretter følger en presentasjon av bedriften, og kvalitetssystemet til bedriften. Avslutningsvis ser jeg på virksomhetens strategi og kostnader forbundet med kvalitetsarbeidet.

Kapittel 5 omfatter analysen av oppgaven. Her analyseres de viktigste empiriske funne fra intervjuene og ses opp imot teori om total kvalitetsledelse og institusjonell teori. Først beskrives det hvordan kvalitetssystemet til Lofotprodukt fungerer, før driverne som står bak utviklingen av systemet blir analysert.

Kapittel 6 inneholder oppgavens konklusjon. Her blir det forklart hvordan kvalitetssystemet fungerer og hvilke drivere som påvirker utforingen av systemet. Her gjøres det rede for videre forskning og ulike implikasjoner ved funnene.

2. Teoretisk begreper og perspektiver

I dette kapitlet skal jeg gjennomgå relevant teori for problemstillingen. Første del av teorikapitlet inneholder teori om total kvalitetsledelse (TQM). Dette omfatter ulike definisjoner av kvalitetsbegrepet, samt forskjellige kvalitetssystemer og standarder. Her belyses det også hva det vil si å arbeide med kvalitet i en organisasjon. Den andre delen av kapitlet presenterer jeg institusjonell teori, for å se på hvilke drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet. Jeg avslutter kapitlet med å oppsummere det som er blitt gjennomgått.

2.1 Begrepet kvalitet

Kvalitet er et særdeles viktig element for både produksjon- og tjenesteytende bedrifter. Fokus på kvalitet kan bidra til at forbrukere blir mer tilfredse med et produkt eller en tjeneste. Det finnes svært mange definisjoner av kvalitet, og begrepet kvalitet har endret seg mye over tid. Ettersom kundenes behov og krav varierer, er det ofte svært vanskelig å komme til et konsensus for hva det er som kjennetegner god kvalitet. Kvalitet tar for seg mangler, feil og klager, men går langt utover slike tradisjonelle verdier: kvalitet inkluderer alt kunden forventer og krever, og endrer seg stadig (Hradesky, 1995). I fortiden var høy kvalitet assosiert med viljen til å betale en høyere pris. I dag kan kundene få høy kvalitet og lavere priser samtidig (Juran og Gryna 1993). Kvaliteten på produkter og tjenester er viktig for at selskaper skal kunne bevare sitt eget omdømme. Sosiale medier har gjort det mulig for kunder å dele sine erfaringer med produkter og tjenester. Misfornøyde kunder kan dermed dele sin misnøye med omverdenen.

Kvalitet på mat og drikke skiller seg ut fra kvalitet på andre produkter. Mennesker rundt omkring i hele verden har økt sin bevissthet rundt den maten de kjøper. Kvaliteten på maten som kjøpes er dermed blitt stadig viktigere for forbrukere. Kvalitet og mattrygghet har vært et høyst aktuelt tema de siste ti årene i offentlige debatter som matpolitikk, industri og ikke minst forskning (Grunert, 2005). Kvaliteten på mat avhenger av mange ulike faktorer som for eksempel næringsinnhold, holdbarhet, renhet, trygghet osv. Bedrifter som operer innenfor næringsmiddelindustrien tar sikte på å produsere trygg mat for sine forbrukere, samt å gi viktig informasjon til både butikker og kunder. Hvis ikke bedriftene imøtekommer interessentenes forventninger og krav til kvalitet, kan det være med på å influere omdømme til bedriften. Som en konsekvens av dette bruker bedrifter forskjellige systemer, verktøy og

instrumenter, for å kunne garantere at visse kvalitetsstandarder blir overholdt. Det er dette som blant annet har vært med på å skape ledelsesfilosofien total kvalitetsledelse (TQM).

Sertifisering i henhold til anerkjente kvalitetsstandarder kan være avgjørende for å kunne selge til enkelte kunder eller for å samsvare med loven. Myndigheter kan pålegge overholdelse av standarder for aktører som operer innenfor eksempelvis helsetjenester eller matindustrien. Bedrifter som produserer mat skal som et minimum følge Mattilsynets krav i forhold til produksjon av trygg mat. Sertifisering av anerkjente kvalitetsstandarder kan bidra til at virksomheten klarer å tiltrekke seg flere forbrukere, ved at selskapet signaliserer sin evne til å levere produkter av høy kvalitet. Nedenfor vil jeg presentere noen ulike kvalitetsstandarder som har hatt stor utbredelse i flere ulike land.

2.2.1 ISO-9000

Flere bedrifter skaffer seg ISO-sertifisering, spesielt ISO 9000 som kan bidra til at kundene blir mer fornøyd med bedriftens produkter og tjenester. ISO 9000-serien identifiserer de grunnleggende disiplinene for et kvalitetssikringssystem som kan brukes av produsenter, leverandører, distributører og sluttbrukere som kan være store eller små (Tricker, 1997). I følge Sertifisering.no (2015) er ISO 9000-standarden basert på åtte ulike prinsipper for kvalitetsstyring:

- Kundefokus
- Ledelse
- Medarbeiderens engasjement
- Proessorientering
- Systemorientert ledelse
- Kontinuerlig forbedring
- Faktabaserte beslutninger
- Partnerskap med leverandørene

2.2.2 British Retail Consortium (BRC)

BRC er et ledende sikkerhet og kvalitetssertifiseringsprogram, som brukes av over 22.000 sertifiserte leverandører i 123 land, med sertifisering utstedt gjennom et globalt nettverk av akkrediterte sertifiseringsorgan (Brcglobalstandards.com, 2015). Sertifisering i henhold til BRC gjør at kundene kan få tillitt til sine leverandører, og bidrar til leverandørene kan tillate

og vise at de opprettholder høye krav til mattrygghet, kvalitet og juridiske krav. Det er et robust rammeverk som hjelper produsenter å produsere trygg mat, styre kvaliteten og møte kundenes behov og forventninger.

2.2.3 FSSC 22000

FSSC 22000 er et system som er et rammeverk for effektivt håndtering av en bedrifts mattrygghetsansvar (Fssc22000.com, 2015). Sertifisering etter denne standarden illustrerer at bedriften har et robust mattrygghetssystem, som oppfyller krav til forbrukerne. Mer enn 9.000 bedrifter rundt omkring i verden har sertifisert seg i henhold til standarden. Standarden fungerer likeledes som BRC-standard, i den grad den skaper tillitt hos både forbrukere og dagligvarekjeder. FSSC 22000 er fullt anerkjent av Global Food Safety Initiative (GFSI) og er basert på eksisterende ISO-standarder (Fssc22000.com, 2015).

2.2.4 ISO 22000

ISO 22000 er en internasjonal standard som omfatter mattrygghet. Konsekvensene av utrygg mat kan være alvorlige og ISOs mattrygghetsstandarder hjelper organisasjoner å indentifisere og kontrollere farer, samt mattrygghet (Iso.org, 2014). Standarden kan tas i bruk av alle typer organisasjoner, uavhengig av bedriftens størrelse og hvor bedriften befinner seg i verdikjeden av matproduksjon. Som de andre mattrygghetsstandardene er formålet med denne standarden å tilfredsstille bedriftens interesser, ved at den hjelper bedriften å tilby matvareprodukter som er trygge for konsumentene.

2.3 Total Kvalitetsledelse (TQM)

Det økende fokuset på å imøtekomme kunders forventninger og krav til kvalitet har resultert i utviklingen av total kvalitetsledelse (TQM).

Det finnes mange definisjoner av begrepet total kvalitetsledelse. I følge Waldman (1994) er TQM hverken et program, et bestemt verktøy eller en teknikk. Det er heller ikke et sett med slagord, men en bevisst og systematisk tilnærming for å oppnå passende nivåer av kvalitet på en konsistent måte, som oppfyller eller overgår behov og ønsker fra forbrukere (Sallis, 2002). Chong og Rundus (2004) beskriver TQM praksis som teknikker som omfatter måling av faktiske produksjonsytelse mot strenge kvalitetsstandarder.

Hradesky (1995) definerer total kvalitetsledelse som en ledelsesfilosofi, med et sett med verktøy, prosesser som skaper produkter som gir kundetilfredshet og kontinuerlig forbedring. Total kvalitetsledelse krever at hele organisasjonen bidrar i prosessen om å opprettholde og etterleve systemet. Det kan hjelpe institusjoner å håndtere endringer og til å fastsette egne agendaer for å håndtere mengder av eksternt press (Sallis, 2002). I følge Lawler (1994) er det ingen enkel teoretisk formulering av total kvalitetsledelse som ledelsestilnærming, og heller ikke noen kort liste over praksis som er knyttet til tilnærmingen. Utformingen av en bedrifts kvalitetssystem vil dermed avvike blant de virksomhetene som har slike systemer. Total kvalitetsledelse kan tas i bruk av hvilken som helst virksomhet, uavhengig av bedriftens størrelse. Total kvalitetsledelse har ikke kun et sterkt kundefokus, men tildeler mer ansvar til ansatte i bedrifter som har slike systemer.

Arbeidet med kvalitet omfatter svært mange aspekter og noen av dem er; kontinuerlig forbedring, kvalitetskultur, opplæring, kundefokus og kvalitetskontroll.

For at arbeidet med kvalitet skal være en suksess så må det være kvalitet i hvert eneste ledd i verdikjeden. Kvalitetsledelse er en tilnærming som starter hos ledelsen, men det er nødvendig å etablere en gjennomgående kvalitetskultur som involverer alle i bedriften (Iden, 2013). Dette kan ofte være utfordrende, fordi enkelte ansatte kan være motvillig til å vedta slike kulturelle endringer. Alle i selskapet er ansvarlig for å produsere varer og tjenester, med fokus på kvalitet og kutte kostnader forbundet med kvalitetsarbeidet. I følge Hackman og Wageman (1995) er en grunnleggende forutsetningen for TQM at kostnadene ved dårlig kvalitet, er langt større enn kostnadene ved utviklingsprosessene som produserer produkter av høy kvalitet. Total kvalitetsledelse som ledelsesfilosofi er et dynamisk styringssystem som endrer seg hele tiden. I følge (Danneels, 2002) trenger organisasjoner å kontinuerlig fornye seg selv hvis de skal overleve og lykkes i dynamiske miljøer. Det er svært mange elementer i omgivelsene som kan ha stor innvirkning på en bedrifts virkeområdet. Dynamikken i markedet kan beskrives som endringen i pris, som følge av forandringer i både tilbud og etterspørsel på produkter og tjenester. Omgivelsene omfatter mer en pris og etterspørsel på en virksomhets produkter og tjenester. Hele tiden kommer det nye krav til standarder som bedrifter som produserer mat må følge. Flere selskaper operer i et stadig tøffere konkurranseklima hvor det blir strengere minimumskrav for å kunne produsere matvareprodukter. Derfor er det svært viktig at bedriftene har ansatte som har riktig kunnskaper, kompetanser, samt at de har fått tilstrekkelig opplæring.

2.4.1 Opplæring

Opplæring er en viktig del av total kvalitetsledelse og det å ha et kvalitetssystem. Ansatte må være opplært til å jobbe sammen som et team for å kunne fokusere på å møte eller overgå kundenes forventninger (Andrle, 1994). Det bør være kontinuerlig opplæring av ansatte i bedriften for å kunne imøtekomme stadig skiftende krav og forventninger. Opplæring kan gjøre at ansatte er i bedre stand til å identifisere forbedringsmuligheter, som kan knyttes til kvalitetsarbeidet.

Kontinuerlig opplæring av ansatte skaper en kunnskapsrik arbeidsstokk som kan være av stor betydning for bedriften. Investeringer i arbeidsstokken, ved utdanning og opplæring av ansatte på alle nivåer tjener mange formål (Mitra, 1998). Utdanning, omskolering og opplæring kan bidra til at de ansatte holder seg oppdatert på de nyeste teknikkene innenfor deres bransje, i tillegg til at det fremmer samarbeid. Opplæring av ansatte kan gjøre at arbeidstakerne blir mer bevisst på å ta ansvar, som kan redusere kostnader forbundet med oppfølging. Det kan også føre til at ledelsen vil ønske å myndiggjøre ansatte. Andrle (1994) definerer myndiggjøring som at en gir ansatte myndighet til å gjøre det som behøves for å tilfredsstille kundene. Myndiggjøring av ansatte kan være med på å bidra til effektivisering av organisasjonen.

Kommunikasjon er svært viktig for at ansatte i en bedrift skal klare å samarbeide med å utføre ulike arbeidsoppgaver. For holde de ansatte oppdatert i forhold til organisasjonens prestasjoner, dens aktiviteter og mål, må kommunikasjon være klar og fullstendig (Blackburn og Rosen, 1993). Kommunikasjonen i bedriften må formidles effektivt mellom ansatte på ulike nivåer, for at arbeidet med kvalitet skal fungere best mulig. I følge Goetsch og Davis (2010) betyr effektiv kommunikasjon at meldingene blir mottatt, forstått, og at en gjør ting på en ønsket måte. Effektiv kommunikasjon mellom ansatte i virksomheten kan gjøre at en bedre forstår hverandre og situasjonen som en står ovenfor. Det må ofte brukes mye ressurser på å instruere ansatte om selskapets mål. Årsaken til det er ifølge Mitra (1998) at ansattes individuelle mål ikke alltid er kompatibel med selskapets egne. Det kan derfor være essensielt å forsøke å skape målkongurens mellom ledelsen og ansatte i virksomheten, for å forenkle utøvelsen av bedriftens strategier.

2.4.2 Kvalitetskultur

I følge Jones (2013) er organisasjonskultur det sett av felles verdier og normer som styrer organisasjonsmedlemmenes samhandling med hverandre og med leverandører, kunder og andre mennesker utenfor organisasjonen. Det medfører at det som skjer innenfor en organisasjon er unikt for den enkelte bedriften. Ansatte i en organisasjon har meninger, oppfatninger, tradisjoner og praksis rundt kvalitet (Juran og Gryna, 1993). Det kan i mange tilfeller være utfordrende for ledelsen å endre på både holdninger, verdier og normer som arbeidstakerne har. I følge (Blackburn og Rosen, 1993) krever TQM endring av organisasjonskulturen, som omfatter fundamentale endringer i måten individer og grupper arbeider, samt endring av rollene i organisasjonen. For mange ansatte, spesielt de som har jobbet i en organisasjon i mange år, kan denne nye tilnærmingen være vanskelig å tilpasse seg eller akseptere (Andrle, 1994). Ansatte i virksomheten kan være motstandere mot slike endringer, fordi de er redd for å forsøke noe nytt. Bedriftskulturen i et selskap kan være avgjørende for virksomheten skal klare å imøtekomme forbrukernes krav. Organisasjonskultur påvirker menneskers handlinger og atferd (Irani og Beskese, 2004). Organisasjonskulturen omfatter ikke bare felles normer og verdier, men også språket som brukes i bedriften. Språket i en bedrift omfatter formidlingen av informasjon fra sender til mottaker. Informasjonsflyten i et selskap bidrar til at ansatte forstår hverandre og klarer å samarbeide. Ansatte som jobber innenfor innovative selskaper kan bli oppmuntret av ledelsen til å ta ulike former for risiko, for å skape noe nytt i utførelsen av arbeidsoppgaven sin. Mens i bedrifter som har et kvalitetssystem, kan ansatte bli bemyndiget med mer ansvar for å kunne bedre tilfredsstille forbrukerne.

2.4.3 Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring, betyr at bedriften har en forpliktelse til å konstant undersøke tekniske og administrative prosesser på leting etter bedre metoder (Dean og Bowen, 1994). Identifisering av muligheter kan være med på å frembringe innovative løsninger, som kan bidra til at bedriften oppnår konkurransefortrinn. Dynamiske omgivelser eksemplifiserer viktigheten av at bedrifter hele tiden forsøker å forbedre seg. Kontinuerlige forbedringer kan bidra til at en bedrift klarer å redusere kostnader forbundet med kvalitetsarbeidet.

Det kan oppnås ved bedre allokering av ressurser til de ulike aktivitetene, som er forbundet med kvalitetsarbeidet. En måte å fremme kontinuerlig forbedring er gjennom innovativ tilpasning av beste praksis i bransjen (Mitra, 1998). Ved å kartlegge og identifisere hva slags

produkter kunder forventer, vil det forenkle arbeidet med kontinuerlige forbedringer. I følge Dean og Bowen, (1994) blir kontinuerlige forbedringer gjennomført for å oppnå kundetilfredshet, og det er mest effektivt når forbedringene er drevet av kundenes behov. Arbeidet med kontinuerlige forbedringer kan være med å formidle budskapet, om at en bedrift hele tiden forsøker å tilby forbrukerne produkter og tjenester tilpasset etterspørselen.

2.4.4 Kundefokus

I følge (Goetsch og Davis, 2010) utvikler organisasjoner kundefokus for å bedre være i stand til å tilfredsstille kundene sine. Fokus på kundene kan gjøre det enklere å skape konkurransefortrinn. Total kvalitetsledelse som styringsverktøy fokuserer på å tilfredsstille kunders behov. I følge Spencer (1994) må alle kvalitetsforbedrende tiltak starte med en forståelse av kundenes oppfatninger og behov. Kvalitet øker kundetilfredshet og inntekter ved å forbedre kvaliteten på produkter og tjenester; kostnader reduseres ved å forbedre kvaliteten av prosesser (Andrle, 1994). Identifisering av kunder og forbrukeres behov kan ofte være svært ressurskrevende, men kan være avgjørende for virksomheten. Kundereaksjoner regnes som det beste målet på kvalitet (Lawler, 1994). Det er derfor svært viktig å ha god kontakt med kunder og markedet, for å kunne følge med på hvordan etterspørselsbehov endrer seg.

2.4.5 Kvalitetskontroll

I følge Oakland (2003) er kvalitetskontroll vesentlige aktiviteter, samt teknikker som anvendes for å oppnå og opprettholde kvaliteten av et produkt, framgangsmåte eller en tjeneste. Bedrifter som har et kvalitetssystem, gjennomfører vanligvis flere kvalitetskontroller fra virksomheten mottar råvarene, og til det ferdige produktet distribueres videre. Slike kontroller kan bidra til at virksomheten klarer å forhindre at forbrukerne får uønskede opplevelser med produktene. Uønskede opplevelser med bedriftens produkter kan være med å svekke selskapets omdømme, som videre kan redusere virksomhetens profitt. Kvalitetskontroller innebærer også operative teknikker og aktiviteter, som er rettet både for overvåking av prosesser, ved å eliminere årsakene til utilfredsstillende resultater i et ledd, for å skape i økonomiske effektivitet (Mitra, 1998). I følge Oakland (2003) må innkjøpsprosesser kontrolleres for å sikre at de innkjøpte varene og tjenestene samsvarer med organisasjonens krav. Mange selskaper har ofte ulike spesifikasjoner til hvordan produktene skal være. Spesielt innenfor næringsmiddelindustrien er det krav til hvordan mat skal se ut, samt til krav holdbarhet. Bedrifter som jobber innenfor næringsmiddelindustrien, skal ha systemer som er i

samsvar med Mattilsynets krav. Virksomheter skal ha implementert internkontrollsystem og også bruke HACCP som verktøy for å vurdere ulike farer (Mattilsynet.no, 2015). Dette blir gjort for å sikre at forbrukerne ikke mottar mat som kan være helseskadelig.

I følge Juran og Gryna (1993) omfatter valget av leverandør blant annet leverandørens evne til å oppfylle kravene til kvalitet på produksjonspartier. Det er viktig å ha gode relasjoner til leverandørene sine, fordi det kan bidra til at leverandørene leverer råvarer av høyere kvalitet. Et godt forhold til sine leverandører kan i tillegg påvirke prisen på råvarene. Leverandørene kan også ha store innvirkninger på hvorvidt en bedrift klarer å levere de ferdige produktene til riktig tid. Virksomheter som har gode relasjoner med sine leverandører kan påvirke et selskaps betingelser i forhold til kredittid på råvarene.

2.5 Institusjonelt perspektiv

For å kunne forske på den andre delen av problemstillingen vil jeg se på hva slags drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet. For å kunne gjøre dette, kreves det en forståelse av organisasjonens struktur og atferd. Her vil jeg bruke på institusjonell teori.

Institusjonell teori hevder at det ikke bare er påkrevd at en organisasjon har råvarer, kapital, arbeidskraft, kunnskap og utstyr, men at de også er avhengig av aksept fra samfunnet de operer i (Hatch, 2013). Dette henger sammen med at bedrifter som operer i et marked også er en del av samfunnet, og dermed har et samfunnsansvar. I tillegg undersøker institusjonell teori hvordan organisasjoner kan øke sin evne til å vokse og overleve i konkurransepregede omgivelser ved å bli legitim, altså det som er akseptert, pålitelig og ansvarlig, i deres interessenters øyne (Jones, 2013). Bedrifter blir påvirket av lover, regler, formelle, uformelle normer og hvordan samfunnet oppfatter selskapet. En selskap som ønsker å tilpasse seg omgivelsene bør derfor ta stilling til alle disse faktorene. I sin streben etter å forbedre sin legitimitet modellerer mange organisasjoner seg etter andre organisasjoner som har vist seg å være vellykket. Ved en slik modellering blir flere bedrifter mer homogene av både av struktur, strategi, teknologi og kultur. Det begrepet som best beskriver prosessen homogenisering er isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Isomorfismer kan enten være tvungen, mimetisk eller normativ.

Isomorfismer sies å være tvungen når en organisasjon vedtar visse typer verdier og normer fordi de er presset av andre organisasjoner eller samfunnet generelt, men det kan også være andre organisasjoner som bedriften er avhengig av (Jones, 2013). DiMaggio og Powell (1983) beskriver mimetisk isomorfisme som en kopi eller imitasjon av andre organisasjoner, og er tradisjonelt knyttet til usikkerhet, internt eller eksternt. Normativ isomorfisme assosieres med profesjonaliseringen av organisasjonen.

Organisasjoner har en tendens til å kopiere andre selskaper som er vellykket på sitt fagområdet. Dette gjelder spesielt hvis miljøet som bedriftene operer innenfor er usikkert slik at virksomheten må se etter en bedre struktur, strategi eller teknologi for å overleve. Jones (2013) beskriver normativ isomorfisme som en prosess som skjer over tid, og der organisasjoner indirekte vedtar normer og verdier til andre organisasjoner. Det er to aspekter ved profesjonalisering som fører til isomorfisme; formell utdanning og den andre er utviklingen av profesjonelle nettverk. Videre kan profesjonaliseringen beskrives som kollektivets forståelse av vilkår og metoder innenfor deres yrke. Normativ isomorfisme oppstår som regel på grunn av rekruttering fra selskaper i samme næring.

Intens konkurranse i markedet har ført til at industribedrifter søker etter konkurransefortrinn i sine produksjonsaktiviteter og prosesser (Chong og Rundus, 2004). Flere bedrifter dør hvis de ikke klarer å utvikle den kompetansen som er nødvendig for å tiltrekke seg kunder. Det å være legitim overfor det miljøet som bedriften operer innenfor, kan derfor bli sett på som et konkurransefortrinn.

Bedrifter som produserer mat har ofte flere interessenter som en må forholde seg til, hvor en av de viktigste er Mattilsynet. Mattilsynet har som mål å sikre at forbrukerne får helsemessig trygg mat, som fisk og sjømat (Mattilsynet.no, 2015). Det føres tilsyn med hvordan de ulike bedriftene innenfor bransjen etterlever det. De ulike aktørene som produserer mat skal sikre at sjømatproduktene er trygge, og at de er av riktig kvalitet. Bedriftene som driver virksomhet i denne bransjen, må imøtekomme butikkenes og forbrukernes krav, samt forventninger. Forbrukere i utviklede land har blitt mer krevende og mer kritisk til sine valg av matvareprodukter (Grunert, 2005). Det gjør det desto viktigere for bedriftene som operer innenfor næringsmiddelindustrien å identifisere konsumentenes forventninger og krav.

Både i utviklede og utviklingsland, er mattrygghet og sikringssystemer generelt blitt stadig strengere, som svar på å styrke, både reelle og opplevde problemer knyttet til mattrygghet (Henson og Caswell, 1999). Dette skjer ved at offentlige organer gjennomfører endringer i forhold til ulike sertifiseringer og standarder. I følge Oakland (2003) er det både nasjonale og internasjonale standarder, som brukes og bidrar til å sikre at spesifikasjonene oppfyller visse aksepterte kriterier for tekniske, ledelsesmessig ytelse og sikkerhet. Utbredelsen og utviklingen av mattrygghet, samt kvalitetsstandarder i industrialiserte land, er drevet hovedsakelig av regulatoriske krav, som er svar på forbrukernes bekymringer om mattrygghet, kvalitet og vitenskapelig utvikling om risikoen forbundet med mat (Henson og Reardon, 2005). En av årsakene til denne utviklingen, er at det oppdages stadig flere sykdommer og allergier, samt at forbrukerne blir mer bevisste på deres valg av mat. Det er derfor blitt svært viktig for bedrifter innenfor næringsmiddelindustrien å følge med på hvordan etterspørselsbehov og kvalitetsstandarder endres.

Ettersom krav til standarder og forbrukernes etterspørsel endres, må bedrifter som ønsker å vokse og å forbli i markedet møte disse kravene. De bedriften som ikke gjør det, kan oppleve en stagnasjon i salget av sine produkter. De ulike matvarekjedene i Norge har også krav til bedriftene som produserer mat. Temperaturer er en veldig viktig faktor som påvirker holdbarheten og kvaliteten på fersk fisk (Mattilsynet.no, 2015). Denne faktoren medfører at butikker har krav til hvilken temperatur det er på fisken i butikk, men også til hvilken temperatur det er på produktene når de transporteres fra leverandøren.

I følge institusjonell teori vil organisasjoner som opplever at andre bedrifter som er mer vellykkede, endre strukturen for å bli mer lik de suksessfulle organisasjonene. En ny organisasjon er særlig sannsynlig å imitere strukturer og prosesser av vellykkede organisasjoner, når miljøet er svært usikkert og når den trenger å søke etter en struktur, strategi, kultur og teknologi, som vil øke sjansen til å overleve (Jones, 2013). Det å ha et kvalitetssikringssystem implementert kan i noen sammenhenger være pålagt av offentlige organer som Mattilsynet. Kvalitetssikringssystemer kan også bli brukt for å kunne skille ut de produktene som virksomheten tilbyr, for å gjøre selskapet mer konkurransedyktig. Dette kan være tilfelle spesielt hvis bedriften følger en differensieringsstrategi. Porter (1985) definerer differensiering som når en bedrift skiller seg ut i fra konkurrentene med å være unik på noe som er verdifullt for kjøperne. I følges Jones (2013) er det en grense for hvor mye en ny organisasjon bør søke å etterlikne eksisterende bedrifter i bransjen. Grunnene til det er at

imiterende organisasjoner oppnår da å bli lik den bedriften de ønsket å etterlikne, og vil dermed ikke skille seg ut på noen måte. Forbrukerne kan da bli likegyldige til hvilke produkter de velger. Imitering av andre organisasjoner kan forårsake at selskapet blir mindre innovativ.

Flere organisasjoner har forsøkt å implementere total kvalitetsledelse, uten at de har klart å oppnå mye, om noe som helst form for konkurransefortrinn, mens mange andre organisasjoner har implementert styringssystemet med stor suksess (Douglas og Judge, 2001). Årsaken til at noen bedrifter har mer suksess enn andre, kan være knyttet til kontekstuelle faktorer. Ser man på en bedrifts kvalitetssystem som en del av økonomistyringssystemet til bedriften, er det ifølge (Chenhall, 2003) seks ulike kontekstuelle variabler som påvirker designet til et økonomistyringssystem. Disse faktorene er miljø, teknologi, struktur, størrelse, strategi og kultur. Strategi er ikke et element i konteksten, men er heller et redskap som kan være med på å påvirke miljøet, teknologien, strukturen og kulturen til et økonomistyringssystem. En del bedrifter forsøker å knytte virksomhetens strategi med kvalitetssystemet. Årsaken til det kan være at et kvalitetssystem påvirker produkter og prosesser. Systemet kan være med på å redusere kostnader og til å skille ut produktene som tilbys. Bedrifter som implementerer kvalitetsstyringssystemer og som ikke har suksess, bør undersøke hvilke kontekstuelle variabler som kan påvirke anvendelsen. Et sentralt aspekt ved å ha et kvalitetssystem er å kunne imøtekomme forbrukernes krav. Det er derfor essensielt å forstå forbrukernes behov. I markedsføringsprosessen må en ikke bare forstå behovene til kundene, men også evnen til sin egen organisasjon til å møte dem (Oakland, 2013). Ved å kunne kartlegge virksomhetens evne til å møte forbrukernes behov, kan det gjøre at en klarer å allokere ressursene til bedriften på en mer hensiktsmessig måte.

Kopiering av andre bedrifter er en realitet av å drive virksomhet (Ekekwe, 2012). Konkurransedyktighet er en nøkkel til motivasjon for mange bedrifter, og det kan bli oppnådd ved at bedriften modellerer seg mer lik andre organisasjoner som har kvalitetssystemer som blir oppfattet som et konkurransefortrinn. Til tross for total kvalitetsledelse tilsynelatende utbredelse, og påstandene om at enhver bedrift kan imitere total kvalitetsledelse, er det flere grunner til å tro at total kvalitetsledelse ikke er helt fullkomment etterlignbar (Powell, 1995). Bedrifter som anvender ulike former for kvalitetssystemer, har gjerne forskjellige opplæringsprogrammer som ansatte må følge. I tillegg kan det være vanskelig å imitere en annen bedrifts organisasjonsdesign, spesielt hvis enkelte funksjoner innen bedriften er knyttet

til kultur eller taus kunnskap. Hvis en organisasjon baserer sine konkurransefortrinn på basis av ressurser, evner eller at endringer som dynamikken i et marked, eller kundenes behov endrer seg, vil det være mer vanskelig for konkurrenter å imitere (Johnson, Whittington, and Scholes, 2011).

Institusjonell teori viser også til at ulike institusjoner tilegner seg kunnskaper om regler fra det institusjonelle miljøet, for å kunne øke sannsynligheten for at organisasjonen overlever. Det institusjonelle miljøet er det sett av normer og verdier, som er med på å styre atferden til en rekke organisasjoner som befinner seg i dette miljøet (Jones, 2013). Det norske sjømatproduktmarkedet omfatter strenge regler og prosedyrer om hvordan fisk og sjømat skal oppbevares, behandles. Reglene omfatter også hva slags tiltak som kan iverksettes for de som bryter disse reglene. For eksempel så skal ferske fiskerivarer kjøles ned, så snart som mulig etter landing/slakting (Mattilsynet.no, 2015).

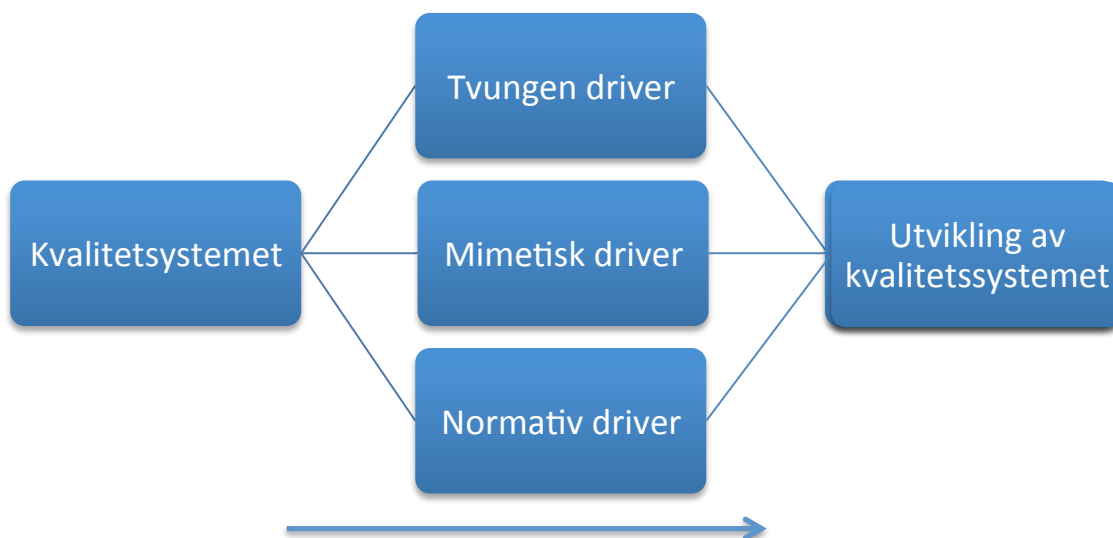
I noen tilfeller har organisasjoner store nettverk av andre bedrifter som de kan kommunisere med vedrørende for eksempel ulike produksjonsprosesser, opplæring av personell. Det trenger ikke nødvendigvis å være bedrifter som en konkurrer med. Organisasjoner opplever også endringer gjennom normativ isomorfisme, gjennom stadig utdanning og nettverk. Ser en på endringen av ulike kvalitetssystemer og standarder, er de i stadig utvikling. Gjennom nettverkene og diskurs er det med på profesjonalisere nettverkene i den grad, at de kommer til et konsensus av hva som er beste praksis. I matvareproduksjonsbransjen i Norge kreves det at enhver bedrift som skal produsere mat, har et kvalitetssystem.

Det å ha et kvalitetssystem kan både ses i lys av tvungen og normativ isomorfisme, ettersom det er et krav å ha et kvalitetssikringssystem i produksjonen av mat. Ansatte som har jobbet i ulike bedrifter, har ofte erfaringer fra andre selskaper som kan påvirke den bedriften de arbeider i. Ansatte som har jobbet i andre bedrifter med ulike tilnærminger til kvalitetssystemer kan skape endringer i bedriften, ved at de har en helt annen bakgrunn i forhold til hvordan ulike arbeidsoppgaver skal utføres. Det kan være utfordrende å endre deres holdninger og verdier i samsvar med bedriftens. Nyansettelser kan være med på å bidra til effektivisering av kvalitetssystemet som er implementert i virksomheten, ved at nye arbeidstakere kan bidra med ny kunnskap og kompetanse.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert teori innenfor total kvalitetsledelse (TQM) og institusjonell teori. Den første delen av kapitlet presenterte jeg ulike kvalitetsstandarder, og videre ble det gjennomgått teori om total kvalitetsledelse, der flere av aspektene ved å ha et kvalitetssystem ble belyst. De aspektene som ble presentert er henholdsvis; opplæring, kvalitetskultur, kontinuerlig forbedring, kundefokus og kvalitetskontroll. Den andre delen av kapitlet presenterte jeg institusjonell teori, der tvungen, mimetisk og normative drivere ble belyst. Belysningen av driverne ble sett i sammenheng med hvordan driverne som står bak utviklingen av kvalitetssystemet til ulike bedrifter.

Nedenfor viser jeg en modell som illustrer endringsprosessen til et kvalitetssystem. Endringsprosessen går fra venstre til høyre, der ulike drivere forårsaker utviklingen av kvalitetssystemet.



Figur 1: Utviklingsprosessen til kvalitetssystemet

3. Metode

I dette kapitlet beskriver jeg forskningsmetodikken som blir brukt i gjennomføringen av denne studien. Her blir det beskrevet hvilke tilnærminger jeg bruker for å utforme oppgaven. Valget av metode vil bli gjort i forhold til problemformuleringen som er illustrert i introduksjonskapitlet. Det er det innsamlede datamaterialet som skal svare på den valgte problemstillingen. Kapitlet omfatter hvilket forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, og analyseteknikker som skal benyttes. Deretter vil datainnsamlingens kvalitet bli vurdert i forhold begrepene validitet og reliabilitet.

3.1 Vitenskapelig forskningsmetode

En metode er en framgangsmåte, et middel for å kunne løse problemer og å komme fram til ny kunnskap (Hellevik, 2002). Forskningsmetodikk handler om hvordan en forsker kan samle inn data, og hvordan det innsamlede datamaterialet kan analyseres. Læren om metode handler blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke de antagelser en har er i overenstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Målet for de aller fleste forskere er å gjøre nye oppdagelser av verden som er menneskeskapt.

3.2 Valg av forskningsmetode

Valget av metode innebærer at en må velge hvilken type data som egner seg best til å besvare problemstillingen. Det skilles ofte mellom kvantitativ og kvalitativ metoder for datainnsamling. Kvalitative data er den type data som sier noe om de kvalitative (ikke-tallfestbare) egenskapene hos undersøkelsesenheterne, og denne typen data foreligger i form av tekst eller verbale utsagn (Halvorsen, 2008). Kvantitative data viser ofte til metodiske tilnærminger hvor en bruker faste spørsmål, der svaralternativene er oppgitt. Ved kvantitative undersøkelser bruker man gjerne dataprogrammer for å kunne utarbeide statistikker om utvalget som er trukket ut i fra populasjonen, for så å generalisere. Hensikten med kvalitative undersøkelser er derimot å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011)

Det er fordeler og ulemper med begge metodene, og hvilken metode som egner seg best er avhengig av hva det er som forskes på. Den kvalitative tilnærmingen til forskningsmetode har

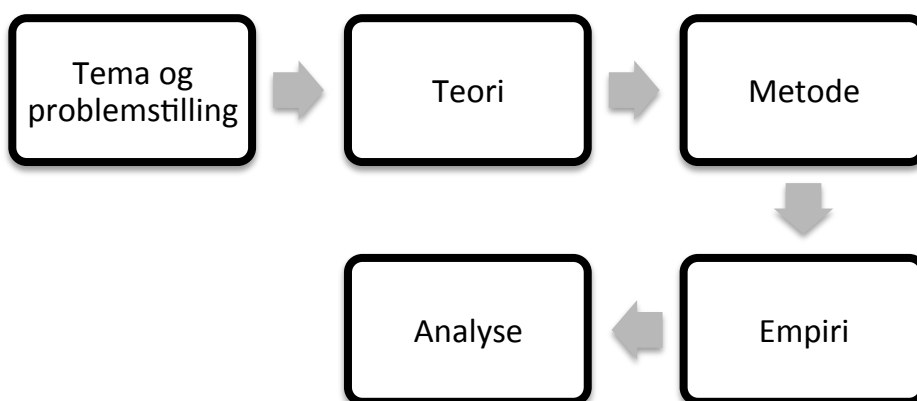
den styrken at den er spesielt egnet til å beskrive og tolke data, som omfatter menneskelig aspekter og perspektiver.

Hvilken forskningsmetode en velger å bruke er avhengig av oppgavens problemstilling. Ofte er det slik at problemstillingen til oppgaven endres flere ganger underveis. Dette skyldes at en risikerer å samle inn data som kanskje ikke nødvendigvis svarer på den fastsatte problemstillingen. Temaet i oppgaven ble bestemt ut i fra interessen min for begrepet kvalitet og fagområdet total kvalitetsledelse (TQM). Det har vært svært vanskelig å konkretisere problemstillingen. Problemstillingen har blitt endret utallig ganger igjennom hele prosessen med å skrive oppgaven. Den endelige problemstillingen ble:

«Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, og hva slags drivere står bak utviklingen av kvalitetssystemet?»

Jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ forskningsstrategi i oppgaven, fordi det var den metoden som egnet seg best til å svare på problemstillingen. Metoden gir en dypere forståelse av menneskers atferd, holdninger, samt detaljerte bilder av ulike situasjoner. En kvalitativ tilnærming gjør det enklere for meg å undersøke de menneskelige aspektene forbundet med kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, og de driverne som står bak utviklingen av systemet. Det eksisterer i tillegg lite, om noe som helst informasjon om begge fenomenene og derfor er dette et mer gunstig utgangspunkt for oppgaven. En kvalitativ tilnærming gjør det mulig å få en dypere innsikt om hvilke tanker og tolkninger informantene har vedrørende Lofotprodukt AS sitt kvalitetssystem.

Forskningsprosessen til denne oppgaven er som følger:



Figur 2: Forskningsprosessen

3.3 Forskningsdesign

For å vite hvordan en forsker skal gå fram for å innhente informasjon fra virkeligheten, må en utarbeide et undersøkelsesopplegg, eller det som ofte kalles et forskningsdesign (Halvorsen, 2008). Forskningsdesignet fastsetter hvordan en undersøkelse gjennomføres. Dette omfatter blant annet aktiviteter som datainnsamling, analyse og tolkning av data.

Innenfor forskningsmetode skiller en mellom to hovedkategorier av filosofiske posisjoner. Disse kategoriene er enten positivisme eller sosial konstruksjonisme. Innenfor positivisme er ideen at den sosiale verden eksisterer eksternt, og dens egenskaper burde måles gjennom objektive metoder, istedenfor subjektive fortolkninger. Denne tilnærmingen bygger på at viten om verden er basert på erfaringer. Hypoteser om virkeligheten kan avkrefte eller bekrefte ved å gjennomgå data. Mens ideen i sosial konstruksjonisme er at virkeligheten er bestemt av mennesker, istedenfor objektive og eksterne faktorer. Her er forutsetningen at det ikke eksisterer noen absolutt sannhet som utvikles av den enkelte, men at det finnes flere sannheter som utvikles ved samhandling med andre mennesker.

Etter å ha vurdert flere ulike filosofiske verdenssyn, har jeg som forsker sett det som mest hensiktsmessig å velge sosial konstruksjonisme for å svare på problemstillingen. Bakgrunnen for det at denne typen filosofiske tilnærming starter man undersøkelsen sin med spørsmål, der en samler inn data og teorien skapes ved at en samler inn data. Videre har jeg valgt casestudie som forskningsdesign. Bakgrunnen for dette valget er at jeg ønsker å gå i dybden av det fenomenet jeg studerer, og jeg ønsker å forstå endringer som er gjort.

3.4 Casestudie

I denne oppgaven anser jeg det som mest hensiktsmessig å anvende et casedesign. I en casedesign får forskeren dyp forståelse av ulike fenomener gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Casestudier ser i dybden på en, eller et lite antall av organisasjoner, hendelser eller enkeltpersoner over tid (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Dette forskningsdesignet gjør det mulig for meg som forsker å innsamle detaljerte beskrivelser om virkeligheten i en organisasjon. Dette kan gjøre det enklere å undersøke de menneskelige aspektene i forhold til temaet som studeres. I casestudier har en bare én eller noen få undersøkelsesenheter, som for eksempel en person, en familien, en bedrift eller et lokalsamfunn (Halvorsen, 2008). Formålet med en casestudie er å

dykke dypt ned i et fenomen som undersøkes, får å kunne oppnå berikende informasjon om fenomenet. Det kan gjøre det enklere å besvare problemstillingen. I min oppgave valgte jeg å intervju flere informanter innenfor og utenfor bedriften som jeg undersøker. Det gjorde det mulig for meg å få et bredt spekter av informasjon fra flere ulike perspektiver.

3.5 Strategisk utvelgelse av informanter

Forskeren må bestemme hvilken målgruppe som skal delta i undersøkelsen, for å kunne samle inn det nødvendig datamaterialet. Valg av informanter gjøres ut i fra strategisk utvelgelse, hvor forskeren benytter målgrupper for å få samlet inn relevant data, i tillegg foretas det en filtrering innenfor målgruppen av relevante informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Når det gjennomføres kvalitative undersøkelser er det flere forhold som må tas i betraktning når en skal velge ut informanter. Forhold som er av sentral betydning er størrelse på utvalget, utvalgsstrategi og hvordan informantene rekrutteres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det kan være utfordrende å bestemme hvilken størrelse en skal ha på utvalget. Størrelsen på utvalget er avhengig av hvor mye ressurser forskeren har, og ikke minst hvilken type forskning som utføres. Det er dessverre ingen fasitsvar på hvor mange informanter en bør ha med i en undersøkelse. Utvalget bør likevel være stort nok til at en klarer å besvare den valgte problemstillingen.

Utvalget for min oppgave er sju informanter, hvor seks av informantene jobber innenfor bedriften, mens den sjuende informanten jobber innenfor NorgesGruppen. Alle informantene som er valgt ut har ulike bakgrunner og har forskjellige posisjoner. Det gjorde det mulig å få en viss bredde på den informasjonen som ble formidlet til meg i gjennom intervjuene.

3.5.1 Rekruttering av informanter

Da informantene hadde blitt utvalgt måtte jeg ta stilling til hvordan informantene skulle kontaktes. Jeg valgte å ringe først og så sende informantene e-post om hva oppgaven dreide seg om, og hvilke spørsmål jeg ønsket å stille dem. Ved å ringe var det enklere å få svar om hvorvidt informantene var interessert i å delta i undersøkelsen. Alle informantene virket positiv til å hjelpe meg med oppgaven. Da jeg hadde fått avtalt hvilken tid og dato intervjuene skulle gjennomføres, sendte jeg spørsmålene jeg ønsket å stille dem via e-post. Jeg måtte i tillegg få godkjenning om hvorvidt spørsmålene jeg ønsket å stille dem var passende. Ikke

minst så sendte jeg spørsmålene fordi informantene hadde i den anledning mulighet til å forberede seg til intervjuene.

Følgende tabell nedenfor gir en detaljert oversikt over intervjuene som er gjennomført i denne oppgaven.

Bedrift	Informant	Type intervju	Varighet på intervju
Lofotprodukt AS	Christer Johansson, utviklingssjef	Gruppesamtale, ansikt til ansikt	48:07 minutter
Lofotprodukt AS	Kirsti Mathisen, kvalitetsleder	Gruppesamtale, ansikt til ansikt	48:07 minutter
Lofotprodukt AS	Heidi Krogh, avdelingsleder på råvareavdeling	Gruppesamtale, ansikt til ansikt	40:21 minutter
Lofotprodukt	Sigvald Rist, administrerende direktør	Dybdeintervju	40:00 minutter
Lofotprodukt AS	Camilla Beck Sætre, markedssjef	Telefonintervju	20:54 minutter
Lofotprodukt AS	Øystein Rist, salgssjef	Telefonintervju	40:40 minutter
NorgesGruppen ASA	Vidar Olsen, kategorisjef	Telefonintervju	39:09 minutter

Tabell 1: Ulike informanter

Nedenfor beskriver jeg dagligvarekjeden NorgesGruppen som er den eneste eksterne informanten i denne oppgaven.

3.5.2 Presentasjon av NorgesGruppen ASA

NorgesGruppen er en av de store dagligvarekjedene i Norge og har over 1500 butikker rundt omkring i Norge. Selskapet eier blant annet Kiwi, Spar og Menybutikker. NorgesGruppen er en svært viktig partner for norsk matvareproduksjon, og jobber aktivt med å samarbeide med

både lokale og regionale produsenter for å kunne tilby norske forbrukere det beste mulige sortimentet (NorgesGruppen.no, 2015). Dagligvarekjedene har tilstedeværelse i 367 av 430 ulike kommuner i Norge.

3.5 Datainnsamling

I denne delen av forskningsprosessen må forskeren samle inn data som er mest relevant for oppgavens problemstilling. Vanlige metoder for å samle inn kvalitative data på er gjennom observasjon, intervjuer og gruppesamtaler (Johannessen et. al. 2011). Det må derfor tas viktige beslutninger som omhandler hvilke typer data som skal samles inn. I denne undersøkelsen valgte jeg å benytte meg av både primære og sekundære data. De primære dataene ble samlet inne gjennom å utføre seks intervjuer. Som vist i tabellen ovenfor ble det gjennomført ett individuelt dybdeintervju, telefonintervjuer og gruppesamtaler. Det er noen ulemper ved gruppesamtaler. En ulempe med gruppesamtaler er muligheten for at en av informantene ikke uttrykker sine ærlige meninger om emnet som diskuteres. Informantene kan være redde for at tankene og synspunktene deres er motsatt av det de andre informanter tenker. Telefonintervjuene var riktig nok en besparelse av både tid og penger, men det forårsaket også at jeg ikke kunne følge med på kroppsspråket til informanten, for å kunne avgjøre hvorvidt utsagnene var ærlige.

Jeg skaffet meg i tillegg sekundære data gjennom bedriftens hjemmeside og en bok som omhandler selskapet. Jeg fikk relativt dyp innsikt i temaet jeg undersøkte gjennom intervjuene og de eksterne dataene som jeg brukte.

Kvalitative intervjuer kan være strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte. Hvilken type intervju en velger avhenger av det som undersøkes. I denne oppgaven valgte jeg å bruke semi-strukturert intervjuteknikk. Her har en enkelte spørsmål man ønsker å få besvart, der en har gjort det mulig for informantene å ta opp andre temaer. En annen teknikk som ble benyttet under intervjuene kalles for "laddering". Denne teknikken innebærer at en stiller oppfølgingsspørsmål for å følge opp en besvarelse eller få mer ut av et spørsmål.

Det er både fordeler og ulemper ved primære og sekundære data. En av ulempene ved å samle inn primære data er at det kan kreves at forskeren reiser lengre distanser for å møte informanten. En kan dermed spare både penger og tid på å velge å bruke sekundære data

istedenfor primære. En av ulempene ved å bruke sekundære data, er at det som samles inn kan være utarbeidet med et annet formål enn det forskeren har. Det kan dermed ha innflytelse på validiteten og reliabiliteten til undersøkelsen.

I etterkant av intervjuene har jeg vært i kontakt med noen av informantene. Årsaken til det har vært at jeg ønsket å få en dypere forståelse for noe av den informasjonen som ble samlet inn.

3.6 Intervjuprosessen og intervjuguide

Intervjuer er den desidert mest vanligste måten å samle inn kvalitative data på. Dette er en fleksibel metode som kan anvendes for å få fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). De personene som en har valgt ut å intervjuer kalles for informanter og er ofte hovedkilden til informasjon. Før et intervju finner sted, må det utarbeides en intervjuguide som skal inneholde hvilke spørsmål som skal stilles til informantene.

Jeg utarbeidet flere intervjuguider, ettersom de informantene jeg ønsket å intervjuer hadde ulike bakgrunner/stillinger, og dermed ulik kompetanse rundt fenomenet som ble undersøkt. I mitt tilfelle var det viktig å vinkle spørsmålene i forhold til den kunnskapen jeg hadde fått ved arbeidet med teorikapittelet og problemstillingen. Det var nødvendig presisere før intervjuene fant sted om valg av anonymitet og konfidensialitet.

Ved å informere intervjuobjektene om anonymitet og konfidensialitet kunne det vært med på å etablere et tillitsforhold mellom intervjuer og informantene. Jeg informerte før intervjuene at jeg ønsket å bruke båndopptak, for å kunne sikre den informasjonen som kom fram. Bruken av båndopptak ville gjøre det enklere for meg som intervjuer å fokusere på intervjuobjektet. Det gjorde at jeg ikke behøvde å skrive notater underveis, og kunne delta i samtalen. I tillegg fikk jeg en mye mer presis gjengivelse av de uttrykte utsagnene til informantene. Det må også nevnes at siden jeg deltok i samtalen på intervjuene, var jeg med på å påvirke de dataene som kom fram i løpet av intervjuprosessen. I innledning til intervjuguiden presenterte jeg meg selv, og informerte om hva undersøkelsen gikk ut på. Spørsmålene som jeg stilte under intervjuene, hadde som formål å skaffe mest mulig informasjon om informantenes meninger, tanker og erfaringer. Under intervjuene ble det forsøkt å holde språket klart og tydelig, for å

unngå at det oppsto misforståelser. Det forenklet i tillegg arbeidet med å analysere og bearbeide dataene.

3.7 Analyse og bearbeiding av datamaterialet

Når intervjuene ble gjennomført gjensto det å bearbeide det datamaterialet som hadde blitt samlet inn. Data som ble samlet inn måtte tolkes og jeg måtte analysere den informasjon som kom fram. Det er to hensikter med dataanalysen. Det første en forsker gjør er å organisere data etter tema. Her reduserer og systematiserer forskeren datamaterialet. Forskeren trekker ut det datamaterialet som en synes er mest aktuelt og relevant for undersøkelsen. Det er dette datamaterialet som skal danne et bedre grunnlag for å utføre analysen. Det andre en forsker må gjøre, er å analysere og tolke datamaterialet. I denne prosessen utvikler forskeren fortolkninger av perspektiver av informasjonen som ligger i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Å analysere kvalitative data kan på mange måter være utfordrende, ettersom dataene blir stort i omfang og dermed uoversiktlig. For å sikre at viktig informasjon ikke gikk tapt, transkriberte jeg intervjuene kort tid etter intervjuene ble utført. Etter intervjuene ble transkribert begynte jeg med koding av tekstmaterialet. Her ble datamaterialet organisert og systematisert i forhold til tematikken av oppgaven. Det ble brukt ulike fargekoder for å understreke betydning av utsagnene. I følge (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) bør en kategorisere innholdet til intervjuene får kunne avdekke lignende utsagn, fellestrekk, mønstre, sammenhenger eller forskjeller. Jeg valgte å lage ulike kategorier for å systematisere datamaterialet. Disse kategoriene omfattet blant annet kvalitetssystemet og ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet.

Det neste som ble gjort var å begynne å tolke de dataene som hadde blitt samlet inn og kodet. Tolkningsarbeidet besto i å utarbeide empirikapitelet til oppgaven, som omfattet de ulike funnene som ble gjort ved bruken av både primære og sekundære data. Hensikten med det empiriske kapitelet er å gi leseren et helhetsbilde over de funnene som jeg har gjort. Det empiriske kapitelet ble utarbeidet på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet. Empirien til denne oppgaven er preget av historiske hendelser som har funnet sted i bedriften. Det har derfor vært hensiktsmessig å bruke en fortellende oppbygging av det empiriske kapitelet for å beskrive de historiske milepælene som Lofotprodukt har vært igjennom. Innenfor

empirikapitelet lagde jeg flere underkapitler som omfattet blant annet begrepet kvalitet, bedriftens historie, kvalitetssystemet, og ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet. Empirikapitelet besto også av kostnader med kvalitetsarbeidet og bedriftens strategiske markedsføringsarbeid. Etter at jeg hadde utarbeidet empirikapitelet gikk jeg gjennom hele kapitelet, for å forsikre meg om det var samsvar mellom de empiriske funnene og det transkriberte datamaterialet. Empirikapitelet dannet grunnlaget for det analytiske kapitelet til oppgaven. Under arbeidet med analysen var jeg flere ganger nødt til å gå tilbake til det transkriberte datamaterialet for se hvilken sammenheng utsagnene ble nevnt, for å forsikre meg om at informasjonen som kom fram ble framstilt på riktig måte.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet kommer fra det engelske uttrykket reliability, som betyr pålitelighet. Reliabilitet er knyttet til dataene i undersøkelsen som forskeren velger å bruke, hvordan de samles inn og hvordan de blir bearbeidet. I kvalitativ forskning kan det være vanskelig å måle reliabiliteten, ettersom det vanligvis ikke brukes strukturert datainnsamlingsmetoder (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Informasjonen som er brukt i denne undersøkelsen er samlet inn ved gjennomføringen av ett dybdeintervju, gruppesamtaler og telefonintervjuer. Jeg har i tillegg benyttet meg av informasjon fra sekundære kilder. Jeg valgte å ta opp intervjuene som jeg utførte ved å bruke båndopptaker, noe som økte reliabiliteten ved å kontrollere at det var en overenstemmelse mellom det informanten sa og transkriberingen. I listen med vedlegg finnes det kopier av de ulike intervjuguidene som ble brukt i oppgaven. Alle intervjuene som er gjennomført har blitt tatt opp, hvor de er transkribert ordrett, for å sikre at ikke noe av informasjon som ble formidlet har blitt utelatt. For å sikre at den valgte teorien skulle ha høy pålitelighet har jeg benyttet meg stort sett av fagstoff som er skrevet av kjente forfattere, i tillegg har jeg sett på hvor mange ganger ulike artikler har blitt sitert.

3.7.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet, og dette begrepet sier noe om i hvilken grad det kan trekkes gyldige slutninger fra de resultatene som oppnås, om det fenomenet man har hatt som mål å undersøke. Validitet kan deles inn ekstern og intern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt resultatene er sanne og at de slutningene en gjør er korrekt. Ekstern validitet handler om hvor generaliserbare resultatene fra studien er (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Altså handler ekstern validitet om hvorvidt en kan overføre den forskningen som er gjort over

til lignende fenomener eller situasjoner. For kvantitative undersøkelser handler det om generaliserbarheten til datamaterialet. Det vil si at ved et representativt utvalg fra en kvantitativ undersøkelse trekkes det konklusjoner ut i fra utvalget i populasjonen. For Kvalitative undersøkelser handler det om hvor overførbare kunnskapen om resultatene er i stedet for hvor generaliserbare den er.

Når det gjelder ekstern validitet handler denne oppgaven kun om ett selskap som har lokalisert sin hovedavdeling i Nord-Norge. Selskaper produserer og selger hovedsakelig til Norge. Det er ikke sikkert at de funnene som er gjort vedrørende bedriftens kvalitetssystem kan generaliseres eller at en kan overføre kunnskapen til andre bedrifter.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet hvilke metodiske tilnærminger som har blitt brukt for å samle inn datamaterialet til oppgaven. I denne undersøkelsen har jeg benyttet meg av både primære og sekundære data. Jeg valgte en kvalitativ forskningstilnærming. De primære dataene har blitt samlet inn ved utføringen av både dybdeintervju, telefonintervjuer og gruppesamtaler. De sekundære dataene er hentet fra hjemmesiden til selskapet, og en bok som omhandler Lofotprodukt. Forskningsdesignet som ble valgt var et casestudie, der hver informant er en case. De dataene som ble samlet inn gjennom intervjuer, ble kort tid etter transkribert. Datamaterialet ble deretter kodet og organisert for å forenkle arbeidet med å lage det empiriske kapitlet. Arbeidet med det empiriske kapitlet dannet grunnlaget for å analysen av oppgaven.

4. Empiriske funn

I dette kapitlet vil jeg presentere de empiriske funnene jeg har gjort etter å samlet inn data. Her belyser jeg hvordan de ulike informantene har definert begrepet 'kvalitet'. Videre beskriver jeg historien om hvordan Lofotprodukt AS har utviklet seg over tid. Her har jeg også beskrevet virksomhetens kvalitetssystem, og jeg har sett på ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet. Jeg avsluttet kapitlet med å se på kostnadene forbundet med kvalitetsarbeidet og bedriftens strategiske markedsføringsarbeid.

4.1 Historie om Lofotprodukt AS

Lofotprodukt AS ble etablert i 1994, og er en norsk produsent av sjømat som består i dag av ca. 160 ansatte. Selskapet har to hovedområder i sin produksjon som omfatter fiskemat og farseprodukter. Farseproduktene er en av de store produktgruppene til selskapet og er basert på villfanget hvitfisk, som blir gjort om til fiskekaker, fiskeburgere, fiskeboller, gratenger og pudding. Den andre store produktgruppen er røkt, gravet laks og ørret. I Norge er Lofotprodukt AS markedsledere innenfor begge hovedproduktområdene sine. Selskapet har kapret markedsandeler innenfor begge områdene hvert år. Grunnen til at bedriften har økt sine markedsandeler blir forklart av salgssjef med følgende utsagn: *«Vi tror ikke det hadde vært mulig om vi ikke hadde skilt oss ut i fra de andre på kvalitet og design»*. Selskapets suksess er basert på å tilby forbrukerne enestående produkter.

Da Lofotprodukt ble etablert ønsket selskapet å komme seg inn på sjømatmarkedet, men ettersom bedriften var svært liten den gang, kunne ikke selskapet konkurrere på pris. Administrerende direktør sier: *«Da var det mange store aktører som drev å produserte fiskemat»*. Det var også enkelte store aktører som produserte store kvantum av sjømat, som ga produsentene stordriftsfordeler. Det gjorde situasjonen mer intrikat for Lofotprodukt AS, siden selskapet ønsket å etablere en posisjon i markedet. Virksomheten syntes ikke at kvaliteten på konkurrentenes produkter var god. Konkurrentene kjøpte det billigste råstoffet, og det var grunnen til at Lofotprodukt ikke syntes kvaliteten var god. Selskapet ønsket ikke å gjøre det samme, derfor satset selskapet på en høyere kvalitet på det råstoffet som ble kjøpt. Siden selskapet ble stiftet har virksomheten vært opptatt av å tilby forbrukerne en god produktportefølje av sjømatprodukter.

Frem mot tusenårsskiftet ble Lofotprodukt AS oppmerksom på at det begynte å danne seg dagligvarekjeder. Stadig flere frittstående butikker ble en del av en kjede, hvor innkjøpsmakten ble konsentrert og etter hvert ble også ferske varer kjøpt inn fra hovedkontoret til kjedene (Bry et al., 2014). Tidligere hadde den enkelte kjøpmann hatt mye større frihet og makt til å bestemme hvilke produkter som en ville ta inn i sortimentet.

Rundt 2002 hadde Lofotprodukt AS hatt en markant utvikling i det nordnorske markedet. Selskapet hadde blitt oppmerksom på at markedet utenfor Nord-Norge var stort, og at det var mange muligheter for videre vekst. Virksomheten ønsket dermed å begynne å eksportere og selge produktene til andre deler av Norge. På den tiden hadde selskapet vokst ut av lokalene sine, og måtte derfor investere en betydelig sum med penger i ny lokaler, for å tilpasse den økende produksjonen. For at investeringsprosjektet skulle bli en suksess, var Lofotprodukt AS avhengig av å doble omsetningen ved å selge produkter til resten av Norge. Det var utfordrende for Lofotprodukt AS å selge produktene sine til Sør-Norge, fordi det var ingen av dagligvarekjedene som kjente til merkevarenavnet. Handelen i Sør-Norge mente at det eksisterte flere leverandører av liknende produkter, som bidro til å vanskeliggjøre situasjonen.

Lofotprodukt AS hadde troen på at produktene deres var unike i form av at bedriften fokusert på kvalitetsproduksjon. Selskapet hadde innsett at det var nødvendig å foreta endringer av designet på innpakningen til produktene. Det ville øke sannsynligheten for at handelen ville ta inn produktene til selskapet. I 2003 lanserte Lofotprodukt AS merkevarenavnet Lofoten, som var en endring av deres tidligere merkevarenavn. Designendringen av merkevarenavnet var ment for å spille på assosiasjonene som forbrukerne hadde med destinasjonen Lofoten. Årsaken til valget av merkevaren Lofoten blir understreket av markedssjef med følgende utsagn: *«Når du jobber med fisk, er det klart at ingenting er bedre enn å hete Lofoten, å vise at det kommer fra et sted i Norge som har sterkest assosiasjon til fisk»*. Bedriftens investering i design er den viktigste årsaken til at bedriften har klart å gå fra å være en lokal eller regional leverandør til å kunne levere til 75 % av det norske dagligvaremarkedet (Bry et al., 2014). Administrerende direktør sier: *«Etter 2003 så har design vært helt sentralt og avgjørende for vårt strategisk arbeid»*. Lofotprodukt AS har hele tiden jobbet med kvalitet, Kvalitetsleder understreker det med å si at; *«Det er på en måte definert i kravene for å kunne produsere mat»*. En bedrift som produserer mat må ha et kvalitetssystem uansett om det er BRC, ISO eller andre systemer.

4.1.1 Kvalitetsbegrepet

For Lofotprodukt AS er det et hovedmål at selskapet har riktig kvalitet i forhold til det som er kundenes forventede kvalitet. Bedriften har mange ulike krav som en må forholde seg til. Det er myndighetskrav, kundekrav, egne krav og krav til ulike standarder. Avdelingsleder på råvareavdeling i Lofotprodukt definerer begrepet kvalitet på følgende måte: *«For det første, kvalitet for meg er det at det skal være trygt å spise også skal det være ordentlig presentert»*. Trygg mat er også noe bedriften legger i kvalitetsbegrepet. Administrerende direktør definerer begrepet kvalitet på følgende måte: *«Først og fremst er kvalitet for meg trygg mat, og det skal være trygt for forbrukeren, samt det skal være både lik og jevn kvalitet»*. Både mål, måloppnåelse, spesifikasjoner, prosedyrer for å sikre stabile prosesser og jevn kvalitet er også svært viktig. Med jevn kvalitet menes at det ikke skal være store avvik fra et produkt til et annet av samme type. Arbeid med kontinuerlige forbedringer er hovedpunktene som legges i begrepet kvalitet. Salgssjef definerer kvalitet som: *«Ferske naturlige råvarer uten noen som helst form for tilsetninger. Det skal brukes naturlige ingredienser og ingen kunstige tilsetningsstoffer»*. Begrepet kvalitet omfatter også at produktene skal være presentert på riktig måte til forbrukerne. Ren mat er svært viktig for kundene, fordi det er med på å forsikre at forbrukerne mottar produkter som er trygge. Dette er spesielt viktig for kunder som har plager i form av ulike allergier. Ren og trygg mat hygiene er essensielt for at maten ikke skal føre med seg noen som helst sykdom. Merking og etikettering av produktene er viktig for at forbrukerne skal kunne velge de produktene som er best egnet for seg selv. Lofotprodukt AS mener at kvalitetsbegrepet omfatter 'clean labeling'. Salgssjef definerer 'clean labeling' på følgende måte; *«Når du leser på innholdsfortegnelsen, så kjenner du igjen de ingrediensene som er der, og det kan være ingredienser som husmoren langs kysten har i sitt kjøkkenskap»*.

4.2 Næringen og litt historie

Lofotprodukt har aldri vært alene om å tilby produkter som fiskekaker, fiskeboller, røkt laks og ørret (Bry et al. 2014). Da Lofotprodukt AS startet opp i 1994 var det ca. 100 ulike fiske og sjømatprodusenter rundt omkring i Norge. De aller fleste av disse bedriftene var små og leverte til det lokale markedet. Markedet for fisk og sjømatprodukter hadde over flere år vært påvirket av lave priser. Prisen på produktene som ble tilbudt i markedet hadde innflytelse på kvaliteten på varene. De bedriftene som opererte i markedet brukte lavt fiskeinnhold i sin produksjon av varer. Da merkevaren Lofoten ble tatt inn i butikkene hadde Lofotprodukt AS bestemt seg for å gjøre det motsatte av det konkurrentene gjorde. Til tross for at prisene på

produktene som ble tilbudt i markedet var sterkt prispresset, ønsket Lofotprodukt AS å bli kjent for kvalitet på produktene sine. Virksomheten oppdaget at forbrukerne ønsket en kvalitetsleverandør, og at det var en betalingsvillighet som var høyere enn de pressede prisene i markedet. Lofotprodukt AS valgte å satse på å skille ut produktene sine fra konkurrentene. Kategorisjef i NorgesGruppen sier: *«Vi syntes det var interessant med både historien til Lofoten, kvaliteten på produktene, og ikke minst smaken på produktene»*. NorgesGruppen mente at Lofotprodukt AS bidro med å tilby markedet noe nytt. De selskapene som produserte produkter som skilte seg ut var mye mer interessante. Dette var noe Lofotprodukt AS gjorde gjennom kvalitet, design og historien og troverdigheten som lå i merkevaren Lofoten.

4.3 Kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS

Da Lofotprodukt AS ble etablert i 1994 var det ikke noe definert kvalitetssystem. På den tiden var det egenkontroll gjennom fiskeridirektoratet som var kravet, for å sikre kvalitet i produksjonen. Fiskeridirektoratets kontroll var streng og var på mange måter bygd opp som en standard. Kontrollen var konkret, og stilte spesifikke krav til hva som var innenfor lovens rammeverk. Etter det valgte virksomheten å implementere BRC for en periode. Det var på den tiden BRC-standarden kom som et krav fra dagligvarebransjen for alle som produserte matvareprodukter til den enkelte dagligvarekjeden. De bedriftene som ønsket å produsere og distribuere sine matvareprodukter var nødt til å være sertifisert i henhold til denne standarden. Administrerende direktør sier: *«Rundt årtusenskiftet så var det nærmeste et ufravikelig krav fra å være leverandør til norsk dagligvarekjeder at du hadde BRC»*. Dette kravet var bakgrunnen for at Lofotprodukt AS implementerte BRC. Dagligvarekjedene stiller ikke lengre entydige krav til at matvareprodusenter er sertifisert i henhold til BRC-standarden.

Kravene fra myndighetene og handelen har blitt mye strengere ettersom årene har gått. Det er ikke mange nye krav som ikke ble stilt tidligere, men det stilles muligens mer presise krav enn tidligere. Kravene fra myndighetene er basert på ulike typer risikoer som er knyttet til produksjon av mat.

I dag jobber Lofotprodukt AS i henhold til Mattilsynet sine standarder og næringsmiddelhygieneforskriften (Næringsmiddelhygieneforskriften, 2009), som er lagt til grunn for å produsere matvareprodukter.

I tillegg jobber virksomheten i henhold til BRC-standarden (British Retail Consortium). Standarden fungerer som en god sjekkliste. BRC er en mattrygghetsstandard som skal sikre at forbrukerne får trygge produkter. Standarden er ikke implementert, men Lofotprodukt AS prøver å jobbe i henhold til standarden. Utviklingssjef sier: *«Når det gjelder valg av BRC, så kan vi si at BRC er en standard som er både konkret, dekkende og godt anerkjent i næringsmiddelbransjen»*. Standarden setter krav til grunnforutsetninger med rutiner, systemer og HACCP (Hazard analysis and critical control point). HACCP er et verktøy for analyse og risikovurdering av ulike farer som kan oppstå for bedrifter som jobber innenfor næringsmiddelindustrien. BRC-standarden er med på å utforme kvalitetssystemet som virksomheten bruker.

En av årsakene til at Lofotprodukt AS har et kvalitetssystem, er at de ønsket å oppfylle krav til både myndighetene og kundene. Selskapets kunder er ikke bare forbrukerne, men også detaljister som selger bedriftens produkter videre til forbrukerne. Virksomheten ønsker å produsere varer av høy og jevn kvalitet. BRC, ISO 22000 eller FSSC 22000 er de mest aktuelle standardene for kvalitet og mattrygghet for en virksomhet som Lofotprodukt. Årsaken til at de ikke har implementert ISO-9000 er fordi det er en mer generell kvalitetsstandard.

For Lofotprodukt AS blir kvalitetssystemet et rammeverk som er med på å styre både produkt og prosessutviklingsarbeidet. Utviklingssjef forklarer det ytterligere med følgende uttalelse: *«Det vil si at det er med å påvirker og fungerer som en ramme for både muligheter og veivalg»*. Dette omfatter blant annet ulike produktkonsepter, produksjonsmetoder, produksjonslinjer, fabrikkløsninger og emballasje som kan brukes for å utvikle nye produkter. Lofotprodukt AS har avansert produksjonsteknologi ved blant annet produksjon av røkte produkter. Den røkte fiskefileten skannes til en bestemte størrelse. Dataene sendes direkte til knivene som legger seg perfekt i vinkel etter tykkelsen på fisken, før den blir skåret opp i skiver (Bry et al., 2014).

Kvalitetssystemet har endret seg ettersom jobben med kvalitetsarbeid har blitt mer omfattende. Arbeidet med kvalitet har blitt langt mer omfattende enn det var for tjue år siden. Dette skyldes ikke bare strengere myndighetskrav, men også at selskapet ønsker å holde et høyt kvalitetsnivå på produktene. Det skapes en rekke utfordringer når kvalitetssystemet endrer seg. Det å ha et kvalitetssystem er ressurskrevende ved at en hele tiden må sørge for at

ansatte etterlever det. Kvalitetsleder understreker det med følgende uttalelse: *«Du skal jo ha en masse prosedyrer og instruksjoner på plass»*. Kvalitetssystemet er dynamisk og endrer seg hele tiden, og det kan gjøre det vanskelig for ansatte i bedriften å etterleve de endringene som oppstår. Bedrifter kan lage så mange prosedyrer og retningslinjer de ønsker, men det er ikke til hjelp hvis ikke ansatte følger dem.

Det er mange andre utfordringer forbundet med å arbeide med kvalitet i produksjonen av fiskemat. Sporbarhet er ett eksempel. Det kreves at det registreres når fisken blir fanget, når den slaktes, videreforedles og når den kommer til Lofotprodukt AS. Det kan til tider være utfordrende å holde kontroll på slike opplysninger. Det er også flere utfordringer knyttet til det å følge lovpålagte standarder innenfor mattrygghet. Dette er fordi en noen ganger tolker standarder ulikt. Mattilsynet sine inspektører og sertifiseringsrevisorer tolker lover og krav i standardene på sine måter, mens bedriften som skal følge standardene kan tolke kravene på en helt annen måte. Det kan dermed være utfordrende å ivareta alle sine interesser.

Kvalitetssystemet må oppdateres og tilpasses hele tiden. De aktivitetene som systemet har satt til å styre, endrer seg hele tiden. Administrerende direktør sier: *«Når en får et nytt produkt må en implementere det nye produktet og produksjonsprosessen inn i kvalitetssystemet»*. Ved slike endringer må en også sikre at ansatte som jobber med de nye produktene og produksjonsprosessene forstår hva de skal gjøre. Produksjonsprosessen av mat foregår på en helt annen måte i dag enn det den gjorde for noen år siden. Kvantumet av mat som produseres i dag er så mye større enn det har vært tidligere år.

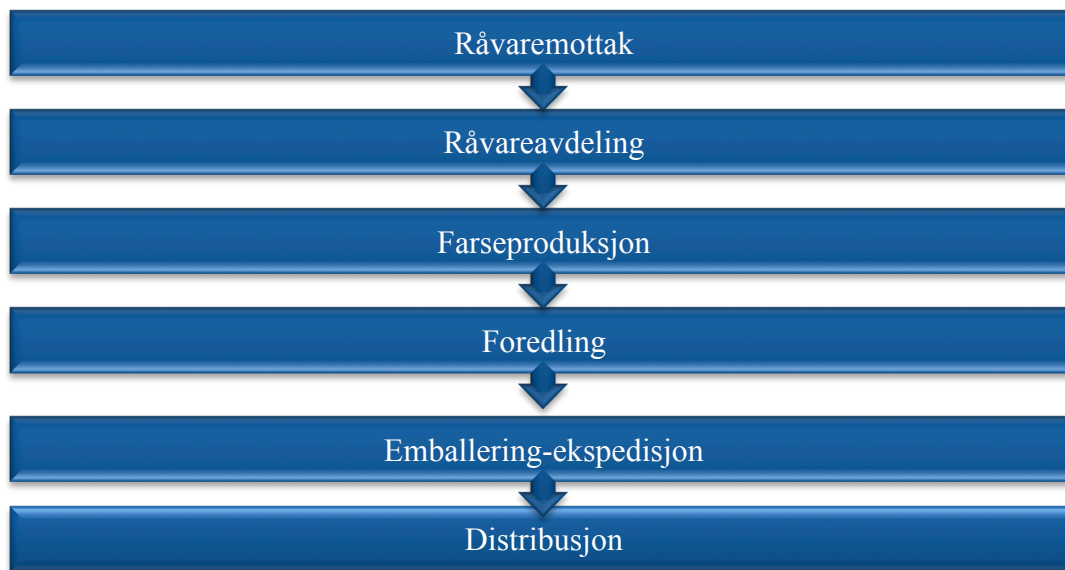
Selskaper som produserer mat skal ha et kvalitetssystem, enten de velger å sertifisere seg for ISO, BRC eller andre standarder. Ansatte i produksjonen må blant annet ha faglig bakgrunn innenfor hygiene, HACCP, mikrobiologi og allergenhåndtering. Det er noen av forutsetningene som må være til stede ved produksjon av mat. Ansattes faglige bakgrunn skal sikre at kvaliteten i produksjonen ivaretas. Ved arbeidet med HACCP og kritiske styringspunkter blir det for eksempel målt kjernetemperatur på farseprodukter som blir stekt. Avdelingsleder i produksjon i Lofotprodukt sier: *«De fleste bakterier tåler ikke å bli varmebehandlet»*. Det er kritisk når en produserer mat. Nedkjøling av varene er også et svært viktig produksjonstrinn. Kvaliteten blir bedre desto hurtigere varene blir nedkjølt. Det tas temperatur når varene blir stekt og når de kjøles ned. Ved pakking av varer er det svært viktig at det blir brukt riktig gassmengde. I tillegg til at ferdig pakkede produkter detekteres

gjennom et røntgenapparat eller en metalldetektor. Alle disse prosessene er kritiske for produksjonen av mat. Under produksjonen overvåkes hele tiden instrumenter, vekt og temperatur på det som produseres.

Virksomheter som produserer mat må forholde seg til svært mange formelle krav. Mange av kravene innebærer å produsere trygge og sikre matvareprodukter for forbrukerne. Kravene omfatter blant annet merking og emballering av produktene, samt hvordan produktene skal eksponeres i hyllene. Det er ikke et krav om at produktene skal ha en bestemt prosentandel med fisk, eller at en skal bare bruke ferske råvarer. Det er en differensieringsstrategi som de ulike leverandørene har for sine produktstrategier. Kunden har krav som er forbundet med logistikk og de kommersielle sidene. På hvert produkt i en norsk dagligvarebutikk har man en strekkode. Dette er et krav fra dagligvarekjedene. Handelen forventer at strekkodene som blir laget for produktene fungerer som de skal. Produsentene av matvareprodukter har ansvaret for emballasjen blir merket med strekkode, og at de er riktige og fungerer etter hensikt. Kvalitetssystemet skal sikre at produktene som blir produsert, samsvarer med spesifikasjonene fra detaljistene.

Det er svært viktig at alle som jobber innenfor Lofotprodukt AS er nøye med hygiene, siden mangelfulle hygienerutiner kan påvirke kvaliteten på maten. Det stilles krav fra Mattilsynet at maten som produseres skal være trygg og ren for forbrukerne, og det kan ha alvorlige konsekvenser hvis ansatte ikke følger de rutiner som er bestemt. Det kan være nok at det slurves i et ledd av produksjonsprosessen. Konsekvensene av ikke fulgte rutiner i produksjonen kan ha katastrofale følger for virksomhetens omdømme. Det tar veldig lang tid å bygge opp et merkevarenavn, men det er fort gjort å ødelegge det. Lofotprodukt AS har svært strenge hygienekrav som alle må følge. Lofotprodukt AS har vokst seg stor på å produsere og selge mat av høy kvalitet (Bry et al., 2014). Gode rutiner for hygiene og mattrygghet har vært avgjørende for å bevare merkevaren Lofoten i alle ledd. Grunnforutsetningene for matproduksjon er at maten som produseres skal være av god kvalitet og skal være trygg å spise. Bedrifter som produserer mat må derfor tilpasse seg når endringer oppstår, spesielt i forhold til endrede myndighetskrav. Det stilles blant annet krav til personlig hygiene og arbeidsbekledning når man jobber i produksjonen og det er strenge krav til produksjon, pakking, lagring og transport av varer.

Lofotprodukt AS jobber i eliteklassen når det gjelder fisk og sjømat. Utviklingssjef sier: «*Det krever både smart og hard jobbing fra et kvalitetsperspektiv*». Dette blir gjort for å holde det høye kvalitetsnivået som selskapet ønsker å ha i bedriften og på produktene. Det jobbes med kvalitet i alle ledd i selskapet fra råvarene blir innkjøpt og til det ferdige produktet distribueres videre til butikker. Nedenfor viser jeg verdikjeden til Lofotprodukt AS, hvor jeg gir en kort beskrivelse av hvordan prosessene i kjeden fungerer.



Figur 3: Verdikjeden til Lofotprodukt AS

Ved råvaremottak får Lofotprodukt AS råstoffet som går videre til neste ledd i verdikjeden. Noe av råstoffet går videre til råvareavdelingen, mens andre typer råvarer går til farseproduksjon. Noe av råstoffet blir filetert, trimmet, saltet og røket/gravet. Videre går råstoffet til foredlingsavdelingen hvor den blir skjært opp i biter og vakuumert. Etter det blir produktene pakket, merket, emballert, etiketert til ekspedisjonen, før det blir distribuert ut til grossistlager også til butikker.

Mattilsynet har grunnleggende regler som alle i verdikjeden for matproduksjon må følge. Utover dette har Lofotprodukt AS mulighet for blant annet å sette ekstra krav til de som leverer råvarene. Slike krav kan for eksempel omfatte at det ikke skal være bein, blod eller sykdom på råvarene som sendes. Kvalitetsleder sier: «*Vi kjøper råstoff fra anerkjente leverandører, som har systemene sine på plass*». Det er med på å sikre at kvaliteten på de ferdige produktene blir opprettholdt.

For Lofotprodukt AS er det essensielt å opprettholde kvaliteten på merkevaren i hele verdikjeden. Selskapet har derfor en del krav til leverandører av fisk som er definert i råvarespesifikasjoner. Spesifikasjonene omfatter blant annet krav til merking, alder på råstoff og krav til ulike kvalitetsparametere som for eksempel fravær av parasitter og bein. Avdelingsleder på råvareavdelingen i Lofotprodukt sier: *«Vi har mottakskontroll når råstoffet kommer hit»*. Det gjør det mulig for selskapet å sikre at råvarene oppfyller virksomhetens spesifikasjoner. I mottakskontrollen sjekkes også at riktige råvarer er levert, samt temperaturen på varene. Det føres ulike skjemaer og det fokuseres hele tiden på at kvaliteten blir ivaretatt. I kontrollen av råvarer kan virksomheten sikre at det ikke er noen fremmedlegemer ettersom det ikke kan ses på varene. Mattilsynet har også sine krav som bedriften må forholde seg til i forhold til prøvetaking og kontroller. Det stilles blant annet krav til transportører av råstoff og ferdig produkt. Avdelingsleder på råvareavdelingen sier: *«Sjåføren som kommer hit måler temperaturen på råstoffet som han leverer»*. En av konsekvensene som følger hvis råstoffet har feil temperatur, kan være at råstoffet blir avvist. Forekommer det for høye temperaturer i lastebilen som transporterer produktene, vil varene bli ødelagt. Kjøper Lofotprodukt AS fileter fra et anlegg, stiller Mattilsynet også krav som må følges. Det er Mattilsynet som setter krav for hvordan varene skal oppbevares. Disse kravene omfatter hvordan fisken skal slaktes, kjøles ned, fraktes, pakkes, oppbevaring før videreforedling og hvordan kjøling skal være igjennom produksjonsanlegget.

Sjåførene har også krav til Lofotprodukt. Avdelingsleder på råvareavdeling sier: *«Sjåførene som kommer hit tar temperaturen på varene av det som står her»*. En av konsekvensene som følger hvis varene har feil temperatur, kan være at sjåførene ikke tar med varene. Sjåførene er berettiget til å ta kontroll av temperaturene der maten skal oppbevares. Forekommer det varmegrader i lastebilen som transporterer produktene, vil varene bli ødelagt.

Kjøper Lofotprodukt AS fileter gjennom et anlegg har Mattilsynet også krav som må følges. Det er Mattilsynet som setter krav for hvordan varene skal oppbevares. Disse kravene omfatter hvordan fisken skal slaktes, kjøles ned, fraktes, pakkes, oppbevares før videreforedling, og hvordan kjølingen skal være igjennom produksjonsanlegget.

Lofotprodukt AS leverer varene sine til sentrallager eller delelager. Sentrallager får varene tilsendt fra bedriften og sender dem ut til hver butikk. Det er veldig få av de varene som

produseres som går direkte ut til butikkene, slik som de gjorde før. Det er enklere for selskapet om varene kun sendes til sentrallager, for da kan varene sendes på hele paller.

Markedsavdelingen jobber også mye med produktutvikling. Det lages mulighetsbeskrivelser og prosjektbeskrivelser. Markedssjef sier: «*Der skal det være tydelig kommunisert hva slags kvalitet produktet skal ha*». Denne kvaliteten kan omfatte hvilke råvarer som skal brukes, hvem som er målgruppen, samt pris på produktet. Utviklingssjef sier: «*Kvalitet går som en rød tråd gjennom hele verdikjeden*». Kvalitetssystemet gjør det mulig for virksomheten å jobbe med kvalitet i alle ledd i prosessen, fra råvarene kjøpes inn til det ferdige produkt sendes videre.

4.3.1 Opplæring

Opplæring av ansatte og det å sørge for at de har riktig kunnskap og kompetanse er svært viktig for Lofotprodukt AS. De ansatte er bedriftens viktigste kapital, derfor må bedriften satse på opplæring og utdanning av ansatte. Blant selskapets 160 ansatte har 20 av dem høyere utdanning innenfor fiskeri, matfag, ingeniørfag og økonomi (Bry et al., 2014).

Bedriften har en større andel med ansatte som har høyere utdanning enn det som er vanlig i bransjen. En betydelig andel av produksjonsarbeidere har fagbrev i industriell næringsmiddelproduksjon, eller andre matfag. Selskapet legger til rette for at alle som vil og har kvalifikasjoner til å ta fagbrev, kan gjøre det. Selskapet ønsker å ha kompetanse og kvalitet i alle ledd for å sikre at en klarer å imøtekomme kundenes krav og forventninger. Konsekvensene av å unnlate å imøtekomme kundenes krav kan være at en ikke har noe å selge.

Opplæring er en veldig vesentlig del av det å ha et fungerende kvalitetssystem for å produsere mat. Det er viktig at ansatte forstår hvorfor enkelte oppgaver og prosedyrer skal utføres. Innenfor Lofotprodukt AS er det veldig god kommunikasjon mellom folk, slik at ansatte hele tiden vet hva de skal gjøre. Flere av de som er ansatte i bedriften har jobbet i andre bedrifter før, noe som har ført til at selskapet har dratt lærdom fra dem. Ansatte i Lofotprodukt AS er også på kurs, seminarer og blir oppdatert hele tiden. Selskapet blir oppdatert med beste praksis i bransjen. Administrerende direktør sier: «*Vi har innleid konsulenter som baserer sin erfaring fra det de har gjort i andre bedrifter*». Dette fører til at kvalitetssystemet utvikles hele tiden.

Det gjennomføres HACCP-kurs og renholdskurs eller mattrygghetskurs flere ganger i året for at alle ansatte skal få opplæring. I tillegg har bedriften kurs i biologi, samt helse miljø og sikkerhet. Opplæring er svært viktig for at ansatte skal inneha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til enhver tid. Mattilsynet endrer kravene sine hele tiden, og det er derfor nye regler som virksomhetene må følge. Derfor er det kontinuerlig opplæring av ansatte for å sørge for at selskapet klarer å tilpasse seg. De aller fleste i bedriften har forståelse for at sånn er det nødt til å være, men det er også ansatte som kan være imot slike endringer.

En av flere aspekter som selskapet skiller seg ut på er innovasjon gjennom produktutvikling. Administrerende direktør sier: «*Vi har 3 til 4 heltidsansatte produktutvikler som gjør at vi har en betydelig grad av innovasjon*». Fokuset på å frembringe nye innovative produktløsninger fører til at ansatte hele tiden må opplæres. Lofotprodukt AS er alltid i utvikling, og det er derfor bestandig noe nytt som skjer. Det er nye produkter som utvikles og som må implementeres inn i systemet. Ansatte i bedriften lærer ved at det prøves og feiles ved utviklingen av nye produkter. Bedriften får tilbakemeldinger fra forbrukere og butikker på varene sine, som også fører til læring.

Lofotprodukt AS har nært forhold til mange andre næringsmiddelprodusenter som selskapet kan dra kjennskap til i forhold produksjonsteknikker. Selskapet skaffer seg informasjon om produksjonsteknikker som steking og pakking gjennom maskinleverandører. Virksomheten tilegner seg informasjon om på mange ulike måter. For eksempel sier salgssjef: «*Vi har vært på flere studieturer både til flere som driver med kjøtt og kylling*». Bakgrunnen for det var å studere ulike produksjonsteknologier. Lofotprodukt AS har i tillegg samarbeid med flere salgsorganisasjoner for beste praksis, og for hvordan selskapet kan måle og trene selgere. Virksomheten har også muligheten til å diskutere praksis med andre aktører, som ikke selskapet konkurrerer med. Det gjør det mulig for selskapet å lære opp sine ansatte i forhold til de kunnskapene bedriften tilegner seg fra andre aktører.

4.3.2 Kultur

Lofotprodukt AS har vært bevisst på å skaffe seg den kompetansen selskapet ikke har selv, enten for en oppgave, et prosjekt eller for fast ansettelse (Bry et al., 2014). Ved nyansettelser har ofte ansatte ulike bakgrunner i form av både utdanning og arbeidserfaring fra andre selskaper. Nye ansatte må lære hvilken type kultur som eksisterer i bedriften. Det er fordi det som skjer innad i Lofotprodukt AS er unikt i forhold til andre bedrifter. Avdelingsleder på

råvareavdeling sier: «*Du kan ikke lære det på en skole*». Praksisen innenfor Lofotprodukt AS kan kun læres ved at en praktiserer det innenfor bedriften. Virksomheten har stort fokus på at det skal være god kommunikasjon mellom ansatte. Språk er av stor betydning for at god kommunikasjon skal opprettholdes mellom ansatte i virksomheten. Innenfor Lofotprodukt AS er det svært mange nasjoner som er representert. Kvalitetssystemet til virksomheten må tilrettelegges slik at alle nasjonene forstår hvordan det fungerer. Flere kulturelle bakgrunner kan også skape en rekke utfordringer for bedriften. Utfordringene kan være hva som er riktig og galt ved matvareproduksjon.

Det kan være utfordrende å skape en trygg matholdning og kultur. Det krever derfor mye ressurser i forhold til opplæring og oppfølging av ansatte. Bedriften har 16 ulike nasjoner representert i selskapet med omfattende kompetanse å høste av til å fortsette med framgang og vekst (Bry et al., 2014). Ulike nasjoner skaper utfordringer i forhold til språk, spesielt siden ikke alle ansatte snakker like godt norsk. Norsk er arbeidsspråket blant ansatte i bedriften.

4.3.3 Kontinuerlig forbedringer

Lofotprodukt AS fokuserer hele tiden på hvordan selskapet skal klare å forbedre seg. Dette er fordi markedet som selskapet operer innenfor er stadig i endring, hvor det er nye trender og standarder som forandrer seg. Lofotprodukt AS må hele tiden tilpasse seg de skiftende omgivelsene for å kunne opprettholde selskapets ønske om kontinuerlige forbedringer.

Bedriften har en egen teknisk avdeling med sju teknikere som har ansvaret for å vedlikeholde og forbedre produksjonen (Bry et al., 2014). Lofotprodukt AS har veldig god kontakt med forbrukerne sine og får jevnlig tilbakemeldinger på de produktene som selges. Selskapet får sjeldent tilbakemeldinger om noe nytt som ikke bedriften var klar over. Det jobbes hele tiden med kontinuerlige forbedringer for å sikre at handelen og forbrukerne blir fornøyde. Men noen ganger oppstår det situasjoner hvor det er gjort små feil. Avdelingsleder på råvareavdeling sier: «*Men vi klarer jo ikke gjøre noe annet enn at vi prøver å forbedre oss*».

4.3.4 Kundefokus

Lofotprodukt AS er nødt til å imøtekomme kundenes forventninger for å kunne fortsette å selge sine produkter. Selskapet har skapt et inntrykk av produktene som produseres har høy kvalitet og skal være enkle å tilberede. Avdelingsleder på råvareavdeling sier: «*Det skal*

være lett å være en god kokk når en kjøper Lofoten». Derfor tror selskapet at forventningene er høye når kunder har kjøpt produkter av merkevaren Lofoten.

Lofotprodukt AS har klart å skape tillitt hos forbrukerne som har resultert i at forbrukerne velger å kjøpe deres produkter. Virksomheten forsøker å imøtekomme forventningene til forbrukerne ved at kundene liker smaken på produktene, og at det er riktig pris i forhold til kvalitet på produktene. Det er også i dag et større fokus på at forbrukerne er bevisste på hva de spiser. Det handler ikke bare om pris, men om også hvor råvarene kommer fra. Lofotprodukt AS bruk av merkevarenavnet Lofoten skaper en rekke assosiasjoner hos forbrukerne.

Lofotprodukt AS får veldig god respons fra forbrukerne vedrørende kvaliteten på produktene deres. Kundene til Lofotprodukt AS er både handelen som kjøper varene fra selskapet, som selger produktene videre også er det forbrukerne. Selskapet opplever gode tilbakemeldinger fra handelen og forbrukerne på den strategien som selskapet har valgt. Administrerende direktør sier: *«Vi har hatt 20 år med sammenhengende vekst og økt omsetningen hvert år. Det er en soleklar tilbakemelding fra kunden at de er fornøyd med det vi gjør».* Virksomheten gjennomfører i tillegg hvert år flere tusen demonstrasjoner ute i mange forskjellige butikker. Der deles det ut flere hundre tusen smaksprøver til forbrukere som besøker butikkene for å handle mat. Demonstrasjonene gjør det mulig for Lofotprodukt AS å få bedre kontakt med forbrukerne og butikkene. Selskapet får også svært gode tilbakemeldinger på demonstrasjonene som blir holdt.

Henvendelser fra kunder har også gjort at Lofotprodukt AS er blitt mer bevisste på å fokusere på kvalitet. Selskapet oppdaget at det var et etterspørselsbehov som ikke hadde blitt møtt. Salgssjef sier: *«Kundene ønsket en kvalitetsleverandør som kunne heve prisnivået og som kunne ta forbrukeren på alvor med å lage førsteklasses produkter».* Det ble tidlig sett at det var en betalingsvillighet for kjøpe produkter fra Lofoten, som kanskje var gjerne 2-3 ganger dyrere enn konkurrentene. Selskapet har investert en betydelig sum penger på produktutvikling de siste årene. Bakgrunnen er at nordmenn er kvalitetsbevisste, og er villig til å betale mer for produkter som er sunne og gode. Satsingen på kvalitet og merkevarebygging har kostet mye, men den økte omsetningen som Lofotprodukt AS har erfart, er et bevis på at det lønner seg.

Butikkene har sine standarder i forhold til holdbarhet, hvor mange varer som skal være i eskene, samt vekt på pakkene. Det handler om hylleplass i butikkene. Det er en konkurranse å få plass i hyllene i butikkene, spesielt ved produktkategorier der det finnes mange alternative merker. Det handler om inntjening, altså hva butikken kan selge varene for. Kanskje Lofotprodukt AS har bedre kvalitet på produktene sine enn konkurrentene, men at konkurrentenes produkter har bedre inntjening. Da er det ikke sikkert at varer av merkenavnet Lofoten får komme inn i butikkenes sortiment. I noen tilfeller kan varer fra Lofotprodukt bli presset inn hos butikkene, fordi forbrukerne krever at butikkene skal tilby produktene.

Det kan være flere konsekvenser for bedrifter som unnlater å imøtekomme forbrukernes krav i forhold til kvalitet. Forbrukere vil ikke være villig til å kjøpe et produkt igjen hvis de er misfornøyd første gangen, spesielt hvis en ikke får det en er lovet. Det kan gå på bekostning av omdømme til Lofotprodukt AS.

Lofotprodukt AS er veldig fokusert på seg selv som bedrift. Salgssjef sier: «*Vi ser jo ofte at vi blir kopiert og vi i liten grad kopierer andre*». Selskapet har siden etablering hatt troen på å utvikle de produktene som de mener er riktig for sin egen merkevare. Virksomheten ønsker ikke å skape kopier eller andre produkter som kan erstatte konkurrentenes varer. Lofotprodukt har vært først ute med flere produktløsninger, som etter hvert har endt med å bli en bransjestandard. Selskapet har erfart at deres produktløsninger har blitt kopiert av andre konkurrenter. Eksempelvis var virksomheten den første som begynte med tydelig merking av fiskeinnholdet på varene innenfor deres egen produktportefølje. Bedriften var også den første som kom med 80 % fiskeinnhold i fiskeburgerne sine, og etter 2-3 år har konkurrentene også gjort det samme.

4.3.5 Bedriftens kvalitetskontroll

Lofotprodukt AS har rutiner og struktur for å produsere det samme hele tiden, for å sikre at det blir en jevn kvalitet i produksjonen. Det følges hele tiden opp i hvilken grad virksomhetens mål blir nådd. Selskapet har flere ulike kvalitetskontroller som blir gjennomført fra selskapet mottar innsatsfaktorene, og til det ferdige produktet distribueres videre. Det er holdbarhetstester som tilsier hvor lang tid produktet holder før det går ut på dato. Salgssjef sier: «*Det er klare avtaler mellom oss, leverandør, transportør og butikk på hvordan holdbarheten skal være*». For eksempel ved 30 dagers holdbarhet, så skal 25 dager av holdbarheten være intakt når varene ankommer butikkene. Det gjennomføres andre

kvalitetskontroller som omfatter at produktene sammenlignes med hverandre, hvor blant annet produktene blir smakt og luktet på. Lofotprodukt AS har en rekke måleparameter som måles i prosessene, og det kjøres trender for å se om virksomheten er innenfor disse målene. Lofotprodukt AS har avviksbehandling, reklamasjoner og forbrukerklager. Virksomheten har systemer der produktene som produseres blir sjekket, og gjerne dobbeltsjekket for å forsikre seg om at alt stemmer overens med produktbeskrivelsene.

NorgesGruppen som dagligvarekjede har klare linjer i forhold til tilbaketrekning av varer. Kategorisjef i NorgesGruppen sier: *«Om det er listeria eller at det er noen som blir syk, så må det være gode systemer og tilbaketrekningsrutiner som gjør at vi kan lokalisere den produksjonsbatchen som det er noe galt med og trekke den ut fra butikkene raskest mulig»*. Dagligvarekjeden virker fornøyd med Lofotsprodukts sine systemer for kvalitetssikring av produkter. Dette kommer spesielt fram ved listeriabakteriesaken som oppsto høsten 2014. Lofotprodukt håndterte prosessen veldig bra, og var rask med å si fra og samarbeide med kvalitetsavdelingen til NorgesGruppen. Ut ifra det virker det som om at Lofotprodukt AS har gode rutiner for tilbaketrekning av sine produkter om det skulle skje noe.

4.3.6 Lofotprodukts strategiske markedsføringsarbeid

I Norge er det svært vanskelig å være kostnadsleder, med høye råvare- og lønnskostnader. Markedssjef sier: *«Vi har valgt en differensieringsstrategi, og mener at det i størst grad vil være bra for Lofoten»*. Selskapet har valgt å satse på blant annet kvalitet og design for å skille seg ut mot forbrukerne.

Dess flere konkurrenter som eksisterer i markedet, dess vanskeligere er det å kunne skille seg ut. Lofotprodukt AS har valgt å skille seg ut på å bruke helt andre råvarer enn deres konkurrenter. Selskapet bruker ferske råvarer i produktene. Virksomheten har en mer forbrukervennlig emballasje enn konkurrentene. Lofotprodukt AS bruker i tillegg andre produksjonsteknikker enn konkurrentene. Selskapet bruker produksjonsteknikken prerigor for filetert råstoff. Det vil si at fisken er filetert fire timer etter avlivning, noe som gir veldig god kvalitet. De fleste andre bruker postrigor, som vil si at filetert etter fisken har vært gjennom rigormortis eller dødsstivhet som tar fire dager.

Strategisk sett har Lofotprodukt bevisst fokusert på kvalitet. Markedssjef sier: *«Alt som gjøres skal være av høy kvalitet, og i tråd med våre verdier om ekte og ærlig»*. Det falt helt naturlig

for bedriften å satse på kvalitetsproduksjon og på design. Ikke minst fordi bedriften ønsket å få innpass hos dagligvarekjedene, der det gjerne eksisterte en rekke leverandører av samme type produkter. Det var bakgrunnen for at selskapet valgte å satse på kvalitet og design på produktene.

Lofotprodukt AS skiller seg ut fra konkurrentene ved å bruke korte ingredienslister på produktene, i motsetning til konkurrentene som bruker lange. Selskapet er en av de få aktørene innenfor sjømatkategorien som driver med markedsføring. Det fokuseres også på kvalitet innenfor marked og salgsavdelingen til selskapet. I marked og salgsavdelingen forsøker virksomheten også å skille seg ut, ved å spille på assosiasjoner knyttet til navnet Lofoten. Lofotprodukt AS har satset en betydelig sum med penger de siste årene på markedsføring. Det som har vært viktigst for salget har vært bra produkter med god kvalitet, samt design og et godt salgsapparat. Salgssjef: *«Det er få konkurrenter som kan slå oss på den story tellingen med at vi bruker ferske lokale råvarer og uten noen tilsetninger».*

Lofotprodukt AS har gått fra å være en liten lokal leverandør til være en nasjonal aktør. Administrerende direktør sier: *«Vi er den eneste aktøren som har nasjonale avtaler med tre av de fire store dagligvarekjedene, med salg i vårt eget merke».* De største konkurrentene til Lofotprodukt er private label. For 2-3 år siden ble selskapet oppmerksom på at skulle bedriften fortsette å vokse, var det ikke nok med gode produkter med fint design, og et godt salgsapparat. Selskapet var nødt til å satse mer ressurser på markedsføring, for å kunne fortsette å vokse. Lofotprodukt AS viste at Stabburet, Gilde Tine og Fjordland markedsførte seg. Det gjorde også alle de andre store næringsmiddelaktørene som jobber med produkter fra landbruket. På den tiden satset Lofotprodukt AS en betydelig andel ressurser på markedsføring.

Design, innovasjon, markedsføring og salgsapparat er Lofotprodukt sine fremste konkurransefortrinn. Bedriften vil aldri kunne komme med produkter av dårlig kvalitet, ettersom det vil ødelegge for hele merkevaren. Virksomheten har bygd opp en troverdighet og et rennommé som gjør at forbrukerne kjøper produktene igjen. Ved produksjonen av nye varer har Lofotprodukt AS testpanel for å kunne få forskjellige meninger fra forbrukerne om ulike produkter.

Det kan være utfordrende for Lofotprodukt om de skulle oppleve en negativ trend mot å spise og sjømat hos forbrukerne. Administrerende direktør sier: *«Hvis det kommer for eksempel et omdømmetap hvor det kommer forskere som står fram og sier at det er farlig å spise sjømat. Da vil det være veldig negativt for oss»*. Det kan gjøre det utfordrende for bedriften å fortsette å produsere og selge som før. Det er også utfordringer knyttet til salg og konkurranse. Lofotprodukt AS operer innenfor et marked med svært få aktører innenfor dagligvarebransjen. Administrerende direktør sier: *«i Norge er det 3 dagligvarekjeder som kontrollerer 99% av markedet»*. Det er utfordrende å opprettholde avtalene sine med de kjedene en distribuerer produktene til. Det er også utfordringer knyttet til tilgangen av råvarer til produksjon.

4.4 Kostnader med kvalitetsarbeidet

Det er flere utfordringer forbundet med å produsere produkter med fokus på kvalitet og design. Høy pris er en stor utfordring, spesielt når det nesten er 60 % lavprisbutikker i Norge. Høye råvarekostnader og prosesskostnader gir høy pris på produktene som selges i butikkene. Det er også kostnader knyttet til utvikling av produkter ved kvalitetsarbeidet, samt kostnader ved innkjøp av varer og salg. Utviklingssjef sier: *«Det er kostnader for varer som må omarbeides eller destrueres»*. I tillegg er det også kostnader forbundet med feil i prosesser. De ulike avdelingene følges opp med egne avdelingsbudsjetter og avdelingsregnskaper.

Det følges også opp kostnader ved tilbaketreking av varer, hvis selskapet skulle være så uheldig at det er noen produkter som må trekkes tilbake. Det er i tillegg kostnader knyttet til reklamasjon, forbrukerhåndtering og til analyse. Kvalitetsleder sier: *«Operatører tar kontroll selv og overvåker sine prosesser. Det tar tid og det koster penger»*. Kostnadene knyttet til arbeidet med kvalitet kan hindre at enkelte forbrukere vil være motvillige til å kjøpe produktene, ettersom noen forbrukere er mer prissensitive enn andre. Både forbrukerne og butikkene har et ønske om en lavest mulig pris for produktene.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert den empiriske informasjonen jeg har samlet inn fra henholdsvis primære og sekundære data. Her har jeg presentert bedriften, belyst ulike definisjoner av begrepet kvalitet, samt forsøkt å beskrive bedriftens kvalitetssystemet. I beskrivelsen av kvalitetssystemet har jeg sett på hvor viktig opplæring, kultur,

kvalitetskontroll, kontinuerlige forbedringer og kundefokus er for utformingen systemet. Avslutningsvis har jeg sett på Lofotprodukts strategiske markedsføringsarbeid og kostnadene knyttet til arbeidet med kvalitet. Formålet med kapitlet har vært å presentere de funnene jeg har gjort for å kunne videre analysere oppdagelsene i neste kapitlet.

5. Analyse

Dette kapitlet tar for seg analysen av det empiriske datamaterialet som har blitt samlet inn gjennom de intervjuene. Formålet med kapitlet er gi en analytisk fremstilling av Lofotprodukt for å kunne svare på problemstillingen. Gjennom hele analysen drøftes empiriske funn opp imot teori. Analysens oppbygging er som følger; først presenteres bedriftens kvalitetssystem, samt hvordan det fungerer og sammenhengen mellom kvalitetssystem, strategi og økonomistyringssystemer. Deretter blir ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet belyst. Avslutningsvis blir det gitt en oppsummering av kapitlet. Analysen skal legge grunnlaget for oppgavens konklusjon, der besvarelsen av problemstillingen blir presentert.

5.1 Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt

I dette underkapitlet skal jeg presentere kvalitetssystemet til Lofotprodukt. Her skal jeg beskrive hvordan kvalitetssystemet fungerer i praksis, og se på eventuelle avvik i forhold til teori om total kvalitetsledelse (TQM).

Da virksomheten ble etablert var det ikke noe definert kvalitetssystem. Kvalitetsleder sier: *«Da var det egenkontroll igjennom fiskeridirektoratet som var krav»*. Bedriften valgte etter det å implementere BRC.

I følge Hradesky (1995) er total kvalitetsledelse en ledelsesfilosofi, med et sett med verktøy, prosesser som skaper produkter som gir kundetilfredshet og kontinuerlig forbedring. Lofotprodukt har ikke implementert total kvalitetsledelse, men har valgt å jobbe i henhold næringsmiddelhygieneforskriftene. Selskapet følger også en BRC-standard. Kvalitetsleder sier: *«Vi har ikke den implementert, men vi prøver å jobbe i henhold til standarden»*. Virksomheten fokuserer konstant på hvordan selskapet skal kunne skape tilfredse kunder. Dynamikken i markedet som virksomheten operer innenfor er i stadig endring, og det skaper utfordringer for virksomhetens ønske om å hele tiden imøtekomme forbrukernes mange krav. Lofotprodukt AS forsøker derfor å tilpasse seg de endringene som oppstår, for at selskapet skal være i stand til å respondere til kundenes etterspørsel. Selskapet er tillegg nødt til å kontinuerlig forbedre seg som en respons på det andre konkurrenter gjør i bransjen. Dette blir gjort ved at kvalitetssystemet til selskapet fungerer som et verktøy, der enkelte av funksjonene kan bidra til å ivareta forbrukernes interesse for produkter av høy kvalitet.

Kvalitetssystemet som er implementert i Lofotprodukt er utviklet med den funksjon om å være et rammeverk for styring av produkt og prosessutviklingsarbeid. Kvalitetssystemet kan hjelpe institusjoner å håndtere endringer og til å fastsette egne agendaer for å håndtere mengder av eksternt press (Sallis, 2002). Systemet skal sikre at produksjonen av produkter samsvarer kravene til Mattilsynet og næringsmiddelforskriftene. Kvalitetssystemet er dynamisk, likeledes som forbrukernes preferansemønster. Systemet oppdateres hele tiden, som gjør det mulig å styre kvalitetssystemet til å identifisere kundenes skiftende etterspørsel. Systemet er med å påvirker mulighetene for produksjonslinjer, fabrikkløsninger og emballering, samt for utvikling av nye produkter. Utviklingssjef sier: *«kvalitetssystemet fungerer som en ramme for både muligheter og veivalg for blant annet produksjonsmetoder»*. I virksomheten blir det utviklet mulighetsbeskrivelser og prosjektbeskrivelser for hvordan produkter kan utvikles. Det blir eksemplifisert at virksomheten innehar avansert produksjonsteknologi for hvordan størrelse og form på råvarene skannes.

Lofotprodukt har siden etableringen av selskapet vært svært opptatt av å kontinuerlig arbeide med å skape kvalitet i produksjonen. Arbeidet med kvalitet innenfor Lofotprodukts fire vegger omfatter flere ulike aktiviteter som; kontinuerlig forbedring, opplæring av ansatte, bedriftens kvalitetskultur, kundefokus og kvalitetskontroll.

I følge Dean og Bowen (1994) handler kontinuerlig forbedring om at virksomheten har en forpliktelse til å hele tiden undersøke både tekniske og administrative prosesser på leting etter bedre løsninger. Lofotprodukt forsøker hele tiden å forbedre prosessene som er forbundet med produksjonen. Arbeidet med kontinuerlige forbedringer, krever at alle i virksomheten bidrar. Fokus på kontinuerlige forbedringer kan bidra til å skape et dynamisk læringsmiljø innenfor virksomheten.

For å kunne imøtekomme forbrukernes etterspørsel vil det i mange sammenhenger være essensielt å gjennomføre ulike markedsbaserte undersøkelser. Markedsundersøkelser kan bidra til at bedriften klarer å avdekke både muligheter i bransjen, som videre kan gjøre det enklere for selskapet å utvikle eller forbedre sin produktportefølje. Kundenes forventninger er en dynamisk funksjon som påvirkes av et bredt spekter av faktorer. Selskapet har flere tusen demonstrasjoner i ulike butikker rundt omkring i Norge. Det bidrar til å synliggjøre selskapet i en større grad for kundene som handler i dagligvarebutikkene.

En av flere plausible konsekvenser ved å unnlata å forbedre seg på en kontinuerlig basis, kan være at en risikere å miste kunder. Dette kan videre forårsake et tap av omdømme, og redusere inntektene som kundene tilfører virksomheten. Konsekvensen av det kan skape en intrikat situasjon for virksomheten som kan resultere i en stagnasjon i veksten.

Forbrukere som kjøper produkter av merkevarenavnet Lofoten for første gang, kan bli lojale kunder om de skulle være tilfredse med produktopplevelsen. Fornøyde kunder kan spre budskapet videre til andre forbrukere, som videre kan øke inntektene til selskapet.

Selskapets fokus på kontinuerlige forbedringer muliggjør at selskapet får brukt kompetansen sin hele tiden på å forbedre sin posisjon i markedet. En måte å fremme kontinuerlig forbedring er gjennom innovativ tilpasning av beste praksis i bransjen (Mitra, 1998). Selskapet på sin side har flere ansatte som jobber innenfor produktutvikling, som dermed fører til en betydelig grad av innovasjon. Forskning og utvikling kan dermed sies å være godt integrert i virksomheten. Det er med på å bidra til at ansatte som jobber innenfor området kan se nye muligheter. Årsaken til integrering kan være Lofotproduktets ønske om å skille seg ut i fra konkurrentene ved å være kreativ, og å tilby forbrukerne produkter utenom det vanlige.

I følge Lawler (1994) er det ingen enkel teoretisk formulering av total kvalitetsledelse som ledelsestilnærming, og heller ikke noen kort liste over praksis som er knyttet til tilnærmingen. Lofotprodukt AS har valgt sin egen tilnærming for hvordan de ønsker å utforme kvalitetssystemet. Virksomheten har valgt å bruke BRC-standarden som en sjekkliste i produksjonen av mat. Bakgrunnen for at selskapet har valgt å følge standarden er at den er godt anerkjent i næringsmiddelindustrien. Standarden fastsetter rutiner, retningslinjer og systemer som kreves av Mattilsynet for å produsere mat. Lofotprodukt er klar på at det skal jobbes med kvalitet i alle ledd i selskapet, fra råvarene blir kjøpt inn og til det ferdige produktet distribueres ut til matvarekjedene.

I følge (Goetsch og Davis, 2010) utvikler organisasjoner kundefokus for å bedre være i stand til å tilfredstille kundene sine. Administrerende direktør sier: *«Vi har veldig god kontakt med forbrukere, og får veldig gode tilbakemeldinger på kvalitet blant annet»*. Selskapets gode kontakt med deres forbrukere kan gjøre det enklere for virksomheten å hele tiden forbedre sine produkter. Det kan naturligvis tenkes at det simplifiserer jobben med å identifisere forbrukerpreferanser. Kundereaksjoner regnes som det beste målet på kvalitet (Lawler, 1994).

Lofotprodukt får gode tilbakemeldinger på blant annet kvaliteten på deres produkter, noe som gjør at det er større sannsynlighet for at forbrukerne kjøper produktene igjen. God respons på varene til selskapet kan føre til at virksomheten klarer å tiltrekke nye kunder.

For mange bedrifter er det viktig å orientere virksomheten mot å betjene kundenes behov. Fokus på kundene innebærer vanligvis at alle avdelingene innenfor en bedrift forsøker å tilfredsstille kundenes forventninger.

Lofotprodukt har et velfungerende systemer hvor forbrukernes forventninger blir ivaretatt i hele verdikjeden. Selskapet stiller høye krav til ansatte gjennom ledelse og opplæring. Bedriften mener at ansatte må opplæres for å kunne bidra til at kvalitetssystemet fungerer og er effektivt. Opplæring av ansatte fører til faglig utvikling av arbeidstakernes kompetanse, og det kan være avgjørende for bedrifter som driver virksomhet innenfor dynamiske omgivelser.

Ansatte i bedriften må være opplært til å jobbe sammen med andre for å kunne fokusere på å møte eller overgå forventningene til kundene (Andrle, 1994). I Lofotprodukt er oppæring svært viktig for å sørge for ansatte har riktig kunnskap og kompetanse. Typisk for de fleste virksomheter, er at ansatte er den viktigste kapital og derfor må det satses mye ressurser på opplæring og utdanning. Opplæring av ansatte kan kreve betydelige ressurser, men kan være nødvendig for at Lofotprodukt AS skal kunne fortsette med å være konkurransedyktig. Kvalitetsleder sier: *«Opplæring er veldig vesentlig når en har et system for å produsere mat»*. Kontinuerlig opplæring av ansatte i Lofotprodukt, gjør at arbeidstakerne hele tiden kan være oppdatert med ny kunnskap og kompetanse. Gjennom opplæring lærer ansatte blant annet om sikkerheten på arbeidsplassen, rutiner, retningslinjer, som også skal bidra til ansattes trivsel. Videre kan opplæring føre til forbedret kommunikasjonen blant ansatte på arbeidsplassen, som kan gjøre at ansatte oppnår bedre samarbeidsforhold. Lofotprodukt AS fokuserer mye på at det skal være god kommunikasjon mellom ansatte. Kvalitetsleder sier: *«Vi har veldig god kommunikasjon de ansatte, så de hele tiden vet hva vi holder på med»*. I følge Goetsch og Davis (2010) betyr effektiv kommunikasjon at meldingene blir mottatt, forstått, og at en gjør ting på en ønsket måte. Effektivt kommunikasjon mellom ansatte i virksomheten kan gjøre at en bedre forstår hverandre og situasjonen som en står ovenfor. Samarbeid mellom ansatte avhenger av at det er god kommunikasjon. God kommunikasjon mellom ansatte kan også bidra til å bedre løse problemer, samt bygge tillitt, respekt og skape et godt arbeidsmiljø. Dette kan dermed være noen av grunnene til at Lofotprodukt fokuserer på skape god

kommunikasjon mellom alle arbeidstakerne i selskapet. Kommunikasjon mellom ansatte, kan være avgjørende for at selskapet skal ivareta kvaliteten på produktene gjennom hele produksjonsprosessen. Lofotprodukt har en internasjonal arbeidsstokk som kan skape utfordringer i forhold til kulturell integrering. Det har derfor vært et engasjement å få opprette et felles fagspråk for å sikre god kommunikasjon mellom medarbeiderne i selskapet.

I følge Iden (2013) er kvalitetsledelse en tilnærming som begynner hos ledelsen, men at det er nødvendig å etablere en kvalitetskultur som omfatter alle ansatte i virksomheten. Personer som ansettes i Lofotprodukt AS, har ofte varierende bakgrunn i form av utdanning og arbeidserfaringer. Nyansatte må derfor lære hva slags kultur som eksisterer i selskapet. Typisk for alle organisasjoner er at kulturen som eksisterer innad i bedriften er unik, og dermed må ansatte jobbe for Lofotprodukt for å kunne lære om organisasjonskulturen. Avdelingsleder på råvareavdeling sier: *«Det kan ikke læres ved å studere på en skole eller et universitet»*. Ansatte i en organisasjon har meninger, oppfatninger, tradisjoner og praksis rundt kvalitet (Juran og Gryna, 1993). God integrering av ansatte er essensielt for å kunne bevare bedriftskulturen. Det kan være med på å gjøre ansatte mer selvstendig, og dermed redusere kostnader forbundet med oppfølging av arbeidstakerne.

I følge Hackman og Wageman (1995) er en grunnleggende forutsetningen for TQM er at kostnadene ved dårlig kvalitet er langt større enn kostnadene ved utviklingsprosessene som produserer produkter av høy kvalitet. Lofotprodukt AS har mange kostnader forbundet med kvalitetsarbeidet. Utviklingssjef sier: *«Det er kostnader forbundet med varer som må gjøres om eller forkastes»*. Grunnen til at virksomheten har slike kostnader, kan være at det ikke alltid er enkelt å produsere feilfri produkter. Det kan være mange årsaker til at det oppstår feil ved varer som er under tilvirkning, eller feil ved det ferdige produkt. Defekter eller produksjonsfeil kan oppstå. Det kan være leverandøren av varene eller virksomheten selv som ikke har gjennomført en god nok kontroll av råvarene. Inspeksjon av varene kan være av stor betydning for å sikre at det ferdige produkt, samsvarer med kunder og forbrukernes forventninger. Lofotprodukt AS bruker også ressurser på å overvåke og kontrollere ulike prosesser i produksjonen. Kostnadene knyttet til kvalitetsarbeidet kan bidra til at prisen på de ferdige produktene blir høy. Det kan resultere med at enkelte forbrukere som er sensitive på pris, ikke vil være villige til å kjøpe produkter av varemerket Lofoten.

I Lofotprodukt er det et sterkt fokus på å skape en god trygg mat kultur blant ansatte i bedriften. Det bidrar til å forenkle arbeidet med å imøtekomme krav fra både myndigheter, dagligvarekjeder og forbrukere. Fokuset på å trygg og ren matkultur kan føre til virksomheten unngår å få negative tilbakemeldinger på deres produkter. Det kan naturligvis være at virksomheten føler en forpliktelse til å tilby produkter som er rene og trygge, siden selskapet bevist har valgt å bruke merkevarenavnet Lofoten.

I følge Oakland (2003) er kvalitetskontroll vesentlige aktiviteter og teknikker som anvendes for å oppnå og opprettholde kvaliteten av et produkt, framgangsmåte eller en tjeneste. Lofotprodukt har rutiner og struktur for å produsere det samme hele tiden, for å sikre at det blir en jevn kvalitet i produksjonen. Forbrukerne vil naturligvis forvente at det skal være jevn kvalitet på produktene. Lofotprodukt ønsker å imøtekomme forbrukernes forventninger ved at produktspesifikasjonene samsvarer med det kundene ønsker. Kvalitet øker kundetilfredshet og inntekter ved å forbedre kvaliteten på produkter og tjenester; kostnader reduseres ved å forbedre kvaliteten av prosesser (Andrle, 1994). Kostnadene ved produksjonsprosesser kan reduseres ved Lofotprodukt klarer å redusere antall defekte varer.

Kvalitetskontroller innebærer også operative teknikker og aktiviteter, som er rettet både for overvåking av prosesser, ved å eliminere årsakene til utilfredsstillende resultater i et ledd, for å skape i økonomiske effektivitet (Mitra, 1998). En av konsekvensene med ujevn kvalitet på produktene, kan være at forbrukerne blir utilfredse og som dermed kan svekke tillitten til bedriften. Lofotprodukt AS har flere forskjellige kvalitetskontroller som gjennomføres når virksomheten mottar råvarene, og til det endelige produkt er ferdigprodusert og skal distribueres videre. En av testene som blir gjennomført er holdbarhetstester. For virksomheten vil det være nødvendig å gjennomføre ulike holdbarhetstester. Salgssjef sier: *«Lofotprodukt AS har tydelige avtaler mellom bedriften, leverandører, transportører og butikker, som omfatter spesifikasjoner om hvordan holdbarheten på maten skal være»*. Konsekvensene av at virksomheten ikke klarer å samsvare med kravene til avtalen, kan være at omdømme til selskapet svekkes. Det kan også føre til at transportører og leverandører vil ønske å avslutte sitt samarbeidsforhold med Lofotprodukt.

Dynamikken i bransjen er en stor pådriver for hvordan kvalitetssystemet endrer seg, ved at både omgivelsene og standardene som bedrifter følger er i konstant endring. Stadig skjerpede krav fra myndigheter i form av at standarder endres, skaper utfordringer for bedrifter. Det er

derfor av sentral betydning at alle ansatte etterlever systemet. Virksomheter som Lofotprodukt har ofte mange ulike prosedyrer og instruksjoner som må følges. Instruksene og prosedyrene er ofte forbundet med arbeidet med kvalitet. Dermed er myndiggjøring av ansatte svært viktig. Andriole (1994) definerer myndiggjøring som at en gir ansatte myndighet til å gjøre det som behøves for å tilfredsstille kundene. Dette krever ofte at arbeidsstokken i bedriften er kunnskapsrik, og at ledelsen har tillit til de ansatte. Myndiggjøring av ansatte kan være med på å skape et arbeidsmiljø som bidrar til at ansatte tar mer ansvar. Det kan også redusere kostnader som er forbundet med oppfølging av ansatte.

Vurdering av ulike leverandørers evner til å levere varer som omfatter bedriftens produktbeskrivelser, kan være avgjørende for produksjonsbedrifter. I følge Juran og Gryna (1993) omfatter valget av leverandør blant annet leverandørens evne til å oppfylle kravene til kvalitet på produksjonspartier. For enhver virksomhet som importerer råvarer fra en eller flere leverandører, vil et godt forhold til leverandørene være svært viktig. Gode relasjoner til en leverandør, kan ha påvirkning på kvaliteten på de produktene som leveres, samt pris. Lofotprodukt forsøker hele tiden på å sikre at kvaliteten opprettholdes i alle ledd av bedriften for bevare merkevaren. Leverandørene kan være en store påvirkningskraft i forhold til hvorvidt råvarene leveres i riktig tid. Selskaper som har gode relasjoner med sine leverandører kan påvirke virksomhetens betingelser i forhold til priser og kredittid. Dermed er det særdeles viktig for Lofotprodukt AS å ha gode relasjoner til leverandørene. For selskaper som Lofotprodukt AS kreves det registrering av når fisken er fanget, slaktet, videreforedlet og når den ankommer bedriften. Dette er en av funksjonene ved å ha et velfungerende kvalitetssystem. Det kan være utfordrende å holde kontroll på at alle prosessene blir gjennomført i samsvar med det loven tilsier. Det kan være essensielt å bygge et tillitsforhold mellom leverandøren og bedriften. Kvalitetsleder sier: *«Lofotprodukt AS kjøper kun råvarer fra anerkjente leverandører, som har systemene sine på plass»*. Det kan være med på å fungere som en kvalitetssikring av de råvarene som blir kjøpt av ulike leverandører.

I følge Oakland (2003) må innkjøpsprosesser kontrolleres for å sikre at de innkjøpte varene og tjenestene samsvarer med organisasjonens krav. Lofotprodukt AS har en del krav til de leverandørene som leverer råvarene til råvaremottaket. Virksomheten kan sette produktspesifikke krav, som omfatter beskrivelser for hvordan råvarene skal være. Lofotprodukt har mottakskontroll for å sikre råvarene oppfyller de ulike spesifikasjonene som forventes. Kontrollen omfatter hvorvidt det er overenstemmelse mellom det som leverandøren

har lovet og det som blir levert. Videre blir det brukt skjemaer om hvorvidt råvarene imøtekommer kravene til kvalitet. Det er viktig at hvert ledd i verdikjeden møter hverandres krav for at sluttproduktet skal samsvare med produktbeskrivelsene. Lofotprodukt forsøker å opprettholde kvaliteten på alt som gjøres gjennom hele verdikjeden. Eksempelvis tar virksomheten temperaturkontroller i hele verdikjeden, for å sikre at varene møter de forventede spesifikasjonene. Avdelingsleder på råvareavdeling sier: *«Når sjåførene kommer for å hente vare blir det tatt temperaturkontroller»*. Hvis et ledd svikter kan det skape store problemer for de ansatte som jobber i andre ledd, og ikke minst for sluttproduktet. I verstefall kan det forårsake at en eller flere forbrukere blir utilfredse med produktene som blir kjøpt. Kontroller avdekker feil ved produksjonen, og reduserer sannsynligheten for at virksomheten distribuerer varer som innehar feil.

I følge Oakland (2003) er det både nasjonale og internasjonale standarder som brukes, og som bidrar til å sikre at spesifikasjonene oppfyller visse aksepterte kriterier for tekniske, ledelsesmessig ytelse og sikkerhet. Lofotprodukt har fokus på det nasjonale markedet og har dermed valgt å forholde seg til de nasjonale standardene til Mattilsynet. Et selskaps etterlevelse av ulike lovpålagte standarder kan bidra til at enkelte selskaper skiller seg ut i fra andre. Årsaken til det er at standarder kan bli tolket på ulike måter. Kvalitetsleder sier: *«Dette er i forhold til Mattilsynet sine inspektører og revisorer»*. I Norge har Mattilsynet inspektører som inspiserer og reviderer om hvorvidt regelverket blir fulgt. Lofotprodukts tolkning av regelverket kan dermed avvike fra det Mattilsynets revisorer og inspektører forventer. Selskapet følger også flere standarder og det kan dermed være utfordrende å ivareta selskapet og Mattilsynets interesser. Standardene som virksomheten følger, er fundamentale byggesteiner for utviklingen bedriftens kvalitetssystem. Lofotprodukt har jobbet mye med å knytte kvalitetssystemet opp imot selskapets strategier. Bakgrunnen for det kan naturligvis vært å skape produkter av høy kvalitet, som i tillegg skiller seg ut i fra konkurrentenes produkter.

Ser man på en bedrifts kvalitetssystem som en del av økonomistyringssystemet til en bedrift, er det ifølge Chenhall (2003) seks ulike kontekstuelle variabler som påvirker designet til et økonomistyringssystem. Disse faktorene er miljø, teknologi, struktur, størrelse, strategi og kultur. Strategi er ikke et element i konteksten, men er heller et redskap som kan være med på å påvirke miljøet, teknologien, strukturen, kulturen og økonomistyringssystemet. Strategiene til Lofotprodukt AS påvirker kvalitetssystemet på den måten at strategiene er med på å

bestemme hvilke produkter og markeder selskapet skal operere innenfor. Kvalitetssystemet er med på å sikre at blant annet produksjonsprosessene blir gjennomført på en forsvarlig måte i henhold til myndighetens krav. Systemet blir brukt til å utvikle retningslinjer og prosedyrer som ansatte i Lofotprodukt må følge i produksjonen av mat.

I følge Danneels (2002) trenger organisasjoner å kontinuerlig fornye seg selv hvis de skal overleve og lykkes i dynamiske miljøer. Både kvalitetssystemet og strategiene til Lofotprodukt er dynamisk, og må hele tiden oppdateres og tilpasses.

Markedssjef sier: *«Lofotprodukt AS valgte en differensieringsstrategi, fordi det ville være best for merkevaren Lofoten»*. Bakgrunnen for det kan være at det er svært vanskelig å være kostnadsleder i et land som Norge, som har høye kostnader i forhold til råstoff og lønn. En differensieringsstrategi kan ha passet bedre for selskapet, ettersom strategien innebærer å skape unike produkter. Porter (1985) definerer differensiering som når en bedrift skiller seg ut i fra konkurrentene med å være unik på noe som er verdifullt for kjøperne. Lofotprodukt opplevde også tidligere problemer med at dagligvarekjedene ikke tok inn produktene deres, fordi det eksisterte flere leverandører av samme type produkter. Det kan ha vært en av årsakene til at selskapet bestemte seg for å satse på å differensiere sine produkter. Selskapet har gjennom mye arbeid klart og bygd opp en troverdighet og et rennommé, som gjør at forbrukerne kjøper produktene igjen. Selskapet skiller seg ikke bare ut på de produktene som virksomheten tilbyr. Lofotprodukt er også en av de få aktørene innenfor sjømatkategorien som driver med markedsføring. I markedsføringsprosessen må en ikke bare forstå behovene til kundene, men også evnen til sin egen organisasjon til å møte dem (Oakland, 2013). Lofotprodukt AS har satsset betydelige ressurser på markedsføring, og satsingen på kvalitet er en del av bedriftens markedsføringsstrategi. Selskapets salg og markedsføringsavdeling bidrar også til at arbeidet med kvalitet blir ivaretatt, ved at produkt og prosjektbeskrivelser blir utarbeidet. Bedriften forsøker også å skille seg ut på markedsføringen sin, ved å spille på assosiasjoner som er knyttet til navnet Lofoten. Markedssjef sier: *«Det er ingenting som er bedre enn at merkevarenavnet er Lofoten, for å vise at varene kommer fra et sted i Norge med sterkest assosiasjoner til fisk»*. Å spille på assosiasjoner ved merkevaren Lofoten kan ha gjort virksomheten mer konkurransedyktig. Virksomhetens valg av merkevarenavn kan ha vært strategisk for å bygge opp under merkevaren. Ved å spille på kundenes assosiasjoner med Lofoten kan det ha vært med på å skape en symbolsk verdi for de forbrukerne som kjøper varene.

Lofotprodukt kan dermed sies å være en bedrift som har et kvalitetssystem hvor kvaliteten går som en rød tråd i gjennom hele virksomheten.

5.3 Ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet

I teorikapittelet presenterte jeg ulike drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemer. I dette delkapittelet vil jeg se på om driverne som ble presentert fører til utvikling av kvalitetssystemet til Lofotprodukt.

5.3.1 Tvungen driver

Jones (2013) definerer tvungen isomorfisme som når en organisasjon vedtar visse typer verdier og normer, fordi de er presset av andre organisasjoner eller samfunnet generelt, men det kan også være andre organisasjoner som bedriften er avhengig av. Lofotprodukt er avhengig av at Mattilsynet godkjenner deres systemer for å sikre trygg og ren produksjon av mat. Mattilsynet setter krav om at virksomheter som produserer mat skal ha et kvalitetssystem, uavhengig av om selskapet har valgt å sertifisere seg i henhold til BRC, ISO eller noe annet. Det er myndighetens som fastsetter kravene til bedriftene som operer innenfor næringsmiddelindustrien. Mattilsynet har mål om å sikre forbrukerne helsemessig trygg mat, som fisk og sjømat (Mattilsynet.no, 2015). Det kan være flere konsekvenser for bedrifter som ikke er i samsvar med Mattilsynets regelverk. En av konsekvensene ved å ikke imøtekomme Mattilsynets krav om trygg mat, er at selskapet kan bli nødt til å destruere maten som er produsert. Mattilsynet har i tillegg muligheten til å stenge produksjonsanlegg, om det skulle vise seg at forbrukere står i fare for å motta helsefarlig matvareprodukter.

Kvalitet og mattrygghet har vært et høyst aktuelt tema de siste ti årene i offentlige debatter som matpolitikk, industri og ikke minst forskning (Grunert, 2005). En av grunnen kan være at mattrygghet omhandler risikoen ved å konsumere matvareprodukter. Det har i tillegg blitt mer fokus på sykdommer som en har fått av å spise ulike matvareprodukter. Det har naturligvis forårsaket at Mattilsynet har skjerpet kravene i forhold til matsikkerhet. Det kan ha bidratt til at selskaper som Lofotprodukt har blitt mer opptatt av å sikre at maten som produseres er trygg. Virksomheten har strenge rutiner og retningslinjer for produksjonen av mat. Årsaken til det er at myndigheter stiller krav til at produksjonen av mat, skal være ren og hygienisk. Både i utviklede og utviklingsland, er matsikkerhet og sikringssystemer generelt blitt stadig

strengere, som svar på å styrke, både reelle og opplevde problemer knyttet til mattrygghet (Henson og Caswell, 1999). Det har gjort at mange selskaper har blitt mer bevisst på å anvende systemer som skal sikre mattrygghet. Lofotprodukt AS er opptatt av ansatte følger strenge krav til hygiene. Avdelingsleder sier: *«Vi må gå i takt, for vi kan ikke ha en person som går rundt og slurver. Fordi det kan få forferdelig konsekvenser i neste steg»*. Mangelfull oppfølging av rutiner, kan ha konsekvenser for sluttproduktet. Lofotprodukt har brukt mange år på å bygge et godt etablert merkevarenavn innenfor fiskematindustrien. Det tar lang tid å bygge en veletablert merkevare, men det skal ikke mye til for å ødelegge omdømmet til merkevaren og bedriften. Det kan være en av hovedårsakene til at Lofotprodukt stiller strenge krav til ren og hygienisk matproduksjon.

Unnlatelse av å følge Mattilsynets krav til mattrygghet kan påvirke bedriftens omdømme og legitimitet. Konsekvensene av det kan være at selskapet opplever en stagnasjon i salget av varene som produseres. Ved matproduksjon må flere ulike farer risikovurderes grundig for at selskapet skal klare å unngå uheldig situasjoner. Virksomheter skal ha implementert internkontrollsystem og også bruke HACCP som verktøy for å vurdere ulike farer (Mattilsynet.no, 2015). HACCP er en del av et internkontrollprogram som skal hjelpe selskaper å sikre at mat som produseres er helsemessig og trygg for forbrukerne. Ved at Lofotprodukt følger BRC-standarden settes det krav til grunnforutsetninger med rutiner, systemer og HACCP for analysearbeid. Det gjør også det enklere for selskapet å samsvare med kravene til Mattilsynet. Kombinasjonen av å følge BRC-standarden og Mattilsynets krav kan være med å skape et unikt kvalitetssystem. Bedriftens tolkninger av standarden, kan bidra ytterligere til å gjøre at kvalitetssystemet blir unikt.

Institusjonell teori understreker hvordan organisasjoner kan øke sin evne til å vokse og overleve i konkurransepregede omgivelser ved å bli legitim, altså det som er akseptert, pålitelig og ansvarlig i interessentenes øyne (Jones, 2013). Det er ikke bare Mattilsynet som er en viktig interessent for Lofotprodukt, men både dagligvarekjedene og forbrukerne er betydningsfulle interessenter. Det kan være avgjørende for selskapet å tilfredsstille sine interessenter, for at selskapet skal klare å fortsette vokse, samt overleve. Forbrukerne stiller indirekte krav til kvalitetssystemet. Det er Mattilsynet som stiller krav til funksjonaliteten til kvalitetssystemet. Forbrukerne stiller forventinger og krav til produktene som styres av kvalitetssystemet.

Selskaper som operer innenfor bransjen for fiskemat kan også bli presset av andre interessenter eller samfunnet generelt. Ulike former for matallergier har forårsaket at flere produksjonsbedrifter har begynt å fokusere på å tilby et bredt spekter av produkter, med ulike ingredienser. Forbrukerne har i tillegg blitt mer bevisste på hvilke produkter som kjøpes.

Utviklingssjef understreker det med følgende ord: «*Folk blir mer bevisst, og bryr seg mer, og ser mer på næringsinnhold, som fett karbohydrater, salt osv.*». Lofotprodukt lager produkter hvor forbrukerne har flere valg i forhold til ingredienssammensetninger for produktene. Konsekvensene ved å ikke tilby forbrukerne flere valg av produkter som har ulike ingrediensliste, kan være at kjøperne begynner å boikotte selskapets produkter. Dagligvarekjedene kan også bli motvillig til å ta inn produkter fra selskaper som ikke tilbyr allergivennlig produkter. Dette kan være en av flere motiverende faktorer, som er bakgrunnen for at Lofotprodukt tilbyr produkter med ulike ingredienssammensetninger. Selskapet oppnår i tillegg muligheten til å selge sine produkter til forbrukere som sliter med allergier, og det kan tenkes å være en motiverende faktor som kan øke fortjenesten til selskapet. Bedriften oppnår samtidig et bedre omdømme, ved å tilby forbrukerne et bredt spekter av produkter.

Dagligvarekjedene stiller også høye krav til de bedriftene som driver med produksjon av mat. Kravene fra dagligvarekjedene omfatter merking, emballering av produktene, og hvordan produktene skal eksponeres i hyllene. Kvalitetssystemet skal være med å sikre at emballering og merking av produktene blir kvalitetssikret. Hensikten med merking og emballering er at forbrukerne skal få full tilgang til informasjon om produktenes innhold og sammensetning. Dagligvarekjedene har i tillegg krav i forhold til transportering av matvareprodukter, strekkoder, holdbarhet og vekt av pakker. Det er ikke bare dagligvarekjedene som stiller krav til Lofotprodukt. I noen tilfeller kan varer fra Lofotprodukt AS bli presset inn hos butikkene, fordi forbrukerne krever at butikkene skal tilby produktene. Produktene kan bli presset inn i produktsortimentet til tross for at andre produkter selger bedre.

Det stilles også andre krav til bedrifter som Lofotprodukt vedrørende tilbaketrekning av varer. Kategorisjef i NorgesGruppen sier: «*Om noen skulle bli syke, må det være gode systemer og tilbaketrekningsrutiner som gjør at en kan lokalisere varene som det er noe galt med, og trekke dem ut fra butikkene så fort som mulig.* Kravene er fastsatt for å forhindre at forbrukere spiser mat som er helseskadelig. Kravene kan ha fungert som en motiverende faktor for etablere gode tilbaketrekningsrutiner innenfor Lofotprodukt.

Lofotprodukt AS selger sine produkter hovedsakelig til det norske markedet, men selger også til utlandet. I følge (Mattilsynet, 2015) er det dermed viktig at tilsyn med fisk og sjømat i Norge blir akseptert og skaper tillitt hos andre lands myndigheter. Virksomheten er derfor avhengig av at Mattilsynets inspektører og revisorer godkjenner kvalitetssystemet som brukes i matproduksjonen. Forbrukere i utviklede land har blitt mer krevende og mer kritisk til sine valg av matvareprodukter (Grunert, 2005). Forbrukerne er ikke bare opptatt av prisen på produktene, men de er opptatt av hvor råvarene som brukes til å skape produktet kommer fra. Lofotprodukt har valgt å være mest mulig informativ for forbrukerne, ved å bruke korte ingredienslister, som omfatter kjente ingredienser. Det kan gjøre at enkelte forbrukere vil velge selskapets produkter, fordi de kjenner igjen ingrediensene.

5.3.2 Mimetiske drivere

DiMaggio og Powell (1983) beskriver mimetisk isomorfisme som en kopi eller imitasjon av andre organisasjoner, og er tradisjonelt knyttet til usikkerhet, internt eller eksternt. Lofotprodukt er veldig fokusert på seg selv og de aktiviteter som bedriften ønsker å holde på med.

Administrerende direktør sier: «*Lofotprodukt AS har hatt 20 år med kontinuerlig vekst og økt omsetningen hvert år*». Det kan dermed tenkes at denne suksessen har gjort at Lofotprodukt har blitt mer sikker på sin egen måte å drive virksomhet på. Det kan dermed hende at ikke selskapet har sett noe behov for å kopiere andre. Selskapet kopierer i veldig liten grad andre konkurrenters måte å operere innenfor sjømatindustrien. Salgssjef sier: «*Lofotprodukt AS ser ofte at andre bedrifter kopierer virksomheten og at bedriften selv i liten grad kopierer andre*». Kopiering av andre bedrifter er en realitet av å drive virksomhet (Ekekwe, 2012). Det kan naturligvis tenkes at konkurrerende bedrifter ser at Lofotprodukt har større suksess med salget av deres produkter. Dermed kan konkurrentene ha blitt usikre på deres egne produkter eller teknologi, og ønsket å kopiere Lofotprodukt. Selskaper som ikke er innovativ av natur har en tendens til å kopiere andre. Det er fordi det kan være enklere å kopiere andre, samt at det kan være kostbart å være innovativ.

Intens konkurranse i markedet har ført til at industribedrifter søker etter konkurransefortrinn i sine produksjonsaktiviteter og prosesser (Chong og Rundus, 2004). Lofotprodukt forsøker å være nyskapende ved å utvikle produkter som er passende for merkevaren. I selskapets streben etter å skape unik produkter, kan et av formålene vært å oppnå konkurransefortrinn.

Lofotprodukt AS har et ønske om å skille seg ut med sin egen produktportefølje, og det vil dermed være ugunstig for selskapet å imitere andre konkurrenters struktur, strategier eller bedriftskultur. Det vil bare gjøre Lofotprodukt mer lik andre konkurrerende bedrifter.

Salgssjef sier: «Vi har i gjennom alle årene hatt troen på å utvikle de produktene som vi mener er riktig for vår egen merkevare. Ikke en kopi eller en erstatte til noen av konkurrentene i hyllene». Det kan være en av grunnene til at bedriften valgte en strategi, der det ble satset på kvalitet og design på produktene. Lofotprodukt kunne imitert eller etterliknet andre selskapers produkter og prisstrategier, men da har ikke virksomheten hatt muligheten til å skille seg ut. Strategien som selskapet valgte å følge har fungert bra for Lofotprodukt AS. Den har ført til at selskapet har hatt muligheten til å ekspandere salget av sine produkter, fra Nord-Norge til å omfatte helle Norge. Virksomheten har kanskje derfor ikke sett andre selskaper som har vært like vellykket, som en kunne modellere seg lik.

Lofotprodukt har erfart over tid at flere andre selskaper har i en mer eller mindre grad kopiert dem. Salgssjef sier: *«Lofotprodukt AS har vært først ute med veldig mange ting som etter hvert har blitt en bransjestandard som er blitt kopiert».* En av årsakene til kopieringen kan ha vært bedriftenes usikkerhet vedrørende deres egen teknologi, struktur, kultur og strategier. Det kan tyde på at de konkurrerende bedriftene ser på Lofotprodukt, som et selskap som har stor suksess på sitt virkeområde. Virksomheten kan derfor være et mål for kopiering. Lofotprodukts fokus på å tilby unike sjømatprodukter kan ha endret forbrukernes preferansemønster. Konkurrerende selskaper kan ha opplevd at Lofotprodukt AS har kapret markedsandeler fra dem. Det kan ha virket som en motiverende faktor til å etterlikne selskapets måte å drive virksomhet på, samt deres produkter.

Nye organisasjoner i bransjen har også en tendens til å forsøke å etterlikne eksisterende virksomheter som har suksess. I følge Jones (2013) er det en grense for hvor mye en ny organisasjon bør søke å etterlikne eksisterende bedrifter i bransjen. Årsaken til det, er at virksomheter som er innovative og klarer å utvikle nye produkter først, blir det som heter for "first mover". Bedrifter som etterligner selskaper som er først ute med nye produktløsninger blir markedsfølgere. Ved å være markedsfølger, risikerer en at forbrukerne ikke vil være interessert i å kjøpe produktene deres, fordi de er like Lofotprodukts varer. Konkurrerende bedrifter som har kopiert Lofotprodukts måter å drive virksomhet på, kan også ha klart å identifisere hvilke områder som selskapet gjorde feil på. Det kan ha forårsaket at

konkurrentene har klart å unngått det samme. Konkurrentene kan i tillegg klart å spare store kostnader, ved at de etterliknet Lofotprodukts sine måter å utvikle produkter. Lofotprodukt på sin side kan ha klart å bygge opp et godt omdømme innenfor bransjen, ved å være først med nye produkter. Det kan likevel være utfordrende for konkurrerende bedrifter å bygge et bedre omdømme i bransjen hvis de etterlikner Lofotprodukts produkter. Årsaken til det er at forbrukerne kan ha blitt lojale overfor merkevarnavnet Lofoten. Et godt omdømme i bransjen er noe som ikke lar seg etterlikne siden det er unikt for bedriften.

Det kan være vanskelig for konkurrentene til Lofotprodukt å imitere bedriften, spesielt hvis enkelte funksjoner innen selskapet er knyttet til kultur eller taus kunnskap. Funksjonene i bedriften kan være knyttet til ansattes erfaring. Det som kjennetegner Lofotprodukt AS og mange andre selskaper som har implementert ulike kvalitetssystemer, er at det dannes en kvalitetskultur innad i bedriften. Det kan dermed skape problemer for selskaper som ønsker å etterlikne Lofotprodukt. Spesielt hvis en organisasjon baserer sine konkurransefortrinn på basis av ressurser, evner eller at endringer som dynamikken i et marked, eller kundenes behov endrer seg, vil det være mer vanskelig for konkurrenter å imitere (Johnson, Whittington, and Scholes, 2011).

Til tross for total kvalitetsledelse tilsynelatende utbredelse, og påstandene om at enhver bedrift kan imitere total kvalitetsledelse, er det flere grunner til å tro at total kvalitetsledelse ikke er helt fullkomment etterlignbar (Powell, 1995). Bedrifter som driver med matvareproduksjon skal følge ulike standarder. Selskapets tolkninger av en bestemt standard kan avvike fra en annen bedrifts tolkning. Det forårsaker at ens sertifisering eller tolkning av standarden blir unik for den enkelte bedriften. Det kan dermed gjøre det svært vanskelig for konkurrerende selskaper å etterlikne Lofotprodukts struktur.

I følge institusjonell teori vil organisasjoner som opplever at andre bedrifter som er mer vellykkede, endre strukturen for å bli mer lik de suksessfulle organisasjonene. Lofotprodukt har sett at store bedrifter som Stabburet, Gilde, Tine og Fjordland har satset mer på markedsføring av produktene sine. Administrerende direktør sier: *«Alle de store næringsmiddelaktørene som hovedsakelig jobber med produkter fra landbruket, bruker enorme ressurser på markedsføring»*. Det kan dermed tenkes at det har vært en motiverende faktor for at selskapet har valgt å satse mer på markedsføring av produktene deres. Lofotprodukt ønsket kanskje å modellere seg mer lik de selskapene som har stor suksess med

sine egne markedsføringsstrategier. Årsaken til det, kan være at Lofotprodukt kan ha erfart at selskapet er mindre vellykket på dette området. Virksomheten kan i tillegg være usikker på hvor mye ressurser de ønsker å allokere til markedsføringsaktiviteter.

5.3.3 Normative drivere

Jones (2013) beskriver normativ isomorfisme som en prosess som skjer over tid, der organisasjoner indirekte vedtar normer og verdier til andre organisasjoner. Denne prosessen kalles for profesjonalisering. Kildene til profesjonalisering kommer fra formell utdanning og profesjonelle nettverk. Formell utdanning viser til hvor viktig utdanning er for utviklingen av nye organisasjonsformer blant medlemmene av en organisasjon. Profesjonelle nettverk handler om at bedrifter blir påvirket på tvers av organisasjoner og industrien ved at det ansettes nye personer i bedriftene. Profesjonalisering har innflytelse på Lofotprodukt og mange andre selskaper i en mer eller mindre grad.

Lofotprodukt AS har ca. 160 personer ansatt i bedriften med mange ulike utdanningsbakgrunner. I følge (Bry et al., 2014) har Lofotprodukt vært bevist på å skaffe seg den kompetansen selskapet ikke har selv, enten for en oppgave, et prosjekt eller for fast ansettelse. Administrerende direktør sier: *«Flere av de som er ansatt har jobbet i andre bedrifter før. Vi har lært av dem»*. Det kan tyde på at Lofotprodukt både aksepterer, samt verdsetter den kunnskapen og kompetansen, som de ansatte har tilført virksomheten. Det kan være flere grunner til at Lofotprodukt har lært av ansatte som har jobbet i andre selskaper. En av grunnene, kan være at det har vært store avvik fra hvordan praksisen gjøres i Lofotprodukt, og hvordan det har blitt gjort i andre bedrifter.

Personer som har utdanning fra forskjellige utdanningsinstitusjoner har også lært ulike normer og verdier. Ansettelser hvor personer har ulike bakgrunner i form av utdanning, kan ha ført til en heterogenisering av virksomheten. Det kan ha vært med på både å svekket og styrket måten Lofotprodukt AS fungerer som organisasjon. Ansettelse av nyutdannet personer kan ha gjort virksomheten mer bevist på å lære nye normer, verdier og andre måter å løse oppgaver på. Det kan i tillegg forårsaket at selskapet måtte brukt mye ressurser på avlæring av normer og verdier hos nye ansatte. Ansatte i Lofotprodukt lærer hele tiden noe nytt ettersom det er nye produkter som utvikles og som må implementeres i systemet. Selskaper prøver hele tiden ut nye produktløsninger for å kunne opprettholde virksomhetens innovasjon.

Kvalitetsleder sier: «*Opplæring er svært viktig for bedrifter som har et kvalitetssystem for å produsere mat*». Investeringer i arbeidsstokken, ved utdanning og opplæring av ansatte på alle nivåer tjener mange formål (Mitra, 1998). Utdanning, omskolering og opplæring kan bidra til at de ansatte holder seg oppdatert på de nyeste teknikkene innenfor deres bransje. Det kan i tillegg være med på å fremme samarbeid. Nyansettelser kan ha bidratt til å effektivisere kvalitetssystemet til Lofotprodukt, ved at de ansatte tilfører bedriften kompetanse som ikke finnes innenfor virksomheten. Til tross for at Lofotprodukt har en arbeidsstokk med en varierende utdanning, må personer som ansettes lære hvordan rutiner og retningslinjer skal følges innad i bedriften. Årsaken til det kan være at det som læres ved å ta en utdanning, kan avvike fra hvordan det praktiseres. For Lofotprodukt AS er det svært viktig at ansatte har forståelse om hvorfor retningslinjer og instruksjoner følges. Bakgrunnen for det er at det kan gjøre det enklere å sørge for at ansatte etterlever systemet til virksomheten.

I følge Jones (2013) er organisasjonskultur det sett av felles verdier og normer som styrer organisasjonsmedlemmenes samhandling med hverandre og med leverandører, kunder og andre mennesker utenfor organisasjonen. Det medfører at det som skjer innenfor en organisasjon er unikt for den enkelte bedriften. Det som skjer innad i Lofotprodukt er unikt og derfor må ansatte lære hva slags kultur som eksisterer innenfor virksomheten. Selskapet har i tillegg en internasjonal arbeidsstokk som omfatter 16 ulike nasjonaliteter. Det kan derfor ha vært utfordrende for ledelsen i Lofotprodukt å avvenne de normene som ikke passet innenfor virksomheten.

Ulike virksomheter følger som oftest forskjellige kvalitetsstandarder. Noen følger BRC-standard, ISO-9000, FSSC 22000, mens andre velger å implementere total kvalitetsledelse (TQM). Det vil dermed være ulikheter for hvordan praksisen i den enkelte virksomheten blir gjort. Ansatte som har lik utdanning og som er uteksaminert fra samme universiteter kan ofte ha samme synspunkt. Lofotprodukt AS har vært bevisst på å skaffe seg den kompetansen selskapet ikke har selv, enten for en oppgave, et prosjekt eller for fast ansettelse (Bry et al., 2014). Det har blitt gjort ved at virksomheten har rekruttert nye ansatte som har vært passende for bedriften, og sendt ansatte på kurs og seminarer. Administrerende direktør sier: «*Vi er på kurs og seminarer og blir oppdatert med best practice i bransjen*». Det bidrar til at Lofotprodukt holder seg oppdatert til enhver tid. Kurs og seminarer er som oftest holdt for å gi ansatte verdifull kunnskap og kompetanse om nye effektive rutiner. Arbeidstakere i Lofotprodukt kan da være i bedre stand til å løse nye utfordrende arbeidsoppgaver, som

ansatte står ovenfor. Ansatte som deltar på kurs og seminarer kan lære hvordan de kan bli bedre å håndtering av arbeidsoppgaver, som videre kan være med å effektivisere arbeidet med kvalitet. Det kan også føre til at ansatte blir mer motivert til å jobbe hardere for at selskapet skal nå sine mål. Årsaken til det kan være at de føler seg verdsatt, ved at Lofotprodukt investerer betydelige ressurser på å sende dem på kurs og seminarer. Ansatte i Lofotprodukt kan i tillegg forbedret sine evner til å samarbeidene med andre, som kan ha forbedret virksomhetens evner til å imøtekomme kundenes forventninger til kvalitet. Ved at selskapet oppdaterer seg stadig med å sende ansatte på kurs og seminarer, kan bidra til å gjøre virksomheten mer konkurransedyktig.

Virksomheten besøker også produsenter som selskapet ikke konkurrer direkte med, for å lære om andre produksjonsteknikker. Det kan gjøre at selskapet kan praktisere slike produksjonsteknikker i sin egen matproduksjon. Selskapet har i tillegg andre bedrifter som de kan diskutere med, som de ikke konkurrer med. Det gjør det mulig for Lofotprodukt å forbedre sin egen og andres produksjonsteknikker, ved at selskapene kan dele informasjon seg imellom om hvilke produksjonsteknikker som har fungert bra. Salgssjef sier: *«Når det kommer til salg så har vi samarbeid med andre salgsorganisasjoner for best practice og hvordan du skal måle selgere og hvordan en skal trene dem opp»*. Det gjør det mulig for Lofotprodukt å kontinuerlig forbedre sine selgere, som kan fungere som et konkurransefortrinn for selskapet.

Administrerende direktør sier: *«Lofotprodukt AS bruker også konsulenter som baserer sin erfaring og ekspertise fra det de har gjort i andre selskaper»*. Bruken av konsulenter kan ha bidratt til å effektivisere kvalitetssystemet, ved at virksomheten kan ha tilegnet seg nye kunnskaper fra andre bedrifter.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg analysert hvordan Lofotprodukt AS sitt kvalitetssystem fungerer, og sett på hvilke drivere som står bak utviklingen av systemet. Kapitlet startet med å se på hvilke områder kvalitetssystemet samsvarte eller avvok i forhold til teorien om total kvalitetsledelse. Her gjennomgikk jeg viktige aspekter ved kvalitetssystemet som; kontinuerlig forbedring, opplæring av ansatte, bedriftens kvalitetskultur, kundefokus og kvalitetskontroll. Videre så jeg på hvordan kvalitetssystemet kunne bli sett som del av

virksomhetens økonomistyringssystem. Avslutningsvis så jeg på hvilke drivere som sto bak utviklingen av kvalitetssystemet.

Drivere	Kvalitetssystemets påvirkning
Tvungen	Stor grad
Mimetisk	Liten grad
Normativ	Stor grad

Tabell 2: Institusjonelle driveres innflytelse på kvalitetssystemet

Som tabellen illustrerer blir Lofotprodukt i stor grad påvirket av lover som blir pålagt av myndighetene. Mattilsynet fastsetter kravene som selskapet må følge for å kunne produsere mat. Dagligvarekjedene setter også krav til spesifikasjoner om hvordan produktene skal være. Forbrukerne har makt ved at de kan boikotte virksomhetens produkter, hvis ikke bedriften imøtekommer deres krav i form av allergivennlig mat. Den mimetiske driveren har lite innflytelse på utviklingen av kvalitetssystemet. Analysen viser at Lofotprodukt kan bli sett på som et selskap som setter bransjestandarder. Disse bransjestandardene kopierer konkurrentene. Likevel kan det se ut til at andre store selskaper som Tine, Stabburet og Fjordland har innflytelse på selskapet. Denne innflytelse er basert på at Lofotprodukt ønsker å bruke flere ressurser på markedsføring, etter å ha sett at andre store selskaper gjør det. Kvalitetssystemet utvikler seg i den grad at markedsføring er en integrert funksjon i systemet. Profesjonalisering fører også til at kvalitetssystemet endrer seg, ved at det stadig ansettes nye arbeidstakere som har arbeidserfaring fra andre bedrifter, og ansatte som har formell utdanning. Ansattes deltakelse på kurs og seminarer kan også føre til at kvalitetssystemet utvikles.

6. Konklusjon

I dette kapitlet skal jeg legge frem mine viktigste funn. Dette kapitlet er avslutningen på masteroppgaven. Problemstillingen i oppgaven har vært følgende:

«Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt AS, og hva slags drivere står bak utviklingen av kvalitetssystemet?»

Problemstillingen som er illustrert ovenfor er todelt og i dette delkapitlet vil jeg diskutere de viktigste funnene knyttet til problemstillingen. Et av formålene med denne forskningen var å se på funksjonaliteten til Lofotprodukts kvalitetssystem i lys av teorien om total kvalitetsledelse (TQM). Det andre formålet var å se på hvilke drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet. I den andre delen av problemstillingen brukte jeg institusjonell teori for å kunne besvare på hvorfor virksomhetens kvalitetssystem endrer seg.

6.1 Hvordan fungerer kvalitetssystemet til Lofotprodukt?

Lofotprodukt AS jobber i henhold til Mattilsynets krav i tillegg til å følge en BRC-standard, som er med på utforme kvalitetssystemet som virksomheten bruker. Selskapet operer i et marked med dynamiske omgivelser som krever at bedriften hele tiden endrer seg. Lofotprodukt AS forsøker derfor på en kontinuerlig basis å tilpasse de endringene som oppstår for å kunne respondere til både myndighetskrav, konkurrenter og endringer i kundepreferanser. Kvalitetssystemet blir brukt til å ivareta krav fra myndigheter, dagligvarekjeder og forbrukeres interesser og egne krav. Kvalitetssystemet styrer produksjonsprosesser og setter retningslinjer, samt prosedyrer for kvalitetsarbeidet. Lofotprodukts arbeid med kvalitet omfatter flere ulike aktiviteter som; kontinuerlig forbedring, opplæring av ansatte, bedriftens kvalitetskultur, kundefokus og kvalitetskontroll. Alle aktivitetene spiller inn på tilvirkningen av virksomhetens produkter. Konkurransen i bransjen er en faktor, som bidrar til at Lofotprodukt hele tiden forsøker å forbedre sine egne aktiviteter. Konkurransen er drevet av blant annet skiftende kundebehov, og konkurrentenes evne til å fremme innovative produktløsninger. Opplæring av ansatte er essensielt for at arbeidstakerne og kvalitetssystemet skal være oppdatert til enhver tid. Ikke minst bidrar opplæring til at ansatte lærer om hvilken kvalitetskultur som eksisterer i virksomheten. Lofotprodukt fokuserer på å tilfredsstille kundene sine. Virksomheten holder demonstrasjoner i butikker for å kunne bedre identifisere kundebehov. Virksomheten forsøker også å ivareta

kvaliteten gjennom hele verdikjeden. Selskapet har flere ulike kvalitetskontroller for å ivareta dagligvarekjedene, forbrukerne og Mattilsynets interesser. Lofotprodukt AS har i tillegg forsøkt å koble sammen selskapets implementerte kvalitetssystem med virksomhetens differensieringsstrategi. Kvalitetssystemet som Lofotprodukt AS bruker er i all hovedsak med på å styre svært mange, om ikke all aktivitetene som er forbundet med kvalitetsarbeidet.

6.2 Hvilke drivere står bak utviklingen av kvalitetssystemet?

Lofotprodukt AS operer innenfor et marked hvor det stadig skjer endringer i form av skiftende krav fra mange ulike interessenter. Dynamiske omgivelser stiller krav til rapid respons og tilpasninger på de endringene som oppstår. For at selskapet skal klare å overleve i markedet, forventes det at virksomheten har kapasitet til å endre driftsrutiner i forhold til de skiftende omgivelsene.

Lofotprodukt erfarer at det er flere faktorer som står bak utviklingen av kvalitetssystemet som blir brukt. Den første driveren omfatter det som oppleves som tvang fra myndighetene, dagligvarekjedene og forbrukerne. Driveren setter blant annet krav for hvilke juridiske rammevilkår selskapet skal operere innenfor, samt hva dagligvarekjedene og forbrukerne krever. Mattilsynet fastsetter de juridiske retningslinjene som bedrifter innenfor næringsmiddelindustrien skal følge. Dagligvarekjedene og forbrukerne setter krav til produktene som blir styrt av kvalitetssystemet. Den andre driveren omfatter i hvilken grad Lofotprodukt imiterer andre selskaper. Virksomheten har stor suksess og har dermed ikke noe behov for å etterlikne andre selskaper. Likevel, har bedriften sett at andre store selskaper bruker betydelige ressurser på markedsføring. Det kan ha ført til at Lofotprodukt også har ønsket å allokere flere ressurser til markedsføringsaktiviteter. Virksomheten erfarer derimot at andre konkurrenter kopierer selskapets måter å drive virksomhet. Den tredje driveren omfatter hvorvidt profesjonalisering står bak utviklingen av kvalitetssystemet til Lofotprodukt. Virksomheten opplever at nye ansatte tilfører bedriften kunnskaper gjennom profesjonalisering av ansatte med annen utdanning og arbeidserfaring. Ansattes deltakelse på kurs og seminarer er også en kilde til utviklingen av bedriften og kvalitetssystemet. Virksomheten har i tillegg nettverker av bedrifter som en kan diskutere ulike praksiser og innleide konsulenter med erfaring fra andre bedrifter. Det kan dermed sies at både interne og eksterne faktorer står bak utviklingen av kvalitetssystemet.

I denne undersøkelsen har jeg tre interessante funn. Det første funnet viser til at Lofotprodukt AS har skapt sitt eget kvalitetssystem ved å følge BRC-standarden og Mattilsynets krav. Systemet kan sies å være unikt blant annet fordi Lofotprodukts tolkninger av standarder kan avvike fra andre selskaper, og Mattilsynets inspektører. Det andre funnet viser til at Lofotprodukt imiterer i veldig liten grad andre selskaper, men opplever at andre bedrifter kopierer dem. Selskapet kan sies å bli oppfattet som en aktør innenfor bransjen, som setter gode eksempler for hvordan en bør operere i sjømatindustrien. Det tredje funnet viser til at Lofotprodukt som selskap har lært av ansattes arbeidserfaringer eller deres formelle utdanning. Den kunnskapen og kompetansen som nyansatte i Lofotprodukt besitter, blir dermed ikke nødvendigvis forkastet. Kunnskap som er nyttig for selskapet vil dermed bli tatt i bruk i virksomheten.

6.3 Implikasjoner

Funnene som er gjort i denne oppgaven viser blant annet til hvordan kvalitetssystemet til virksomheten påvirker produksjonen av sjømat. Det er mye forskning på akkurat det området. Likevel, er det ofte avvik for hvordan et eller flere selskaper tolker en standard. Tolkningen av en kvalitetsstandard har stor innflytelse for utformingen av kvalitetssystemet. Andre funn i oppgaven viser til hvilke drivere som står bak utviklingen av kvalitetssystemet. Dette området er det ikke gjort mye forskning på. De funnene som er gjort, kan være med på å gjøre virksomheten mer bevisst på hvordan ulike faktorer står bak endringer av kvalitetssystemet.

6.4 Studiens begrensninger

Da problemstillingen var fastsatt ble jeg som forsker oppmerksom på begrensningene ved oppgavens problemstilling. I oppgaven undersøkes Lofotprodukts kvalitetssystem, som kan sies å være et unikt fenomen. Det er derfor ikke sikkert at de funnene som ble gjort, kan overføres til en annen lignende kontekst. Det er ikke bare eksterne kontekstuelle faktorer som er årsaken til det. Det som skjer innad i Lofotprodukt AS kan sies å være unikt, og det kan gjøre det vanskelig å overføre det til liknende settinger.

6.5 Forslag til videre forskning

I denne forskningsoppgaven er jeg klar over at det er noen begrensninger i forhold til utvalget av informanter i bedriften. En kunne intervjuet flere ansatte som jobber i produksjonen i

bedriften, for å få innspill om deres syn på hvordan kvalitetssystemet fungerer. Det kunne i tillegg blitt forsket mer på sammenhengen mellom kvalitetssystemet og virksomhetens strategier. Forskningen kunne blitt knyttet opp i mot selskaper som bruker kostnadsleder- eller differensieringsstrategier. Det kunne vært interessant å se på ulike kostnader forbundet med kvalitetsarbeidet, ved å kombinere en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming. I tillegg kunne det vært interessant å gjøre en liknende forskning som denne på et senere tidspunkt, for å se hvordan kvalitetssystemet har endret seg. Det vil vært interessant for fremtidig forskning å se på andre industrier, for å validere de funnene som er gjort i denne studien med andre kontekster.

Litteraturliste

- Andrle, J. (1994) Total Quality Management in public transportation. *Research Result Digest* 3. s1-33. Tilgjengelig fra: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/tcrp/tcrp_rrd_03.pdf>
- Bjørnenak, T. og Kaarbøe, K. (2011) Dynamiske styringssystemer – hva er det? – *Magma*. Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>> [Hentet 12. Mai 2015]
- Blackburn, R og Rosen B. (1993) Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies. *The Academy of Management Executive* 7(3). s 49-66. Tilgjengelig fra: <http://ezproxy.uin.no:2075/stable/4165135?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 10. Mai. 2015]
- Boilofoten.info (2015) Lofotprodukt. Tilgjengelig fra: <<http://www.boilofoten.info/lofotprodukt>> [Hentet 13 Januar 2015]
- Brcglobalstandards om BRC Global Standards. (2015) BRC Globals Standards > Home. Tilgjengelig fra: <<http://www.brcglobalstandards.com/>> [Hentet 16. Februar. 2015]
- Bry, K., Bremnes, O., Johnsen, G., Jensen, F. A. og Elton, L. (2014) *Rett fra havet – Historien om Lofoten*. Lofoten, Lofotprodukt AS
- Chenhall, R. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting organizations and society*, 28 (2), s 127-168. Doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7. Hentet 7. Februar. 2015]
- Chong, V. K., Rundus, M. J. (2004) *Total quality management, market competition and organizational performance*. *The British Accounting Review*, 36 (2). s 155-172. Doi: 10.1016/j.bar.2003.10.006. [Hentet 2. April. 2015]
- Danneels, E: (2002) The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal* 23(12). s 1095-1121. Tilgjengelig fra: <http://ezproxy.uin.no:2075/stable/3094297?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 1. Mai 2015]
- Dean, J, W. og Bowen, D. E. (1994) Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of management review*, 19(3). s 392-418. Tilgjengelig fra: <http://ezproxy.uin.no:2075/stable/258933?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 8 mai. 2015]
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism

and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), s 147-160. Tilgjengelig fra:

<http://ezproxy.uin.no:2075/stable/2095101?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 22. November 2014]

Douglas, T. J. og Judge, W. Q. (2001) Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal* 44.1. s 158-169. Tilgjengelig fra:

<http://ezproxy.uin.no:2075/stable/3069343?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 7. April 2015]

Easterby-Smith, M. Thorpe, R. og Jackson, P (2012). *Management Research* 4. Utgave. London. Sage Publications, LTD

Ekekwe, N. (2012) When You Can't Innovate, Copy. *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: <<https://hbr.org/2012/05/when-you-cant-innovate-copy/>> [Hentet 14. Mai 2015]

Fssc22000 – Food Safety System Certification 22000 (2015) Tilgjengelig fra:

<<http://www.fssc22000.com/documents/home.xml?lang=en>> [Hentet 7. Mai 2015]

Garrity, S. (1993) *Basic quality improvement*. Eaglewood Cliffs, New Jersey.

Goetsch, D. L. og Davis, S. B. (2010) *Quality Management For Organizational Excellence – Introduction To Total Quality*. 6. Utgave. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson Education LTD

Grunert, K. G. (2005) Food quality and safety: consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3). s 369-391. Doi:10.1093/eurrag/jbi011. [Hentet 4. April. 2015]

Hackman, J. R og Wageman R. (1995) Total quality management: Empirical conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*. s 309-342. Doi: 10.2307/2393640.

Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/2393640?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 10. Mai 2015]

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Cappelen Akademiske Forlag. Oslo.

Hatch, M. J. (2013) *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press

Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.

Henson, S. og Caswell, J. (1999) *Food safety regulation: an overview of contemporary issues*. Food policy, 24 (6), s 589-603. Doi:10.1016/S0306-9192(99)00072-X. [Hentet 6. April. 2015].

Henson, S., og Reardon, T. (2005) *Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-foodsystem*. Food policy, 30(3). s 241-253. Doi:10.1016/j.foodpol.2005.05.002. [Hentet 1. April. 2015].

Hradesky, J. (1995) *Total quality management handbook*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Iden, J. (2013) *Prosessledning*. Fagbokforlaget

Irani, Z., Beskese, A. og Love, P. E. D. (2004) *Total quality management and corporate culture; constructs of organisational excellence*. Technovation, 24 (8). s 643-650. Doi: 10.1016/S0166-4972(02)00128-1. [Hentet 8. Mai 2015].

ISO 22000 – Food safety management. (2014) Tilgjengelig fra: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm> [Hentet 7. Mai 2015]

Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave, 2. opplag 2009. Bergen, Fagbokforlaget

Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P.A., (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 3. Utgave. Oslo: Abstrakt Forlag

Johnson, G. Whittington, R. og Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. 9. Utgave. Edinburgh Gate, England. Pearson Education Limited.

Jones, G. R. (2013) *Organizational Theory, Design, and Change*. 7. Utgave. Edinburgh Gate, England. Pearson Education Limited

Juran, J. M. og Gryna F. M. (1993) *Quality Planning and Analysis*. 3. Utgave. New York. McGraw-Hill, Inc.

Kanji, G. K., Malek A. og Tambi B. A. (1999) *Total quality management in UK higher education institutions*. Total Quality Management 10(1). s 129-153. Tilgjengelig fra: <http://ezproxy.uin.no:2063/docview/219798225>

Lawler, E. E. (1994) Total quality management and employee involvement: are they compatible? *The Academy of Management Executive* 8(1), s 68-76. Tilgjengelig fra: http://ezproxy.uin.no:2075/stable/4165172?seq=1#page_scan_tab_contents [Hentet 21. April 2015]

Lofoten.no (2015) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.lofoten.no/> [Hentet 13 Januar 2015]

Mattilsynet.no (2013). *Fisk og sjømat*. Tilgjengelig fra:

<http://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/produksjon_av_mat/fisk_og_sjomat> [Hentet 9. April 2015]

Mattilsynet.no (2015). *Hva er HACCP?* Tilgjengelig fra: <http://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/matservering/hva_er_haccp.4647> [Hentet 12. Mai 2015]

Miljostatus.no (2015). *Fiskeri*. Tilgjengelig fra: <<http://www.miljostatus.no/Tema/Hav-og-kyst/Fiskeri/>> [Hentet 23 April 2015]

Mitra, A. (1998) *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. 2. Utgave. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Norgesgruppen.no (2015) *Dett er NorgesGruppen*. Tilgjengelig fra: <http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/> [Hentet 22. April 2015]

Næringsmiddelhygieneforskriften (2009) *Forskrift om næringsmiddelhygiene (næringsmiddelhygieneforskriften) 23 Januar 2009 nr. 1623*. <<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-12-22-1623>> [Hentet 8. Mai 2015]

Oakland, J. S. (2003) *Total Quality Management – text with cases*. 3. Utgave. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Porter, M. (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Powell, T. C. (1995) *Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*. Strategic management journal, 16.1. s 15-37. Tilgjengelig fra: <http://ezproxy.uin.no:2075/stable/2486944?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 3. Mai. 2015]

Roos, G., Krogh, G. V. og Roos, J. (2010) *Strategi - en innføring*. Bergen. Fagbokforlaget.

Sallis, E. (2002) *Total Quality Management in Education*. 3. Utgave. London. Kogan Page Ltd.

Samson, D. og Terziovski M. (1999) *The relationship between total quality management practices and operational performance*. Journal of operations management, 17(4). s 393-409. Doi:10.1016/S0272-6963(98)00046-1. Hentet 10. Mai. 2015]

Spencer, B. A. (1994) *Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation*. Academy of management review 19(3), S 446-471. Tilgjengelig fra: <<http://ezproxy.uin.no:2063/docview/210954500?accountid=26469>> [Hentet 10. Mai. 2015]

Sertifisering.no (2015) *ISO 9001 – Sertifisering av kvalitetssystem*, Teknologisk Institutt. Sertifisering.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.sertifisering.no/Systemsertifisering/ISO-9001-Kvalitetsstyring>> [Hentet 16. Februar. 2015]

Tricker, R. (1997) *ISO 9000 for small businesses*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Waldman, D. A. (1994) *The contributions of total quality management to a theory of work performance*. *Academy of Management review*, 19 (3) s 510-536. Tilgjengelig fra:

<http://ezproxy.uin.no:2075/stable/258937?seq=1#page_scan_tab_contents> [Hentet 11. Mai. 2015]

Vedlegg

Intervjuguider:

Intervjuguide av avdelingsleder på råvareavdeling

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv som intervjuer, samt fortelle om tema og formålet med oppgaven. Takker for at informanten tar seg tid til et intervju.
- Informasjon om praktiske ting (anonymitet/konfidensiell, båndopptak)
- Presentasjon av bedriften (om det skulle være nødvendig)
- Presentasjon av informant: hvilken stilling vedkommende har, rolle i organisasjonen, utdanning, antall år i bedriften.

Produksjonen

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for at dere har valgt å satse på kvalitet og design for produktene deres?
 - Når startet det?
- Hvordan sikrer dere god kvalitet i produksjon av deres produkter?
- Hvilke kritiske kontrollpunkter har dere i forhold til kvalitet på mat?
- Hvilke prosesser blir gjennomført ved kontroll av produkter?
 - Inspeksjon/inspisering av produkter.
- Hva legger dere i kvalitetsbegrepet?
 - Opplevd kvalitet, produktegenskaper, holdbarhet
- Hvilke utfordringer er det knyttet til produksjon av fisk og sjømatprodukter med fokus på design og kvalitet?
- Har henvendelser fra kunder gjort dere mer bevisst på å fokusere på kvalitet?
 - Tilbakemeldinger
- Er alle i produksjonsprosessen bevisst på å skape produkter med fokus på kvalitet?

Flere spørsmål

- Følger dere noen kvalitetsstandard ved produksjonen av deres produkter?
 - For å kunne distribuere produktene deres videre til butikker.
- Er fokuset deres på kvalitet med på å skille ut deres produkter?
 - I forhold til andre konkurrenter.
- Hvordan måler dere forbedringer i kvalitet?
 - Sammenligner dere nåværende produkter med tidligere?
- Hvilke krav og forventninger har for eksempel interessenter som kunder og mattilsynet til deres produkter?
- Har fokuset på å sikre kvalitet i produksjonen ført til noe læringsutbytte?
 - Nye løsninger

Har dere noe å tilføye?

Intervjuguide for salgssjef og administrerende direktør

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv som intervjuer, samt fortelle om tema og formålet med oppgaven. Takker for at informanten tar seg tid til et intervju.
- Informasjon om praktiske ting (anonymitet/konfidensiell, båndopptak)
- Presentasjon av informant: hvilken stilling vedkommende har, rolle i organisasjonen, utdanning, antall år i bedriften.
- Presentasjon av bedriften (om det skulle være nødvendig)

Hovedspørsmål

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for at dere har valgt å satse på kvalitet og design på produktene deres?
- Har henvendelser fra kunder gjort dere mer bevisst på å fokusere på kvalitet?
- Hva legger dere i kvalitetsbegrepet?
- Skiller Lofotens produkter seg ut med andre konkurrenters produkter?
 - På kvalitet, design, markedsføring osv.?
 - Er det noe Lofoten gjør for å gjøre seg mer konkurransedyktig?
- Hvilke forventninger tror du butikker og kunder har til produktene i form av kvalitet?
 - Da tenker jeg på produktegenskaper, holdbarhet osv.?
- Hvordan tror du kvaliteten på produktene til Lofoten oppfattes i markedet?
- Hva var bakgrunnen for at dere valgte å bruke merkenavnet/logoen Lofoten på deres produkter?
- Hva slags assosiasjoner tror du forbrukerne har til Lofoten?
- Har fokuset på kvalitet og design av produkter ført til økte markedsandeler?
 - Samt bedre posisjonering i det norske fisk og sjømatproduktmarkedet?
- Hvorfor tror du enkelte kunder velger kjøpe produkter av varemerket Lofoten?
- Hva tror du er viktigst for kundene når de velger fisk og sjømatprodukter?
 - Er pris eller kvaliteten på produktene viktigst?
 - Hva med mattrygghet?
- Hva er de største utfordringene forbundet med å tilby produkter der det er fokus på kvalitet og design?

Har dere noe å tilføye?

Intervjuguide for markedssjef

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv som intervjuer, samt fortelle om tema og formålet med oppgaven. Takker for at informanten tar seg tid til et intervju.
- Informasjon om praktiske ting (anonymitet/konfidensiell, båndopptak)
- Presentasjon av informant: hvilken stilling vedkommende har, rolle i organisasjonen, utdanning, antall år i bedriften.
- Presentasjon av bedriften (om det skulle være nødvendig)

Markedsrelaterte spørsmål

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for at dere har valgt å satse på kvalitet og design for produktene deres?
- Har henvendelser fra kunder gjort dere mer bevisst på å fokusere på kvalitet?
- Hva legger dere i kvalitetsbegrepet?
- Skiller Lofotens produkter seg ut med andre konkurrenters produkter?
 - Kvalitet, design, markedsføring osv.?
 - Er det noe Lofoten gjør for å gjøre seg mer konkurransedyktig?
- Hvilke forventninger tror du butikker og kunder har til produktene i form av kvalitet?
 - Da tenker jeg på produktegenskaper, holdbarhet osv.?
- Hvordan tror du kvaliteten på produktene til Lofoten oppfattes i markedet?
- Hva var bakgrunnen for at dere valgte å bruke merkenavnet Lofoten på deres produkter?
- Hva slags assosiasjoner tror du forbrukerne har til Lofoten?
- Har fokuset på kvalitet og design av produkter ført til økte markedsandeler?
 - Samt bedre posisjonering i det norske fisk og sjømatproduktmarkedet?
- Hvorfor tror du enkelte kunder velger kjøpe produkter av varemerket Lofoten?
- Hva tror du er viktigst for kundene når de velger fisk og sjømatprodukter?
 - Er pris eller kvaliteten på produktene viktigst? Hva med mattrygghet?
- Hva er de største utfordringene forbundet med å tilby produkter der det er fokus på kvalitet og design?
- Hvordan håndterer Lofotprodukter markedsrelaterte endringer?
 - Da tenker jeg på endringer i etterspørsel, trender osv.

Har dere noe å tilføye?

Intervjuguide for kvalitetsleder og utviklingssjef

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv som intervjuer, samt fortelle om tema og formålet med oppgaven. Takker for at informanten tar seg tid til et intervju.
- Informasjon om praktiske ting (anonymitet/konfidensiell, båndopptak)
- Presentasjon av bedriften (om det skulle være nødvendig)

- Presentasjon av informant: hvilken stilling vedkommende har, rolle i organisasjonen, utdannelse, antall år i bedriften.

Kvalitetssystemet

- Hva legger dere i kvalitetsbegrepet?
- Hva slags kvalitetssystem/regime har dere implementert?
 - Har dere noe navn på det?
- Hvilke grunner lå bak implementeringen av kvalitetssystemet/regimet?
 - Er det noen kvalitetsstandard som måtte imøtekommes for å levere produktene til butikkene?
 - Er det noen grunner til dere valgte dette istedenfor for eksempel ISO-9000?
- Hvordan er kvalitetssystemet/regimet deres knyttet til deres strategier?
 - Har fokuset deres på kvalitet og design ført til at dere har satset på strategier hvor dere ønsker å skille ut deres produkter fra andre konkurrenters produkter?
- Hvordan har gjennomføringen av bedriftens strategier endret seg etter dere implementert kvalitetssystemet/regimet?
- Hvordan har kvalitetssystemet/regimet utviklet seg over tid?
 - Har kvalitetssystemet dere har nå endret seg mye over tid?
- Hva slags utfordringer var knyttet til implementeringen av det valgte kvalitetssystemet/regimet?
 - Krevde det ansatte måtte opplæres til å gjennomføre nye prosedyrer?
- Har dere et system for kartlegging av ulike kostnader knyttet til kvalitetsarbeidet?
 - Kostnader ved feil av varer under produksjon eller etter varene er levert til butikkene/kundene?

Etter implementeringen av kvalitetssystemet

- Hvilke forventninger lå til grunn ved implementeringen?
 - Var forbedret lønnsomhet en av forventningene?
- Hva var målsetningene ved implementeringen?
- Hvordan måler dere forbedringer i kvalitet?
 - Sammenligner dere tidligere produkter med nye produkter?
- Har dere gjennomført prestasjonsmålinger/lønnsomhetsanalyse før og etter implementeringen?
- Har implementeringen av kvalitetssystemet/regimet ført til økt kundetilfredshet?
- Har fokuset på kvalitet og design av produkter ført til økte markedsandeler? Samt bedre posisjonering i det norske fisk og sjømatproduktmarkedet?

Har dere noe å tilføye?

Intervjuguide for NorgesGruppen

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv som intervjuer, samt fortelle om tema og formålet med oppgaven. Takker for at informanten tar seg tid til et intervju.
- Informasjon om praktiske ting (anonymitet/konfidensiell, båndopptak)
- Presentasjon av informant: hvilken stilling vedkommende har, rolle i organisasjonen, utdanning, antall år i bedriften.
- Presentasjon av bedriften (om det skulle være nødvendig)

Om NorgesGruppen

- Hvor mange ulike varemerker innenfor fisk og sjømatprodukter tilbyr dere?
- Er det hard konkurranse på fiske og sjømatprodukter for å få hylleplass i butikkene deres?
- Hvilke forventninger har dere i NorgesGruppen til fisk og sjømatprodukter?

Produktene til Lofotprodukter

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for at dere tar inn produkter av varemerket Lofoten?
- Hvilke forventninger har dere i NorgesGruppen til produktene i form av kvalitet?
 - Er opplevd kvalitet, produktegenskaper, holdbarhet viktig?
- Hva tror du er viktigst for kundene når de velger fisk og sjømatprodukter?
 - Er pris eller kvaliteten på produktene viktigst?
- Hvilken definisjon på kvalitet ville du brukt for å beskrive Lofotens produkter?
- Hva tenker du om Lofotens produkter sammenlignet med andre fiskeprodukter?
 - Skiller produktene seg ut på noen som helst måte?
- Hvorfor tror du enkelte kunder velger kjøpe produkter av varemerket Lofoten?
 - Tror du god markedsføring av merkevarenavnet kan være en årsak?
- Hva slags assosiasjoner tror du forbrukerne som kjøper Lofoten-produkter har?
 - Tror du kundene assosierer produktene med ren natur?
- Hva tenker du om Lofotens strategiske posisjonering i markedet?
 - Tror du Lofoten velger riktig priser for sine produkter? I forhold til kvaliteten på produktene?
- Ut i fra produktene til Lofotprodukter, hva slags tanker har du fått om deres systemer for kvalitetssikring av deres produkter?
 - Må produktene som NorgesGruppen tar inn i sine butikker oppfylle noen kvalitetsstandarder?
- Hva tror du er viktig at produsenten av varemerket Lofoten gjør i framtiden for å kunne fortsette å vokse i Norge?

Har du noe å tilføye?

