

Strukturendringer i bakerbransjen

*En kartlegging av bransjestruktur, strategiske muligheter og
fremtidige bevegelser*

Carl Fredrik Samson

Veileder: Rune Lines

Siviløkonomoppgave, Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG:

Oppgaven søker å kartlegge bransjestrukturen i bakerbransjen gjennom å beskrive dagens konkurransesituasjon, samt de endringene bransjen har gått igjennom de senere år. Ved informasjonsinnhenting gjennom dybdeintervjuer vil oppgaven også se på fremtidige strategiske muligheter ved å knytte de empiriske undersøkelsene sammen med et hensiktsmessig teoretisk rammeverk. Videre vil vi bruke det teoretiske rammeverket som grunnlag for å vurdere fremtidige bevegelser i bransjen.

De senere år har bransjen vist en tendens til økt konsolidering. Oppgaven begrunner denne tendensen med endringer i bransjestrukturen, og peker på at økt konkurransepress fører til lavere lønnsomhet for de bedriftene som ikke følger en tydelig og levedyktig strategisk retning. Mange bedrifter befinner seg i en uklar strategisk posisjon, endringene skjer fort, men oppgaven ønsker å bevise at bedriftene i bransjen kan møte den økte konkurransen ved å befeste en levedyktig strategisk posisjon som muligens kan komme flertallet av bransjens aktører til gode. Til slutt peker oppgaven på sannsynlige fremtidige bevegelser for å danne en plattform for videre strategiutforming i enkeltbedriftene.

Innhold:

INNHOOLD:	3
1. INNLEDNING.....	8
1.1 BAKGRUNN FOR TEMAVALG	8
1.2 PROBLEMSTILLING.....	9
1.2.1 Oppgavens mål.....	11
1.3 AVGRENSNING.....	11
1.4 DATAINNSAMLING:.....	12
1.4.1 Primærdata.....	12
1.4.2 Sekundærdata.....	12
1.5 METODEVALG.....	13
1.5.1 Kvalitative metoder.....	13
1.5.2 Kvantitative metoder.....	13
1.6 INFORMASJONSINNHEITING	14
1.6.1 Valg av kvalitativ metode.....	15
2. BAKERBRANSJEN	16
2.1 HISTORIE/BAKGRUNN	16
2.1.1 Bransjeorganisasjoner.....	17
2.1.2 Salgskanaler.....	18
2.1.3 Bakerbransjen og café-/serveringsbransjen.....	19
2.1.4 Produksjon	20
2.1.5 Råvaretilgang.....	20
2.2 AKTØRER.....	22
2.2.1 Leverandører.....	22

2.2.2	<i>Bakerier/Organisasjoner</i>	23
2.3	DAGENS SITUASJON	26
2.4	STRUKTURELLE ENDRINGER.....	29
2.4.1	<i>Bransjespesifikt</i>	29
2.4.2	<i>Tegn/Trender seneste år</i>	32
3.	PRESENTASJON AV RAMMEVERK	34
3.1	VALG AV RAMMEVERK	34
3.1.1	<i>Begrunnelse</i>	34
3.2	STRATEGI, BRANSJESTRUKTUR OG DEFINISJONER.....	37
3.2.1	<i>Definisjoner:</i>	37
3.2.2	<i>Bransjestruktur</i>	38
3.2.3	<i>Generiske konkurransestrategier</i>	48
3.2.4	<i>Betingelsesteoretisk syn på de generiske strategiene:</i>	53
3.3	STRUKTURANALYSE.....	58
3.3.1	<i>Dimensjoner i konkurransestrategi</i>	58
3.3.2	<i>Strategiske grupper:</i>	60
3.3.3	<i>Fragmenterte bransjer</i>	62
4.	STRUKTURELLE ENDRINGER OG BAKERBRANSJEN	67
4.1	MAKROØKONNOMISKE FORHOLD	67
4.1.1	<i>Prisutvikling på matvarer</i>	67
4.1.2	<i>Økende import</i>	68
4.1.3	<i>Drivere som gir økt internasjonal handel</i>	68
4.2	PRESENTASJON AV EMPIRISK UNDERSØKELSE	69
4.2.1	<i>Utforming av intervjuguide</i>	69
4.2.2	<i>Utvalg</i>	70

4.2.3	<i>Gjennomføring</i>	71
4.2.4	<i>Feilkilder</i>	71
4.3	KONKURRANSESITUASJONEN I BRANSJEN	72
4.3.1	<i>Inngangsbarrierer</i>	72
4.3.2	<i>Bransjeintern konkurranse</i>	75
4.3.3	<i>Press fra substituerende produkter</i>	77
4.3.4	<i>Forhandlingsmakt hos kjøpere</i>	78
4.3.5	<i>Forhandlingsmakt hos leverandører</i>	80
4.4	STRATEGISKE GRUPPER	81
4.4.1	<i>Store industribakere (Gruppe 1)</i>	82
4.4.2	<i>Lokale eller regionale industribakere (Gruppe 2)</i>	82
4.4.3	<i>Lokale eller regionale håndverksbakere (Gruppe 3)</i>	82
4.4.4	<i>Åpne bakerikonsepter (Gruppe 4)</i>	83
4.4.5	<i>Kartlegging av de strategiske gruppene</i>	83
4.5	STRATEGISKE MULIGHETER I BAKERBRANSJEN	86
4.5.1	<i>Velge en av de tre generiske strategiene</i>	86
4.5.2	<i>Differensieringsstrategi:</i>	91
4.5.3	<i>Grad av fokusering</i>	95
4.6	IMPORT	96
5.	FREMTIDIGE BEVEGELSER I BAKERBRANSJEN	98
5.1.1	<i>Gruppe 1, de store industribakeriene:</i>	98
5.1.2	<i>Gruppe 2, de små- og mellomstore industribakerne</i>	99
5.1.3	<i>Gruppe 3, lokale eller regionale håndverksbakere</i>	100
5.1.4	<i>Gruppe 4, de åpne bakerikonseptene</i>	102
5.1.5	<i>Oppsummering</i>	104

6. KONKLUSJON OG OPPSUMMERING	107
LITTERATURLISTE	110
VEDLEGG 1: KONSOLIDERINGER OG OPPKJØP 2000-2006:.....	111
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	113
Figur 1: Bakervareomsetning fordelt på salgskanaler, 2004. Tall i 1000 kr.....	18
Figur 2: Fordeling av salg mellom egne butikker og dagligvaremarkedet i 2004.....	19
Figur 3: Bakehuset Nord-Norges utvikling.....	25
Figur 4: Oversikt over bakerbransjen i Norge 2006	28
Figur 5: Antall bedrifter, sysselsatte og total produksjonsverdi for bakerbransjen 1998-2004	30
Figur 6: Oversikt over oppkjøp og konsolideringer blant de store aktørene i bakerbransjen 1990-2006.....	31
Figur 7: Antall konsolideringer i bakerbransjen 2000-2006	32
Figur 8: Porters fem konkurransekrefter:.....	38
Figur 9: Porters tre generiske strategier	52
Figur 10: Eksterne faktorer som støtter en fokusert strategi	54
Figur 11: kart over strategiske grupper i en hypotetisk bransje:.....	61
Figur 12: Prisindeks på matvarer Norden og Tyskland 1994-2000 (EU15=100).....	67
Figur 13: Tilgang til distribusjonskanaler vs produksjonsprosess	84
Figur 14: Grad av differensiering vs valg av distribusjonskanal.....	85
Figur 15: Bevegelser i bakerbransjen I.....	103
Figur 16: Bevegelser i bakerbransjen II.....	103
Figur 17: Omsetning og antall bedrifter i bakerbransjen	106

Forord:

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg hatt gleden av å samtale med et utvalg av bakerbransjens foregangspersoner. Samtlige har hjulpet meg godt på vei i å lære meg mer om bransjen, dens historie, utfordringene, og ikke minst, mulighetene. Jeg retter en stor takk til alle bidragsytere.

Utfordringen under utarbeidelsen av oppgaven har vært informasjonstilgang og datakvalitet. Det har vært lite forskning på bransjen, og tilgangen på nøkkeltall har vært begrenset. Mye tid har gått med på å kvalitetssikre den informasjonen jeg har mottatt, og ikke minst til utarbeidelse av nye nøkkeltall. Dette har vært en utfordring, som har ført til lenger tidsbruk på denne oppgaven enn først forutsatt.

Opgaven er med hensikt skrevet slik at den går grundig igjennom det teoretiske rammeverket. Årsaken er at lesere som ikke har forhåndskjennskap til fagområdet skal kunne dra utnytte av oppgaven, og håpet er at den kan sette i gang en tankeprosess rundt fremtidig strategivalg hos enkeltbedriftene. Introduksjonen til problemstillingen og temaet er også gjennomgått grundig, siden den eksisterende informasjonen er svært begrenset. Håpet er at personer som ikke kjenner bransjen gjennom mange år skal ha utbytte av denne delen på flere måter.

Jeg vet at praktikere ofte vil foretrekke å hoppe rett til konklusjonene i en oppgave som dette. Jeg har forsøkt å gjøre konklusjonene så klare og tydelige som mulig, men som forfatter er likevel mitt klare råd å ta den tiden det tar å lese igjennom teoripresentasjonen. Denne delen av oppgaven danner sammen med de empiriske undersøkelsene grunnlaget for konklusjonene, og er like viktig som konklusjonene i seg selv.

Hvis det er synspunkter eller kommentarer til oppgaven kan jeg kontaktes på cf@samson.no.

God lesning!

Med vennlig hilsen

Carl Fredrik Samson

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for temavalg

Brødet har alltid vært en av grunnpilarene i det norske kostholdet. Bakerbransjen har lange og rike tradisjoner, og mange av næringens største og ledende bedrifter har siden 1800-tallet vært en naturlig del av det lokale næringslivet rundt om i landet.

Bakerbransjen i Norge er preget av mange mindre aktører, og de fleste bedriftene er i privat eie. Tradisjonelt sett har bakeryrket vært et fag der baksten ble produsert enkeltvis, og for hånd. Kvaliteten var som regel meget høy, men behovet for menneskelig arbeidskraft var stort.

Bakerbransjen har endret seg enormt, i takt med teknologiske fremskritt utover 1900-tallet. I dagens marked er det vanlig å skille mellom industribakere som Goman og Bakers, og tradisjonelle håndverksbakere som Baker Brun i Bergen, og Tor Sevaldsen Konditori i Kristiansund.

Etter å ha fulgt bransjens utvikling tett de senere år, har jeg observert at aktørene i bransjen er opptatt av spesielt to utfordringer: importkonkurransen, og kravet om strukturelle endringer som må til for å forbli konkurransedyktige i markedet. Tidligere studier i bransjen har i stor grad vært rettet mot importkonkurransen, og det er utarbeidet flere utredninger om emnet. Den mest omfattende av disse undersøkelsene er NILF rapport 1, 2001, ”Importkonkurransen for bakervarer”¹.

Denne oppgaven vil adressere temaet om fremtidige strukturendringer, ved å hente informasjon fra aktørene i bransjen, presentere et hensiktsmessig teoretisk rammeverk, og utarbeide en grunnplattform for å vurdere fremtidige strukturelle endringer.

På det strategiske plan er det mye spennende som har skjedd i forhold til den tilspissede konkurransesituasjonen de senere år, og det er grunn til å tro at konkurransesituasjonen i bransjen vil endre seg enda raskere i årene som kommer. Bakgrunnen for denne antakelsen vil jeg rettferdiggjøre i løpet av oppgaven ved å peke på flere faktorer: økende konkurranse internt i bransjen, importerte varer som presser prisene i det norske markedet, økt effektivitet på produksjonssiden samt bedre, lagrings- og distribusjonsmuligheter.

Opgavens aktualitet er både begrunnet i en observert trend mot økende konsolidering av bedrifter, sammen med tegn til økende differensiering i bransjen. Eksempler på differensiering er fremvekst av nye konsepter som Åpent Bakeri og Godt Brød, og når det gjelder sammenslåing, er Bakehuset Tromsø sitt oppkjøp av Finbakst i Troms og Finmark i 2004², Bakers oppkjøp av Martin Nordby³ i Oslo (22.12.05), Kjelstads Bakeris oppkjøp av Baker Henriksen⁴ på Flisa (04.1.2006) bare noen eksempler.

Bransjens sterke utvikling, de mange generasjonsskiftene blant bakeribedriftene og generelt god kapitaltilgang, gjør oppgaven meget tidsaktuell.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg kartlegge de viktigste strukturelle endringene i bransjen, og studere underliggende årsaker til utviklingen. Innledningsvis ønsker jeg å klargjøre noen sentrale

¹ Mjelde, Svennerud, Vengnes, Importkonkurransen for bakevarer, Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning, 2001

² Pressemelding 12.4.04, http://www.bakeri.net/index.php?page_id=3&article_id=319

³ Dagens næringsliv 2005, <http://www.dn.no/forsiden/article681554.ece>

⁴ Pressemelding 2006, http://www.bakeri.net/index.php?page_id=3&article_id=1381

begreper for å unngå eventuelle misforståelser knyttet til begrepsbruken videre i oppgaven. En vanlig definisjon av strukturendringer er *karakteristika som kan påvirke konkurranseforholdene mellom aktørene i et marked*⁵. Michael E. Porter definerer en bransjes underliggende struktur som styrken på fem konkurransekrefter, *eksistens av substituerende produkter, nivå på barrierer for potensielle nye aktører i bransjen, grad av forhandlingsmakt hos kunder, grad av forhandlingsmakt hos leverandører og grad av intern konkurranse i bransjen*⁶. I praksis er det lite som skiller disse definisjonene, selv om Porter spesifiserer hvilke faktorer som ligger til grunn for konkurranseforholdene. Disse faktorene vil bli behørig behandlet som en del av det teoretiske rammeverket i kapittel 3 og 4.

Begge sider av verdikjeden har, med varierende resultat, integrert seg vertikalt samtidig som det har vært oppkjøp og konsolideringer internt i bransjen. I perioden 1993-1998 gikk antall bedrifter ned fra 561 til 439, altså en reduksjon i overkant av 20 %⁷. Ved å knytte empiriske data sammen med økonomisk teori, ønsker jeg å identifisere mulige strategiske valg for aktørene i bransjen, og dermed danne en slags plattform for videre strategivalg hos den enkelte bedrift.

Jeg ønsker å bevise at det å velge en bevisst, realistisk og tydelig strategi på et tidlig tidspunkt, gjør aktørene i bransjen bedre rustet til å møte de fremtidige strukturendringene.

For å gjøre dette mulig har oppgaven fått tre hovedmål med underliggende delmål: det første er å sette lys på hvilke endringer bransjen har vært igjennom frem til i dag og årsakene til dette. Det andre er å kartlegge bransjen konkurransesituasjon og så se på hvilken strategisk posisjon dagens aktører har samt peke på hvilke strategiske valg bedriftene står ovenfor. Det tredje er å anbefale videre strategivalg, basert på de foregående kapitlene og innhentet informasjon.

⁵ Kind, Reidar, "Analytisk modellering av strukturendringer" s. 6, SNF Rapport nr. 35/03, 2003

⁶ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy" s. 6, 1980

⁷ Statistisk Sentralbyrå, 2000a

1.2.1 Oppgavens mål

- 1) Identifisere fremtidige strukturendringer
 - a. *Kartlegge bakeribransjen og strukturendringene frem til i dag*
 - b. *Årsaker til strukturendringene*
- 2) Kartlegge konkurransestrategier i bransjen og mulige strategiske valg i lys av et teoretisk rammeverk
 - a. *Kartlegging av aktørenes strategiske posisjoner*
 - b. *Belyse mulig og nødvendige strategiske valg*
- 3) Se fremover på fremtidige bevegelser som vil påvirke bransjeaktørenes strategiske posisjon
 - a. *Sannsynlige fremtidige bevegelser*
 - b. *Konsekvenser av de fremtidige bevegelsene*

Oppgaven er bygget opp slik at kartlegging av bransjen, med fokus på strukturendringer frem til i dag, vil foregå i kapittel 2 som dermed vil besvare delmål 1 a). Kapittel 3 presenterer et relevant teoretisk rammeverk for strukturendringer og fragmenterte bransjer, mens kapittel 4 først vil ta for seg bakerbransjen, kartlegge bransjens struktur og aktørenes strategiske posisjoner for å så sammen med de foregående kapitlene danne grunnlaget for å nå resten av mål 1 og mål 2. Kapittel 5 vil i all hovedsak dreie seg om å se på fremtidige bevegelser og dermed dekke mål 3 mens kapittel 6 vil konkludere og oppsummere oppgaven.

1.3 Avgrensning

En oppgave som omhandler produksjon av næringsmidler i Norge vil nødvendigvis være sterkt avhengig av stabile politiske forhold for å være gyldig. For eksempel er importtoll på mel versus importtoll på halvfabrikata et spørsmål som har vært sentralt i flere debatter. Faktum er at norsk mel i praksis er tollbeskyttet, mens det er en relativt lav toll på import av

halvfabrikata og deigemner⁸. Ved større politiske beslutninger kan disse faktorene endre seg. Et eksempel er hvis Norge velger på et fremtidig tidspunkt å gå inn i EU, eller hvis importtoll på mel reduseres. I denne oppgaven vil jeg på mange måter behandle det politiske bildet som gitt, siden implikasjonene av slike endringer er svært vanskelig å forutsi og lett kunne fortjent en egen oppgave. Jeg vil, så langt det er mulig, kommentere det der hvor politiske beslutninger vil signifikant endre forutsetningene for bransjens struktur.

1.4 Datainnsamling⁹:

1.4.1 Primærdata

Hvis nødvendig informasjon ikke er tilgjengelig fra sekundærkilder, må man ut i markedet for å selv hente inn denne informasjonen. Det vi si data som ikke tidligere er innhentet og satt sammen i anvendbar form, eller som ikke er tilgjengelig på annen måte. De fleste slike undersøkelser går ut på å kartlegge kunnskaper, meninger eller holdninger hos en gruppe respondenter. I denne oppgaven vil primærdata bli innhentet gjennom dybdeintervjuer av en nøye utvalgt respondentgruppe.

1.4.2 Sekundærdata

Etter at man har funnet ut hvilke typer data man er ute etter, bør man se om det er eksisterende tilgjengelig data på dette området. Dette gjøres ofte gjennom søk i egne arkiver eller eksterne kilder som internett, tidsskrifter, bøker eller liknende. Man bør imidlertid foreta grundige vurderinger av slike data fordi dataene kan være gamle eller hentet inn for et annet formål en det vi er ute etter. I denne oppgaven er stort sett sekundærdataene hentet fra Statistisk Sentralbyrå¹⁰, fagtidsskrifter¹¹, Strategic Management Journal og The Academy of

⁸ Se Mjelde, Svennerud, Vengnes, Importkonkurransen for bakevarer, Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning, 2001, s 37-46 for mer informasjon om dette emnet

⁹ Informasjonen her er i stor grad hentet fra Selnes, F: Markedsundersøkelser, 1999

¹⁰ Se: www.ssb.no for mer informasjon

¹¹ www.bakeri.net, www.brodfakta.no

Management Review¹², forskningsrapporter¹³, faglitteratur¹⁴, Næringsmiddelbedriftenes Landsforening (NBL)¹⁵ og avisartikler.

1.5 Metodevalg

Valg av metode gir rammene for oppgaven, og danner grunnlaget for hvordan vi går frem for å skaffe oss relevant kunnskap. Ofte er metodevalget styrt av hvilken problemstilling man velger. Det er i hovedsak vanlig å dele metodene inn i to kategorier:

1.5.1 Kvalitative metoder

Det sentrale i kvalitative metoder er at man gjennom forskjellige former for datainnsamling blir i stand til å få en dypere forståelse for det problemkomplekset man studerer, samt til å forstå problemkompleksets sammenheng med helheten. Metoden er kjennetegnet ved nærhet til datakilden. En vanlig definisjon av kvalitative metoder er: ”De kvalitative undersøkelsene forsøker ikke å kvantifisere begreper og relasjoner, men snarere å gi innsikt og forståelse”¹⁶.

1.5.2 Kvantitative metoder

Kvantitative metoder er mer formalisert og strukturert. Metoden er preget av mer kontroll fra undersøkerens side. Man forsøker da å definere hvilke forhold som er av spesiell interesse ut fra den valgte problemstillingen. Målet her er derimot å kvantifisere forskjellige sammenhenger og så teste hvorvidt de resultater som fremkommer gjelder for alle enheter som man ønsker å uttale seg om.

I denne oppgaven vil det i hovedsak bli brukt en kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer. Grunnen til det er at sammenhengene vi ønsker å finne er vanskelige å kvantifisere. For å kunne identifisere underliggende årsaker til at en bransje er fragmentert og hvilke strategiske

¹² Litteraturen her er hovedsakelig hentet fra: Journal Storage (www.jstor.com), og Business Source Complete (<http://search.epnet.com/>)

¹³ www.bibsys.no

¹⁴ Her refererer jeg i hovedsak til Porter, Michael E.: Competitive Startegy, 1980

¹⁵ Se www.nbl.no for mer informasjon

¹⁶ Selnes, F: Markedsundersøkelser 1999, s 85

bevegelser aktørene sannsynligvis vil foreta, kreves det en god forståelse av bransjens dynamikk, noe som i seg selv er vanskelig å sette tall på. Videre kan en kvalitativ metode potensielt få med seg flere dimensjoner som nødvendigvis hadde forsvunnet ved besvarelse av et standardisert spørreskjema, eller ved en observasjonsundersøkelse.

Kvalitative undersøkelser krever mer av den som gir og mottar informasjon, og er opplagt utsatt for en del feilkilder i forbindelse med kommunikasjon og tolkning av signaler. Intervjuerens måte å ordlegge seg på, og derigjennom hans holdninger eller forutinntatthet til emnet, kan ha innvirkning på hvordan respondenten reagerer, og det samme kan ha innvirkning på hvordan intervjueren tolker svarene. Dette er det største ankepunktet mot kvalitative teknikker. Likevel er interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt noe av metodens styrke. Kvalitative metoder gir rom for å utdype spørsmål, tolke kroppsspråk, forstå respondentens tanker og ideer, og få forklart sammenhenger på en mye bedre måte enn hva kvantitative teknikker klarer. I denne oppgaven ble det konkludert med at den kvalitative metodens styrker mer enn oppveide dens svakheter, og den ble derfor valgt.

Pr. i dag utarbeides det lite offentlig informasjon om bransjen utover det som gjøres tilgjengelig gjennom Statistisk Sentralbyrå. Det har også vært lite forskning som har rettet seg mot bransjen, selv om det riktignok utarbeides en årlig rapport fra Flesland Markedsinformasjoner¹⁷ som omhandler nøkkeltall om varegruppene. Likevel er det ikke nok til å kunne gi svar på alle spørsmålene knyttet til denne problemstillingen, og det var derfor nødvendig med ytterligere informasjonsinnhenting.

1.6 Informasjonsinnhenting

Etter å ha kartlagt bransjens størrelse og utvikling, samt samlet inn informasjon om aktørene, identifiserte jeg hvilke områder det var nødvendig å samle inn ytterligere informasjon om. Dette dreide seg i hovedsak om aktørenes og interessentenes synspunkter på følgende områder:

- 1) Konkurransesituasjon
- 2) Hvorfor strukturendringer er spesielt aktuelt i dag og ikke tidligere/senere

¹⁷ Sissel Flesland Markedsinformasjoner AS (www.flesland-markedsinfo.no)

- 3) Årsaker til fragmentering
- 4) Hvilke strukturendringer bransjen har vært igjennom
- 5) Hvilke strukturendringer bransjen vil gå igjennom
- 6) Deres ønsker for fremtiden
- 7) Hvilke deler av verdikjeden og hvilke aktører vil være innblandet
- 8) utfordringer og muligheter ved strukturendringers

1.6.1 Valg av kvalitativ metode

Det er vanlig å skille mellom fire ulike kvalitative metoder:

- 1) Casestudier
- 2) Projektive teknikker
- 3) Fokusgrupper
- 4) Dybdeintervjuer

Flere av disse metodene var aktuelle, men jeg hadde en klar oppfatning om at utvalget av respondenter var helt avgjørende for undersøkelsens kvalitet. For å få intervjuet de personene jeg ønsket, var det av praktiske grunner best å gjennomføre dybdeintervjuer siden man kun var avhengig av å låne en persons tid av gangen. I tillegg var det å få de enkelte aktørens mening, med så lite påvirkning fra hverandre, noe av poenget med oppgaven. Utformingen og gjennomføringen av disse intervjuene blir behandlet i kapittel 3.

2. Bakerbransjen

2.1 Historie/bakgrunn

Bakerbransjens røtter strekker seg langt tilbake i tid, og faget har vært igjennom store forandringer. De første bakeriene startet som håndverksbedrifter som fikk avsetning på varene sine gjennom egne utsalg. I dag er produksjonen blitt mer industrialisert, men likevel er det flere bedrifter som fortsatt definerer seg som håndverksbakere. Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning deler bakerne inn etter melforbruk og inndelingen er som følger¹⁸:

- Små bakeribedrifter: forbruk mindre enn 100 tonn mel per år
- Store bakerier: forbruk 100-1000 tonn mel per år
- Industribakere: forbruk over 1000 tonn mel per år

Skillet mellom håndverk og industri er mer et spørsmål om produksjonsprosess enn om forbruk til tross for at man ofte kan se en sammenheng. Håndverksbedrifter er kjennetegnet ved en større grad av at arbeidet på produktene blir gjort manuelt fremfor automatisk, og har ofte flere ansatte i forhold til produksjonsoutput enn industribakerne. De fleste bakere ønsker selv å definere seg som håndverksbedrifter siden kundene oppfatter håndtilvirkede bakervarer som mer attraktive enn industrivarer, så i praksis brukes uttrykket håndverksbakere ofte om små- og mellomstore bakerier. I denne oppgaven er vi ikke avhengig av å skille mellom håndverk og industri, så vi vil fra nå av nøye oss med å skille mellom små- og mellomstore bakerier (0-1000 tonn mel per år) og store bakerier (over 1000 tonn mel per år).

De store bakerienes største salgskanal er dagligvareforretningene, mens de små- og mellomstore bakeriene ofte har en kombinasjon mellom salg til dagligvarekjeder, egne utsalg og storkjøkkenmarkedet¹⁹. Fremveksten av store bakerier skjøt fart på 1970-tallet, og var ofte

¹⁸ Mjelde, Svennerud, Vengnes, Importkonkurransen for bakevarer, Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning, 2001, s 3

¹⁹ Ofte brukes betegnelsen HoReCa, som står for Hotell, Restaurant og Catering, istedenfor Storkjøkken. Storkjøkkenmarkedet favner riktignok også over kantine markedet, men i praksis brukes ofte disse uttrykkene om hverandre.

et resultat av at flere bakerier slo seg sammen²⁰. Denne utviklingen fortsatte utover 1980-tallet og har en nær sammenheng med struktureringen som ble gjort i dagligvarebransjen²¹. Grunnen til det er at etter hvert som kundene ble strukturert, kom behovet for mer strukturerte leverandører, slik at de dermed unngikk å forhandle frem mange små kontakter med mindre bakerier²². Den største aktøren i dag er Bakers AS som eies av Orkla ASA. Bakers leverer i hovedsak til Norgesgruppen og ICA. Den nest største aktøren er Gomanbakeriene som eies av Coop, som er hovedleverandør av Gomans brødprodukter. Den tredje av de store bakeribedriftene er Mesterbakeren Norge, som hovedsakelig leverer brødprodukter til Rema 1000- butikkene.

Ved siden av de store produsentene er det en rekke mindre bakeribedrifter. I 2004 ble antall bakerier²³ i Norge oppgitt til 411²⁴. Mange av disse bedriftene er svært små²⁵, men tallet gir likevel et bilde på hvor mange aktører som opererer i bransjen. Blant disse er 72 av de største bakeriene organisert gjennom organisasjonen Din Baker AS og 6 andre gjennom organisasjonen Brød og Kaker²⁶.

Tabell 1

viser en oversikt over markedsandeler for de forskjellige organisasjonene²⁷:

Tabell 1: Organisasjoner og markedsandel

Organisasjon	Markedsandel (2004)	Antall bakerier (2005)	Eierskap
Bakers	20 %	14	Orkla
Din Baker	25 %	90	72 medlemmer
Brød og Kaker	3 %	9	5 medlemmer
Goman	9 %	8	Coop
Mesterbakeren Norge	8 %	8	Norgesmøllene
Andre	35 %		

2.1.1 Bransjeorganisasjoner

Bedriftene Din Baker og Brød og Kaker er begge innkjøpsorganisasjoner for aktørene i bransjen, men med tiden har Din Baker utvidet til å også etter hvert utvikle egne verdiskapende aktiviteter. Dette omfatter blant annet Din Baker Handel, som importerer

²⁰ Se <http://www.bakers.no/>

²¹ Se Kind, Reidar, ”Analytisk modellering av strukturendringer” s. 1-15, SNF Rapport nr. 35/03, 2003 for mer informasjon

²² Intervju med Odd Einar Christophersen, Styreleder i Din Baker

²³ De oppgitte tallene er ikke fulltelling, dvs. at bakerier som eies og drives av samme person, eller som omsetter for under et halvt årsverk per år er utelatt fra populasjonen. Hvis vi tar med disse bedriftene blir tallet for 2004, 662 bakerier. Endingen i populasjonen ble foretatt i 2004 og justert tilbake til 1999. De tallene som er oppgitt i oppgaven er sammenliknbare med tall tilbake til 1993. Disse tallene er mer reelle tall for næringen. Kilde: Dag Splide v. SSB.

²⁴ Kilde: SSB v/ Dag Splide,

²⁵ Kilde: SSB v. Dag Splide

²⁶ Kilde <http://www.bakernett.no/>

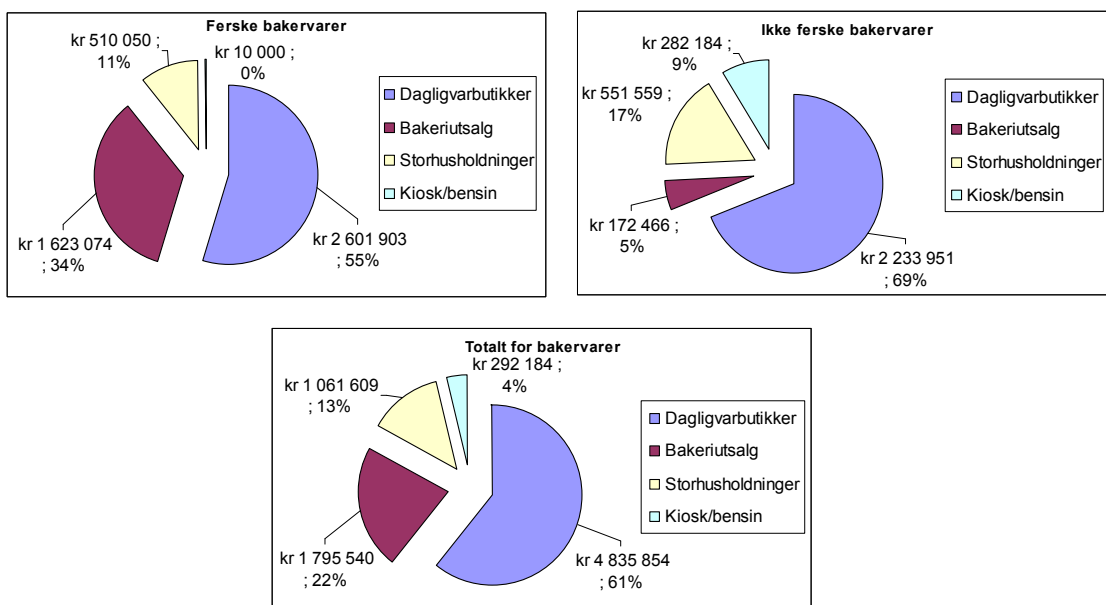
²⁷ Oversikten er satt sammen av informasjon fra SSB, organisasjonenes hjemmesider og Flesland Markedsinformasjoner AS

frosne og gasspakkete bakervarer som de selger videre til de enkelte medlemmene, og Din Baker Trading som driver med videresalg av bakeriutstyr. Din Baker forhandler også frem sentrale leveringsavtaler med dagligvaremarkedet og storkjøkkenmarkedet på vegne av sine medlemmer, og tilbyr i tillegg et franchisekonsept under navnet Bakeriet, som gir medlemmene muligheter til å dra nytte av felles markedsføring, profil og emballasje. Bedriften er 100 % eid av medlemsbedriftene hvor overskuddet utbetales som bonus på bakgrunn av innkjøpsmengde. Din Baker har også et prøveprosjekt hvor de har åpnet flere bakeriutsalg i Malaysia.

2.1.2 Salgskanaler

Det kan være hensiktsmessig å dele bakeriene inn i to grupper basert på hvilke salgskanaler de benytter: industrielle produsenter som masseproduserer varer for dagligvaremarkedet, og bedrifter som produserer varer som hovedsakelig selges gjennom egne bakeriutsalg. De aller fleste av de mellomstore bedriftene selger til begge markedene, og storhusholdningsmarkedet deles mellom de større aktørene. Figur 1²⁸ illustrerer denne fordelingen:

Figur 1: Bakervareomsetning fordelt på salgskanaler, 2004. Tall i 1000 kr.

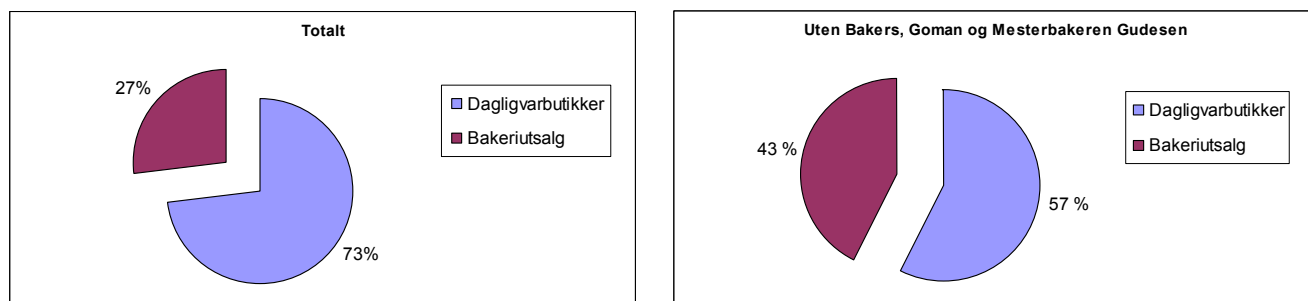


Figur 1 viser oss at dagligvarebransjen kjøpte bakervarer for 4,84 mrd kroner i 2004, og er dermed den salgskanalen som har høyest omsetning av bakervarer. Utsalgssteder som er knyttet til merkevarenavnet er likevel en betydelig salgskanal for bakeriene med total

²⁸ Basert på data fra Flesland Markedsinformasjoner 2005/2006, Nøkkeltall om varegruppene s. 9

omsetning på ca 1,8 mrd. Hvis vi segmenterer ut omsetningen til de store bakeriene som hovedsaklig leverer til dagligvaremarkedet²⁹, kan vi lettere tydeliggjøre fordelingen mellom små og mellomstore bakerier.

Figur 2: Fordeling av salg mellom egne butikker og dagligvaremarkedet i 2004



Figur 2 viser at bakeriutsalgs som salgskanal for de små og mellomstore bakeribedriftene er svært viktig, og står for ca. 43 % av omsetningen. Fra figur 1 kan vi se at bakervarer som ikke er ferskprodusert, som halvstekte brød og frosne kaker, stort sett selges gjennom dagligvare, storhusholdninger, kiosker og bensinstasjoner. For å forstå bransjens utvikling, er det viktig å merke seg er at kiosker og bensinstasjoner i stor grad kjøper halvstekte og frosne bakervarer, og svært lite ferskvare.

2.1.3 Bakerbransjen og café-/serveringsbransjen

Som vi ser av figuren, utgjør salg gjennom egne filialer 27 % av omsetningen. Disse utsalgene er svært forskjellige, og spenner fra moderne og trendy kafèer, til tradisjonelle og historierike bakeriutsalgs. Utviklingen går i retning av at flere og flere bakerier definerer sine utsalg som en del av serveringsbransjen³⁰ og befinner seg dermed i direkte konkurranse med andre serveringssteder som kafèer, 7-Eleven, Deli de Luca og bensinstasjoner. På denne måten befinner vi oss i grensesonen mellom to næringer når vi snakker om strukturendringer for små og mellomstore bakeribedrifter. På den ene siden har vi selve produksjonen av bakervarer, og på den andre siden har vi de butikkene og kafeene som må defineres som serveringssteder, i tillegg til at de er utsalg for brød, kaker og boller.

²⁹ Tallene er basert på oppgitte regnskapstall og samtaler med bedriftene, samt Flesland markedsinformasjoner

³⁰ Flere av intervjuobjektene påpekte dette som en viktig endring de siste 15-20 år

Hos de aller fleste bedriftene er likevel butikk og produksjon svært tett knyttet sammen³¹, selv om vi kan se tendenser til at enkelte bedrifter fisjonerer ut en av aktivitetene³². Det er derfor sannsynlig at en strukturendring på produksjonssiden også vil føre til endringer for butikkdelen, og det er derfor ikke hensiktsmessig å kun ta for seg ett av områdene. Denne oppgaven vil derfor forsøke å kartlegge begge deler.

2.1.4 Produksjon

Produksjon av bakervarer er en møysommelig prosess som historisk sett har vært svært arbeidsintensiv. Ny teknologi har redusert behovet for arbeidskraft, men det er likevel mange som ønsker en viss grad av manuell behandling av bakervarene for å kunne differensiere seg fra de rene industribakerne. En generell trend i bransjen de siste årene har vært en stadig minkende tilgang på kvalifisert arbeidskraft som sammen med økt nasjonalt lønnsnivå, høyere pensjonskostnader og lengre ferie³³, har tvunget mange av bedriftene over på en mer automatisert produksjon.

2.1.5 Råvaretilgang

Av råvarer er mel den viktigste for bakeriene. I 2004 omsatte bakeri- og industribedriftene ca 225.683³⁴ tonn mel. Høy importtoll på mel gjør at norske bakere får et handikap i konkurransen mot utenlandsk import. I Norge produserer vi 75 % av melet selv, mens 25 % kommer fra import³⁵. De høye tollmurene fører til at svært få norske bakerbedrifter eksporterer varer ut av landet.

³¹ Samtale med Jørn Bertheussen, Din Baker

³² Et eksempel på dette er Sevaldsen Bakeri i Kristiansund som har delt produksjon og butikk opp i to forskjellige selskaper. Kilde: Tor Jan Sevaldsen

³³ Intervju med Morten Samson

³⁴ Basert på data fra Flesland Markedsinformasjoner 2005/2006, Nøkkeltall om varegruppene s. 4

³⁵ Se http://www.orapp.no/oversikt/Argang_2004/11030/rapport/11061 for mer informasjon om dette emnet.

2.1.5.1 RÅK-systemet:

RÅK står for ”råvarekompensasjon” og siktemålet med ordningen er å tilrettelegge for handel og konkurranse på industrielt bearbejdede råvarer, samtidig som innenlands landbruksproduksjon beskyttes. Målene for RÅK systemet kan sammenfattes slik³⁶:

- Utjevne forskjeller i jordbruksråvarekostnadene mellom norske og utenlandske næringsmidler som omsettes i Norge
- Gjøre norske næringsmidler konkurransedyktige på EU-markedet
- Sikre avsetning av norske råvarer

Innenfor ordningen kan man benytte følgende virkemidler:

- Toll på importerte RÅK-varer
- Eksportstøtte/tilskudd for eksport av RÅK-varer
- Prisedskrivning på RÅK-varer

Prisedskrivning benyttes ikke på mel, men i Norge har man en ordning med matkorntilskudd, som sikrer en lavere pris på melet. Det har vært mye kritikk fra bransjens sin side mot RÅK-systemet. Kritikken har hovedsakelig vært³⁷:

- Enkelte RÅK-varer har definert et såkalt industritollelement. Brød og bakervarer har imidlertid ikke industritollelement ved import fra EU.
- Tiden det går mellom hver beregning av råvareprisforskjellene og justering av tollsatsene, er mer eller mindre tilfeldig, og det spesifiseres heller ikke i avtalene hvor lang tid det skal gå før disse justeres³⁸. Siste justering var i 2004. Det er derfor ikke gitt at de råvareprisforskjellene man da beregnet for å fastsette tollsatsene, gir uttrykk for den reelle forskjellen. Begrenset tilgang på prisdata, ulik utvikling i prisene i ulike

³⁶ Stortingsproposisjon nr 92 (2000-2001), 8.3.2 Underpost 70.12,

³⁷ Mjelde, Svennerud, Vengnes, Importkonkurransen for bakevarer, Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning, 2001, og intervju med Otto Geheb (tidl. Styremedlem i BKLF), se også http://www.orapp.no/oversikt/Argang_2004/11030/rapport/11061 for artikkel om emnet

³⁸ Einevoll, Henrik, Statens Landbruksforvaltning, telefonsamtale juli 2006.

markeder og store forskjeller i priser/kvaliteter for den enkelte råvare innebærer en beregnet situasjon som ikke nødvendigvis er lik den reelle situasjon.

- Justeringene av tollsatsene har først og fremst vært et resultat av rene forhandlinger og i mindre grad som følge av konkrete analyser av reelle råvareprisforskjeller.

2.2 Aktører

Her vil de største aktørene presenteres kort, slik at man har en referansebakgrunn videre i oppgaven³⁹:

2.2.1 Leverandører

Norgesmøllene: (Omsetning 2004: 849 millioner)

Leverandør av mel og kornblandinger. De eies 100 % av Stormøllen AS som også eier Norgesbakeriene og Stormøllen Industri AS. Stormøllen eies på sin side 66 % av felleskjøpet (som igjen eies norske bønder) og 34 % eies av bevegelsen Fritt Ord. Norgesmøllene inngikk i oktober 2005 en strategisk allianse med Mills DA (effektiv fra januar 2006⁴⁰), som innebærer en langsiktig avtale om samarbeid innenfor bakerisektoren og storhusholdningsmarkedet. Norgesmøllenes produkter markedsføres under merket ”Møllerens” i dagligvarebutikkene. Deres største kunder er Din Baker, Mesterbakeren Norge, Goman og Toro. Største konkurrent er Lantmännen Mills.

Lantmännen Mills: (Omsetning 2004: 626 millioner)

Lantmännen Mills er leverandør av mel og kornblandinger, og er eid av de svenske bøndene. De har vært en stor aktør i det norske markedet etter at de kjøpte Regal Møllene av Orkla i 1999. Lantmännen Mills sine produkter markedsføres i Norge under merkenavnet ”Regal” i dagligvarebutikkene. Deres viktigste kunder er Bakers, Grandiosa Pizza Stranda, Nopal/Sopps, Ideal/Wasa, Vestfold Flatbrødfabrikk, Nestle og Kraft. Største konkurrent er Norgesmøllene.

³⁹ Regnskapstall er i hovedsak hentet fra Proff Forvalt AS, bedriftenes hjemmesider eller årsrapporter. 2004 tall er valgt for å kunne sammenlikne aktørene siden det ikke var mulig å oppdrive 2005-tall fra samtlige.

⁴⁰ Pressemelding: Norgesmøllene, 21. Oktober 2005

Idun Industri (Omsetning 2004: 459 millioner)

Idun Industri er leverandør av gjær, marsipan og margarin samt pynt, utstyr, emballasje og enkelte bake-off produkter til baker- og konditorbransjen. Idun Industri startet opprinnelig som en gjærfabrikk, men utvidet senere til å også produsere en rekke andre produkter for bakerbransjen og dagligvarebransjen. De har samarbeid med Lantmännen Mills, Puratos, Aromatic og Danisco. Idun Industri er en del av Orkla Food Ingredients. Største konkurrent er PALS.

PALS AS :(Omsetning 2004: 244,5 millioner)

Pals AS er næringsmiddelprodusent, grossist og leverandør til bakerier, konditorier og storhusholdning med historie tilbake til 1936. Bedriften produserer margarin, marsipan, brød- og kakemikser, samt at den brenner sin egen kaffe. I 1966 begynte bedriften å importere kaffe, og er en av de ledende leverandører av kaffe til bakerier og storhusholdninger på østlandsområdet. Bedriften er i dag i privat eie. Den største konkurrenten er Idun Industrier.

2.2.2 Bakerier/Organisasjoner

Bakers AS: (Omsetning i 2004 (inklusive Bakehuset): 1625 millioner)

Etablert i 1971 som et resultat av at flere store bakerier slo seg sammen. De produserer ferske brød samt bake-off til dagligvare- og servicehandelen. Dette fordeler seg ca 10-12 % bake-off og 88-90 % ferskvare. De senere år har Bakers kjøpt opp flere bedrifter. I 2003 kjøpte de med Bakehuset⁴¹ Norge og i 2005 kjøpte de Martin Nordby⁴². Bedriften er eid av Orkla Foods. Bakers leverer hovedsakelig til Norgesgruppen og ICA. Deres største konkurrenter er Din Baker, Goman, Mesterbakeren Norge, French Bakery (bake-off) og United Bakery (bake-off).

Mesterbakeren Norge: (Omsetning 2004:450 millioner)

Mesterbakeren Norge AS er en kjede bakerier med utspring i Stavanger og er hovedleverandør til Rema. Bedriften består i dag av 7 egne bakerier og 6 samarbeidsbakerier som har etablert seg parallelt med Remas utvikling i Norge. Norgesmøllene kjøpte i 2004

⁴¹ Pressemelding: Bakers, 22 Desember 2004

⁴² Dagens næringsliv 2005, <http://www.dn.no/forsiden/article681554.ece>

Mesterbakeren fra Kjell Jan Finnstad AS⁴³, og har i senere tid også kjøpt Gudesen i Fredrikstad og innlemmet det i Mesterbakeren. Gudesen var stor leverandør til Rema på Østlandet og har også etter hvert blitt en rendyrket leverandør til Rema. Deres største konkurrenter er: Din Baker, Bakers og Goman.

Goman: (Omsetning 2004 ca 486 millioner)

Gomanbakeriene driver industriell produksjon av bakervarer. Goman er tilsluttet Norges Kooperative Landsforening (COOP Norge), og baker derfor hovedsakelig til Forbrukersamvirkets bedrifter. Goman betjener 60 % av COOP butikkene i Norge, og resten dekkes av Bakers (Bergen) og Din Baker (Nord-Norge). Tidlig 2005 var det mye som tegnet på at COOP ønsket å selge Goman⁴⁴, men dette viste seg å være rykter i forbindelse med salget av Margarinfabrikken og vurdert salg av Røra Fabrikker⁴⁵. Deres største konkurrenter er Din Baker, Bakers og Mesterbakeren Norge.

Din Baker: (Omsetning 2004 ca. 1800 millioner)

Din baker startet som et rent innkjøpssamarbeid for bakeribransjen. Siden 1985 har de fått 72 medlemmer med til sammen 90 bakerier. Medlemmene består både av bedrifter som kun leverer til dagligvare og storkjøkkenmarkedet, og bedrifter som kun selger gjennom egne utsalg. De aller fleste medlemmene leverer til begge markedene. De senere år har også Din Baker forhandlet sentrale leveringsavtaler med dagligvarebransjen og storkjøkkenmarkedet på vegne av sine medlemmer. I tillegg driver de med import av halvfabrikata og frosne bakervarer, samt videresalg av bakeriutstyr og innredning. Din Baker tilbyr også sine medlemmer et franchise-konsept, under navnet "Bakeriet". Konseptet gir medlemmene mulighet til å dra nytte av felles markedsføring, innredning, emballasje og produktutvalg. De har også satt i gang et prøveprosjekt i Malaysia med norske bakeriutsalg, og har i dag tre bakeriutsalg som markedsføres under navnet "The Bakery". Din Baker er eid av medlemsbedriftene, og deres største konkurrenter er Bakers, Goman og Mesterbakeren Norge.

Brød og Kaker: (Omsetning 2004: ca. 400 mill, i 2005: ca. 247 millioner)

Brød og Kaker ble opprettet i 2000, og hadde den gang ti medlemmer. Deres formål er

⁴³ Pressemelding: Norgesmøllene 29. April 2004

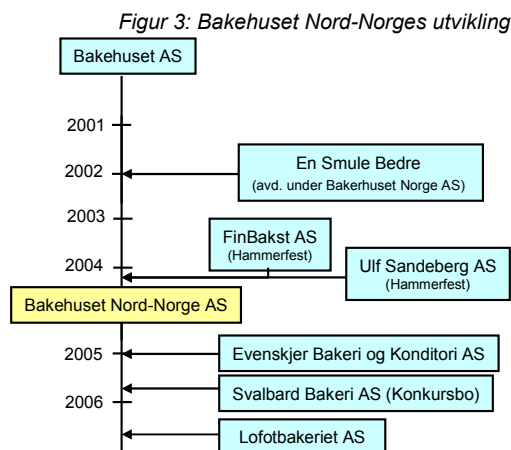
⁴⁴ Se: http://www.bakeri.net/index.php?page_id=3&article_id=796

⁴⁵ Pressemelding 30.9.2004, http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_sogn_og_fjordane/4132849.html

innkjøpssamarbeid og øvrig kostnadsreduserende samarbeid mellom aktører innen baker- og konditorbransjen. De senere år har flere av medlemmene deres valgt å gå ut av samarbeidet, og flere av disse har gått over til Din Baker. I 2006 har Brød og Kaker 6 medlemmer, og la ned sitt sentralkontor i starten av 2006⁴⁶. Deres største konkurrent er Din Baker.

Bakehuset Nord-Norge AS: (Omsetning 2004: 90 millioner)

Bakehuset AS ble etablert i 1980, og produserer varer til egne utsalg og dagligvaremarkedet. Bakehuset Nord-Norge har kjøpt opp en rekke bedrifter i Nord-Norge, og dekker nå så å si hele regionen. Bakehuset Nord-Norge het Bakehuset AS frem til Bakehuset Norge ble kjøpt opp av Norgesmøllene i 2004. Bakehuset AS skiftet da navn til Bakehuset Nord-Norge. Figur 3 viser oppkjøpene Bakehuset Nord-Norge har foretatt siden 2000. For mer utfyllende informasjon henvises det til vedlegg 1. Deres største konkurrent er Bakers.



Baker Hansen AS (Omsetning 2004: 87 millioner)

Baker Hansen er, i likhet med Samson, et bakeriutsalg i Oslo med historie tilbake til 1861. Bakeriet selger brød og kaker gjennom sine 25 utsalg i Oslo, Bærum og Drammen. Baker Hansen er medlem i Brød og Kaker.

W.B. Samson AS: (Omsetning 2004: 86 millioner)

W.B. Samson er en bakeribedrift i Oslo med historie tilbake til 1894. Bakeriet selger brød og kaker hovedsakelig gjennom sine 18 egne utsalg, men leverer også noe til storkjøkkenmarkedet. W.B. Samson AS er medlem i Din Baker.

Godt Brød (Omsetning 2004: 40 millioner)

Godt Brød åpnet i 1995 sin første butikk i Bergen, og har i dag seks butikker fordelt på Oslo, Bergen og Trondheim. Bakeriet fokuserer på håndverksproduksjon av økologiske bakervarer. De har fått mye medieoppmerksomhet på grunn av nyskapende konsept. Største konkurrent er Åpent Bakeri i Oslo samt de lokale bakeriene med egne utsalg.

⁴⁶ http://www.bakernett.no/index.php?page_id=15

Åpent Bakeri: (Omsetning 2004: 23,2 millioner)

Åpent Bakeri ble etablert i 1997, og produserer i dag et bredt spekter av bakervarer fra tre lokaler i Oslo⁴⁷. Bakeriet har fokusert hovedsakelig på håndverksproduksjon av brød og da spesielt franske brødtyper bakt på surdeig. Bakeriet har fått mye oppmerksomhet i media på grunn av sin nyskapende profil og butikkenes store popularitet. Deres største konkurrenter er Godt Brød og de andre lokale bakerne i Oslo.

Fattigmann: (Omsetning 2004: 23,2 millioner)

Fattigmann ble stiftet i 1988 og baserer seg på en åpen bakeriløsning i likhet med de to ovennevnte. Bakeriet har 5 utsalg i Hedmark og Oppland. Fattigmann ble kjøpt av Umoe Catering AS og er fra 1.6.2006⁴⁸ en del av Umoe-gruppen. De ønsker å utvikle konseptet og etablere Fattigmann i kjøpesentre over hele landet. Fattigmanns største konkurrenter er i dag de lokale bakerne i Oppland og Hedmark.

2.3 Dagens situasjon

Dagens situasjon i Bakerbransjen er på mange måter spent. Bakers har med sitt oppkjøp av Martin Nordby beveget seg inn i filialbakernes marked, og det har vært en økt fremvekst av nye konsepter. Sammen med Din Bakers økende maktposisjon i bransjen er dette faktorer som skaper denne spenningen. Handelen med dagligvarebransjen har til nå vært preget av mange tette bånd, men Dagligvarehandelen har for vane å reforhandle kontraktene med relativt korte mellomrom, ofte på årlig basis⁴⁹. En av intervjuobjektene sier:

”Rema-kjeden skal reforhandle kontrakter nå til neste år og de har ingen plikt til å holde seg til Mesterbakeren”

Dagligvarebransjen ønsker et sterkere alternativ til Bakers for å holde konkurransen oppe, en annen av intervjuobjektene sier:

”Når kundene har blitt så strukturerte så ønsker de strukturerte leverandører. De ønsker en konkurrent til Bakers”

⁴⁷ <http://www.dn.no/forsiden/resultater/article835360.ece>

⁴⁸ Pressemelding 3. Mai 2006: <http://www.uc.no/Pressemelding%20060503%20Fattigmann.doc>

⁴⁹ Kind, Reidar, ”Analytisk modellering av strukturendringer” s. 12, SNF Rapport nr. 35/03, 2003

Som vi har vist til flere steder tidligere, har det også vært en rekke oppkjøp, fusjoner og samarbeid som har blitt inngått blant de større aktørene de siste fem årene. Nye aktører som tradisjonelt ikke har vært i bransjen har også kommet på banen. Et eksempel på dette er Umoe-gruppens oppkjøp av Fattigmannbakeriene⁵⁰. Det er mange privateide familiebedrifter som er midt i generasjonsskifter og mange har ikke etterkommere som ønsker å overta. Dette gjelder spesielt bedrifter med lav lønnsomhet⁵¹.

Av bakeribedriftene i Norge er det svært mange som er veldig små⁵². De største er organisert i bransjeorganisasjonene, men også her er det en rekke små bedrifter⁵³. Mange har verken tid eller ressurser til å ha et strategisk syn på fremtiden, og driver som et av intervjuobjektene sier det, *"etter bestefars oppskrift"*. Dette gjelder spesielt bedriftene hvor eier er daglig leder og samtidig jobber i produksjonen. En av respondentene kommenterer:

"På bakertreffene er det fortsatt folk som flirer av oss når vi snakker om budsjetter"

Disse faktorene er med på å gi bakerbransjen et litt "frynsete rykte", og mange føler nok at det ligger et ubenyttet potensial i bransjen.

I figur 4 på neste side oppsummeres forholdene mellom leverandører, aktører og kunder i bransjen, samt eierforhold mellom disse aktørene. Blant bakeriene vil jeg dele de små- og mellomstore bakeriene inn etter hvordan de er organisert⁵⁴.

Av den totale omsetningen av bakervarer i 2004 på 6,5mrd⁵⁵ har jeg i figur 3 kartlagt og sporet ca. 5,1 mrd. Resten tilskrives de uavhengige bakeriene (ca.587 stk hvis vi legger SSB-fulltelling til grunn), som også omfatter enkelte større spesialiserte bakeribedrifter som Stabburet AS Vigerstad (flatbrød), Millba (fryste amerikanske kaker), French Bakery Company AS (franske bakervarer), Aulie Asbjørn Lompebakeri (lomper og lefser) og Ceralia Unibake (pølsebrød, hamburgerbrød med mer).

⁵⁰ Pressemelding Umoe Catering Cafe, 3. Mai 2006

⁵¹ Det eksisterer ingen statistikk over generasjonsskifter i bransjen men dette ble påpekt av flere intervjuobjekter

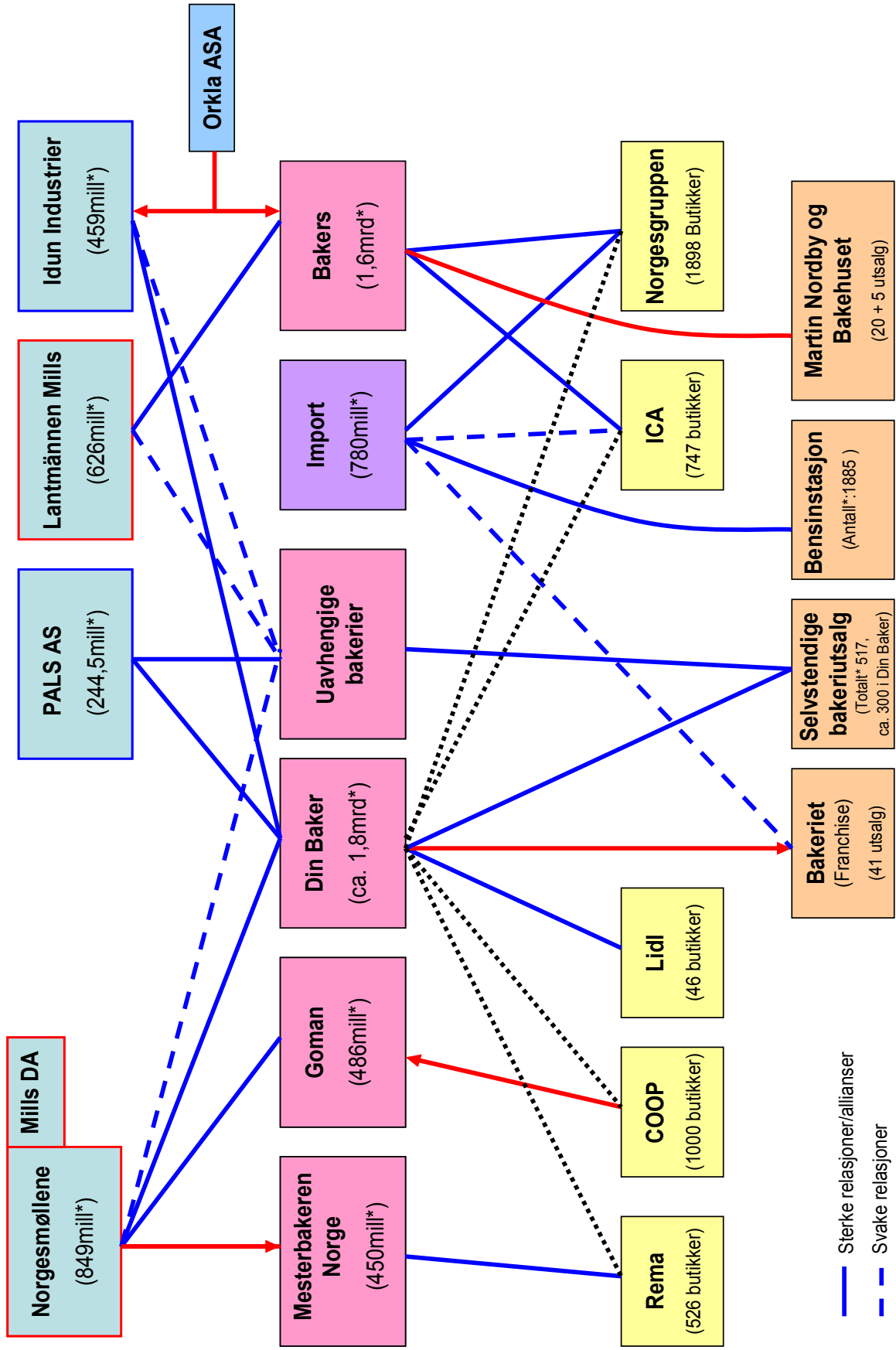
⁵² Samtale med Dag Splide, SSB

⁵³ Jørn Bertheussen, Din Baker AS og Arnt Hals, Brød & Kaker AS

⁵⁴ Figuren er dannet på bakgrunn av samtaler med Arnt Hals, Tor Jan Sevaldsen, Jørn Bertheussen, samt på bakgrunn av informasjon fra bedriftenes hjemmesider og årsrapporter.

⁵⁵ SSB, 2004, Produksjon av Brød og Ferske konditorvarer (ved fulltelling), justert i henhold til fotnote 22 blir tallet 5,97mrd.

Figur 4: Oversikt over bakerbransjen i Norge 2006



* Tallene gjelder for 2004

2.4 Strukturelle endringer

2.4.1 Bransjespesifikt

De aktørene som hovedsakelig leverer til dagligvaremarkedet, har allerede vært gjennom en struktureringsprosess, likevel er det flere av intervjuobjektene som mener at det fortsatt er en vei igjen å gå. Flere av intervjuobjektene sier at det fra dagligvarebransjens side er interesse for å få en mer strukturert, landsdekkende konkurrent til deres nåværende leverandører. Ferske brød er en av de varene med minst holdbarhet som selges gjennom dagligvarebutikker, og dette byr på enkelte utfordringer i forbindelse med distribusjon i et langstrakt land som Norge. I flere av dagligvarebutikkene hos COOP leveres og hentes det brød opptil tre ganger om dagen, samtidig som de forskjellige regionene har forskjellige produktlinjer⁵⁶. Dette gjør at det kreves en stor grad av lokal tilstedeværelse, som resulterer i en viss grad av fragmentering også for bakerier som leverer til dette markedet. En endring i kundenes behov vil også dermed kunne få implikasjoner for bransjens struktur. For eksempel kan man tenke seg at man i fremtiden foretrekker gasspakkete eller halvstekte brød, og at lokale produktlinjer ikke ble så viktige (da kunne vi nok sett en utvikling mot større sentrale produksjonsanlegg og færre bakerier) eller omvendt, at man ønsker stadig ferskere brød av høyere kvalitet (en utvikling mot flere shop-in-shop konsepter og flere mindre bakerier). Blant de intervjuede var det en klar oppfatning at trenden i dag gikk mot det sistnevnte.

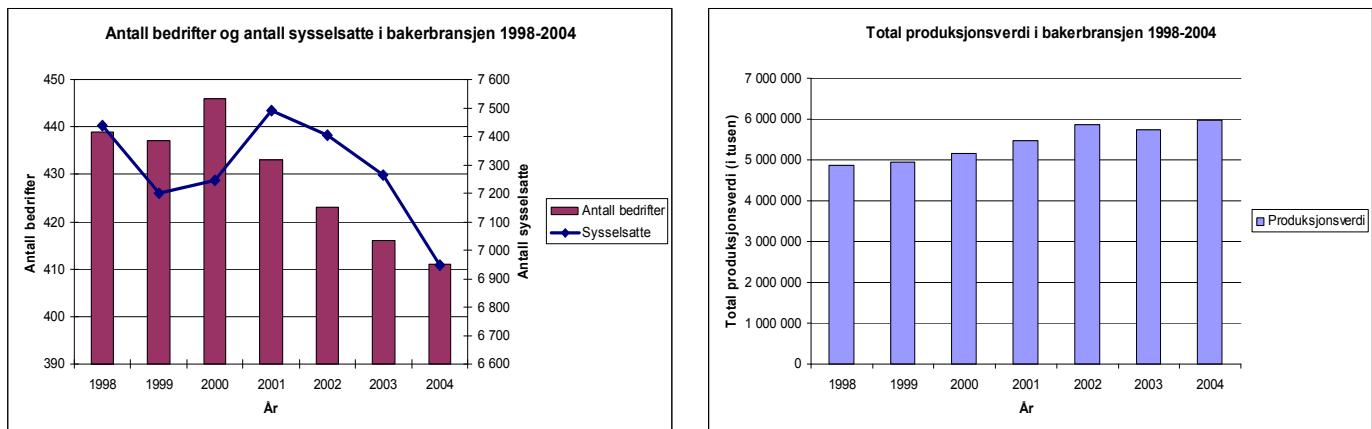
Blant de små og mellomstore aktørene er bransjen fortsatt svært fragmentert, men de senere år har Din Baker spilt en svært viktig rolle i å gjøre avstanden mellom de små og mellomstore bakerne mindre. Dette samarbeidet har gjort at Din Baker klarer å utfordre de store bakeriene på flere områder, spesielt når det kommer til lokal tilstedeværelse. Blant de små- og mellomstore bakeriene har man de senere år sett en tendens til økende konsolidering⁵⁷.

⁵⁶ Samtale med Tove Karin Fladby hos Goman, COOP Norge

⁵⁷ Samtlige intervjuobjekter bekreftet dette

Figur 5 tar for seg utviklingen i antall bakeribedrifter, sysselsatte og total produksjonsverdi i bedriftene for perioden 1998-2004⁵⁸:

Figur 5: Antall bedrifter, sysselsatte og total produksjonsverdi for bakerbransjen 1998-2004



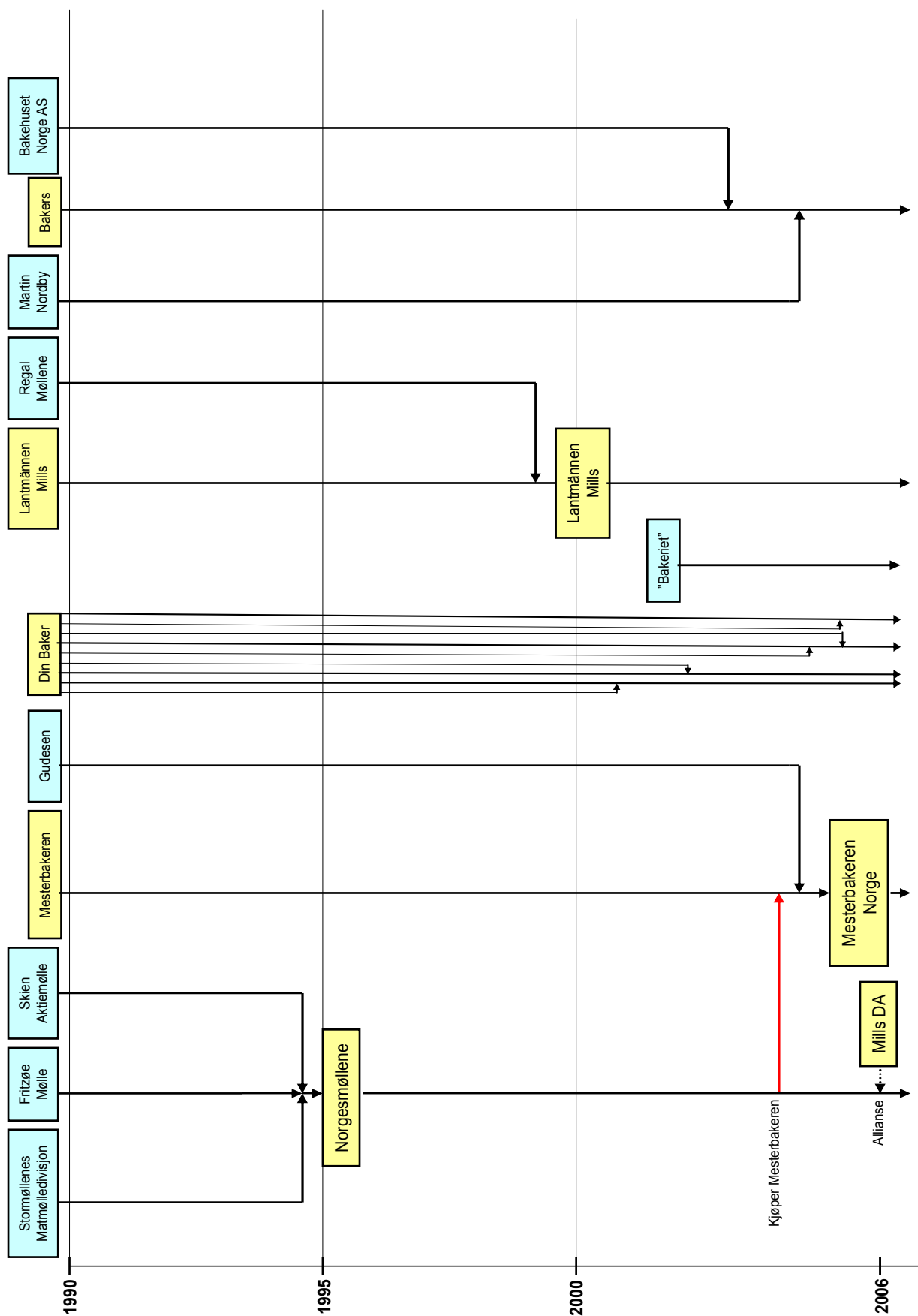
Som vi ser av figuren så har det vært en reduksjon fra 439 til 411 (6,4 %) bedrifter i perioden. Vi ser også at det har vært en reduksjon av antall sysselsatte i bransjen (6,6 %) samtidig som produksjonsverdien⁵⁹ har steget med 22,4 %. Dette tyder på at det har vært en betydelig rasjonalisering av bakerienes drift som kan være en følge av konsolidering av bedriftene, og/eller en overgang til mer automatisert produksjon.

På filialsiden er også bransjen svært fragmentert, og dette henger nok sammen med filialenes nære tilknytning til de små- og mellomstore bakeriene. Også her har Din Baker spilt en viktig rolle ved å lansere franchisekonseptet "Bakeriet" som Din Bakers medlemmer kan benytte i sine filialer. Din Bakers medlemmer har i dag over 300 filialer, og av disse så er 41 av utsalgene del av franchisekonseptet "Bakeriet!". Figur 6 beskriver bevegelsene mellom de største aktørene i bransjen. For en mer detaljert beskrivelse av konsolideringer de siste 6 årene viser jeg til vedlegg 1. Pilene i figuren kan erstattes med setningen "*ble konsolidert med*".

⁵⁸ Tallene er hentet fra SSB og justert i samarbeid med Dag Splide, SSB, 2006

⁵⁹ Produksjonsverdien er fra justert utvalg av bedrifter (ikke fulltelling, se fotnote 22 for mer informasjon), og er derfor litt forskjellig fra de tidligere oppgitte 6,4 mrd som skriver seg fra fulltelling av bakeribedrifter.

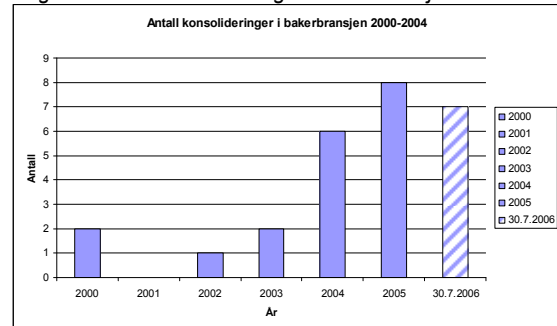
Figur 6: Oversikt over oppkjøp og konsolideringer blant de store aktørene i bakerbransjen 1990-2006



2.4.2 Tegn/Trender seneste år

Det ser ut til at oppkjøp og konsolideringer blant de små- og mellomstore bedriftene, så vel som for de store bakeriene, er en tiltakende trend. Figur 7 viser en oversikt over konsolideringer siste fem år⁶⁰:

Figur 7: Antall konsolideringer i bakerbransjen 2000-2006



Videre ser vi også tegn til at leverandørsiden er interessert i å integrere seg vertikalt. Dagligvarebransjen har på sin side hatt mange muligheter til å integrere seg bakover, men til nå har det vært få eksempler på dette⁶¹. Riktignok er det flere ting som tegner på at det ikke nødvendigvis vil være slik i fremtiden.

Et eksempel som blir trukket frem er Rema som nå viser initiativ til å ville integrere seg bakover i verdikjeden for å sikre levering og god kvalitet på varene sine. I 2005 ervervet Rema, gjennom Reitan-gruppen, eierandeler i Grans Bryggeri⁶² (51 %) og MaxMat⁶³ (fisk) (35 %).

Konkurranselovgivningen i Norge setter en grense for hvor mye makt som kan sentreres hos dagligvarekjedene⁶⁴, og dette er også noe møllene regner som en begrensning for hvor mye de kan integrere seg vertikalt⁶⁵.

Den økende importen er en annen faktor som påvirker bransjens struktur. Som nevnt tidligere har import av frosne eller halvfabrikerte bakervarer betydelig lavere tollsatser enn import av råvarer. Dette har direkte innvirkning på konkurranseevnen til innenlands

⁶⁰ Figuren er laget på bakgrunn av samtaler med enkelte bakerier og søk i pressemeldinger og annonseringer siste seks år

⁶¹ Bortsett fra Goman som ble startet med det formål å levere til COOP sine butikker er det kun Bunnpris I Trøndelag (som gjennom sitt kjøp av Trønderbakeren i 2004) eier eget bakeri.

⁶² Se pressemelding: <http://n24.no/arkiv/article1142781.ece>

⁶³ Se pressemelding: <http://n24.no/arkiv/article1142781.ece>

⁶⁴ Se www.konkurransetilsynet.no og <http://www.lovdatab.no/all/tl-20040305-012-003.html#10> for mer informasjon

⁶⁵ Intervju med Ivar Hald, Norgesmøllene

produksjon av bakervarer. Bedre fryseteknikker, emballering og transport sammen med stadig mer internasjonale matvaner⁶⁶ er noen av årsakene til denne veksten. Resultatet er at enkelte industribakere importerer hele, eller deler av, produktlinjene sine. Det er svært vanskelig å få konkret informasjon om hvor utbredt dette er, da de fleste bedrifter ikke ønsker å få oppmerksomhet rundt dette. Trenden er likevel så langt at de importerte varene supplerer de norskproduserte varene⁶⁷ og ikke substituerer de. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven.

En annen observert trend er økende samarbeid mellom de små- og mellomstore bedriftene gjennom Din Baker. Organisasjonen har de senere år fått flere nye medlemmer, og de har kommet langt på vei i å få til et samarbeid mellom bakeriene om levering til dagligvare- og storkjøkkenmarkedet. Gjennom dette samarbeidet har mange mindre bakerier klart å utfordre store aktører på levering til dagligvaremarkedet.

En annen trend som har vært mulig å observere de senere årene, er en økt fremvekst av nye bakerikonsepter. Åpne bakerier som (Åpent Bakeri, Godt Brød og Fattigmann) og bakerier som spesialiserer seg på utenlandske bakervarer (United Bakery) er eksempler på dette.

Enkelte av intervjuobjektene har kommentert at det vi observerer er en bransjeglidning. De påpeker en økende tendens til spesialiserte nisjebakerier som ønsker å levere varer som er overlegne på kvalitet eller retter seg mot et bestemt segment. På den andre siden har vi import som etter hvert vil ta over for den tradisjonelle produksjonen av bakervarer i Norge, og dermed risikerer mange av dagens bakere i en bransje som ikke vil eksistere i fremtiden.

Resten av oppgaven vil fokusere på å gå nærmere inn i disse trendene, diskutere de i lys av teori og innsamlet data, for å så prøve å trekke linjene fremover og se på hvilke bevegelser vi kan forvente i bransjen.

⁶⁶ Mjelde, Svennerud, Vengnes, Importkonkurransen for bakevarer, Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning, 2001, s 19

⁶⁷ Intervju: Jørn Bertheussen (Din Baker) ,Odd-Einar Christophersen (Din Baker) og samtale med Bjørn Erik Jessen i Bakers

3. Presentasjon av rammeverk

3.1 Valg av rammeverk

I denne delen skal vi gå gjennom relevant teori for strategi og endringer i bransjestruktur. Teorien som presenteres danner grunnlaget for utarbeidelsen av mulige strategiske valg samt scenarieanalyse. For å analysere bransjestruktur og endringer i denne gir Michael E. Porter sitt teoretiske rammeverk oss et godt verktøy. I boken "Competitive Strategy" som første gang ble utgitt i 1980 gir han oss et godt og forståelig utgangspunkt for å forklare strukturen i en gitt bransje. Selv om det nå er godt og vel 26 år siden denne boken ble utgitt første gang, står hans arbeid fremdeles svært sterkt innen de akademiske miljøene. I løpet av årene har det vært forskning som både har bygget opp under, og som har kritisert deler av arbeidet hans, noe vi skal ta hensyn til i vår behandling av teorien. Fremgangsmåten for analyse av bransjestruktur som presenteres nedenfor vil i hovedsak bygge på Michael E. Porters arbeider, men i tillegg suppleres med senere forskning som utbroderer emner som er av spesiell interesse for oss i behandling av bakerbransjen.

3.1.1 Begrunnelse

Når vi velger et teoretisk rammeverk som er skrevet i det vi i dag kan kalle en annen tidsepoke må vi begrunne vårt valg ved å også se på hvilke alternative forklaringsmodeller vi kunne benyttet, og hvorfor akkurat Porters teori ble valgt som utgangspunkt.

En teori ønsker å beskrive virkeligheten ved å belyse sammenhengene i et univers som bygger på noen grunnleggende, og antatt gyldige lover. Av den grunn vil en teori aldri kunne bevises helt og fullt ut, men man etterprøver den for å kunne sannsynliggjøre at den beskriver virkeligheten på en tilfredsstillende måte. Porters teori om de fem konkurransekraftene og de generiske strategiene ble først presentert i 1980, og i årene frem til i dag har teorien blitt etterprøvd gjentatte ganger, men fremstår fortsatt som en av de meste anerkjente teoriene på sitt område.

Porters teori ble skrevet og basert på den økonomiske situasjonen på åttitallet, en periode som var karakterisert av sterk konkurranse, syklisk utvikling og *relativt* stabil markedsstruktur. Den baserer seg på fem identifiserte konkurransekrefter: bransjeintern

konkurransen, trussel fra substitutter, trussel fra potensielt nye aktører i bransjen, grad av forhandlingsmakt hos kundene og grad av forhandlingsmakt hos leverandørene. Porters teori ble spesielt utsatt for kritikk under utviklingen av ”internettøkonomien” på nittitallet. Kritikken bestod hovedsakelig i at de økonomiske forholdene hadde endret seg dramatisk fra den tid teorien skrev seg fra.

Artikkelen ”Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance”, (Downes & Mui), 2000⁶⁸, erklærer at Porters krefter ikke lenger er gyldige for dagens økonomi. De identifiserer tre nye krefter som krever et nytt teoretisk rammeverk, nemlig: digitalisering, globalisering og deregulering.

Disse dimensjonene er begrunnet i den økende tilgangen på informasjon, den bedre distribusjon og kommunikasjon, samt en stadig tendens til stadig mindre statlig kontroll i enkeltbransjer.

På mange måter er kritikken forståelig siden Porter sjeldent referer til disse konkurransefaktorene som vokste frem i senere tid. Kritikken som ble skrevet må også sees i lys av den tidsperioden den ble skrevet i. På nittitallet kunne det på mange måter *virke* som om tidligere universelle økonomiske lover ikke gjaldt for den nye ”dotcom” verdenen. Dette gjaldt ikke utelukkende innenfor strategi, men også finansverdenen hadde på tiden problemer med å beskrive utviklingen ut fra de eksisterende modellene. Etter ”dotcom”-boblen sprakk, så har forskningen i stor grad gjort det overveiende sannsynlig at de fundamentale økonomiske sammenhengene fortsatt gjelder i dag som før, selv om den økonomiske dynamikken til en viss grad har endret seg og krever en ny innsikt og forståelse.

Porters modell med fem konkurransekrefter er basert på mikroøkonomiske sammenhenger og kan direkte begrunnes i mikroøkonomisk teori. Fordelen med Porters teoretiske rammeverk er at han setter de mikroøkonomiske sammenhengene i en modell som gjør det lettere forståelig og mer anvendelig i praksis. Hambrick (1983) var også inne på gode grunner til at Porters rammeverk har vunnet så bred støtte som den har da han sa at ”Porters typologi om generiske strategier er spesielt anvendelig siden den bygger på tidligere funn, og den er tilstrekkelig bred uten å være vag”⁶⁹. Porters ide om at en bedrift opererer i et

⁶⁸ Downes, Mui; “Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance”, 1998, Harvard Business School Publishing

⁶⁹ Hambrick, D. C. “High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach”, 1983, Academy of Management Journal s. 688

rammeverk gitt av leverandører, kunder, konkurrenter, nye aktører og substitutter er like gyldig for konkurranseutsatte bedrifter i dag som for 26 år siden, selv om verden har blitt mer kompleks og dynamisk. Internettets fremtreden kan ha endret inngangsbarrierer, kundenes maktposisjon eller ha formet nye substitutter, men de underliggende kreftene i en bransje forblir de samme⁷⁰.

Før Porter gav ut sin bok i 1980 var bransjeforhold ofte beskrevet ved hjelp av modeller som bygde på betingelsesteori⁷¹ (Thompson 1967 og Hofer, 1975). Betingelsesteori forklarer en bedrifts situasjon som betinget av en rekke variabler, og i årene etter Porter utviklet sine generiske strategier, har det blitt gjort flere forsøk på å knytte de opp til betingelsesteori i den hensikt å komplettere hans teoretiske fundament⁷².

Bakerbransjen er en tradisjonell bransje som passer godt inn i Porters rammeverk. Porter velger en konseptuel fremgangsmåte som passer godt i denne oppgaven som hovedsakelig er mer praktisk enn akademisk orientert. Oppgaven vil også forsøke å se Porters teori i et betingelsesteoretisk perspektiv for å analysere aktørenes strategiske posisjon i bakerbransjen så langt det er mulig.

Resten av kapitlet vil presentere Porter sitt teoretiske rammeverk i dybden, slik at leseren er i stand til å følge analysen uten å på forhånd ha inngående kjennskap til fagområdet⁷³, og fordi en diskusjon av andre modeller ofte forutsetter en grunnleggende kjennskap til de begrepene som Porter presenterer i sin teori. I tillegg vil jeg også peke på forskningsresultater fra andre fagområder for å gi et mest mulig fullstendig bilde.

⁷⁰ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980, s. xii

⁷¹ Se: Thompson, James D. "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory", 1967

⁷² Spesielt vises det til artikkelen: Murray, Alan I., "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", 1988

⁷³ For en mer inngående teoretisk behandling, se: Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980; Porter, E. Michael: "What Is Strategy?", Harvard Business Review, 1996 og Murray, Alan I., "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", 1988

3.2 Strategi, bransjestruktur og definisjoner

3.2.1 Definisjoner:

For å danne et felles begrepsapparat for behandling av det teoretiske rammeverket, vil jeg starte med å definere en rekke begreper som det er viktig å ha en klar forståelse av. Disse definisjonene vil være et referanseverk for leseren gjennom resten av oppgaven.

Strategi: Strategi er det å danne en unik og verdifull posisjon som involverer et sett med forskjellige aktiviteter. Hvis det ikke eksisterer noen ideell posisjon, så er det ikke behov for en strategi⁷⁴.

Strategisk gruppe: En gruppe bedrifter som følger samme eller likende strategi (med andre ord, vektlegger samme konkurransemetoder)⁷⁵.

Fragmentert bransje: En bransje hvor ingen bedrifter har en signifikant markedsandel som kan påvirke bransjens utfall⁷⁶.

Kollektiv strategi: En systematisk respons fra en gruppe organisasjoner som samarbeider for å absorbere variasjonene som er tilstede i den bransjen de operer i⁷⁷.

Bransje: Gruppe bedrifter som produserer produkter (herunder tjenester) som er nære substitutter til hverandre⁷⁸.

Bransjestruktur: En bransjes struktur er bestemt av styrken på fem konkurransekrefter, eksistens av substituerende produkter, nivå på barrierer for potensielle nye aktører i bransjen, grad av forhandlingsmakt hos kunder, grad av forhandlingsmakt hos leverandører og grad av intern konkurranse i bransjen⁷⁹.

⁷⁴ Porter, E. Michael: "What Is Strategy?", Harvard Business Review, 1996, s. 8

⁷⁵ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980, s. 129

⁷⁶ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980, s. 191

⁷⁷ Astley & Fombrun, 1983, s. 580

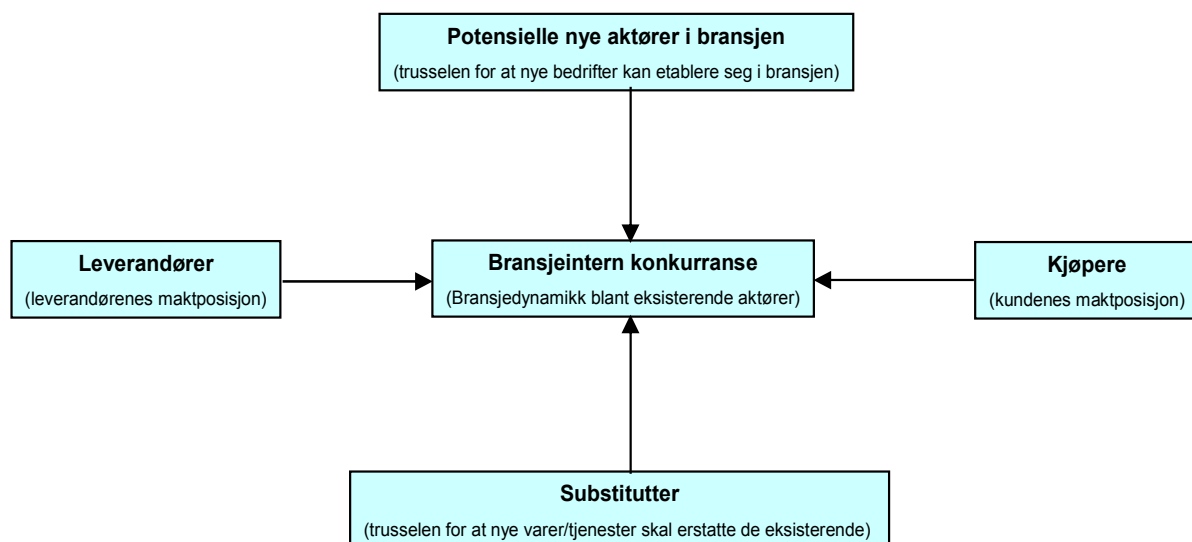
⁷⁸ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980, s. 5

⁷⁹ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy" s. 6, 1980

3.2.2 Bransjestruktur

En bransjes underliggende struktur bestemmer konkurransereglene og dermed også hvilke tilgjengelige strategier for bedriftene i en bransje. Krefter utenfor bransjen har bare en relativ betydning siden de påvirker alle aktørene i bransjen likt. Nøkkelen her ligger i bedriftenes forskjellige evne til å takle disse endringene⁸⁰. Konkurransenintensiteten i en bransje er ikke tilfeldig, men bestemt av bransjens underliggende struktur, som omfatter mer enn atferden til dagens eksisterende konkurrenter. Konkurransesituasjonen i en bransje er i følge Porter (1980) bestemt av styrken på fem grunnleggende konkurransekrefter, illustrert i figur 8:

Figur 8: Porters fem konkurransekrefter:



Disse underliggende konkurransekraftene bør ikke forveksles med de mange faktorer som på kort sikt kan påvirke konkurranse og lønnsomhet. For eksempel kan faktorer som økonomiske konjunkturer, begrensninger på råvaretilgang, kortsiktige endringer i etterspørsel og liknende, ha taktisk betydning for bedriftene, mens fokus for strukturanalysen er å identifisere de grunnleggende og de underliggende kjennetegnene i en bransje basert på dens økonomi og teknologiske nivå, som sammen skaper konteksten som en strategi må bli valgt ut fra.

3.1.2.1 Potensielle nye aktører i bransjen

Nye aktører i bransjen bringer med seg ny kapasitet, ønske om markedsandel og ofte betydelige ressurser. Som resultat kan det føre til økt press på priser, eller at nødvendige

⁸⁰ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980, s. 3

kostnader stiger relativt på grunn av presset fra den nye aktøren. I denne sammenheng vil en ekstern aktørs oppkjøp inn i bransjen, med formål om å bygge en markedsposisjon, bli ansett som en ekstern trussel selv om det ikke blir dannet en ny enhet. Trusselen for at nye aktører skal etablere seg i bransjen, er bestemt av hvor stor grad av inngangsbarrierer som eksisterer, sammen med hvilken reaksjon fra eksisterende bedrifter den nye aktøren kan vente seg. Hvis det eksisterer signifikante inngangsbarrierer og sannsynligheten for hard motstand fra eksterne aktører er stor, så er trusselen liten. Det er hovedsakelig seks faktorer som skaper inngangsbarrierer i en bransje⁸¹:

- **Skalaøkonomi:** Skalaøkonomi refererer til tilfeller hvor de periodiske enhetskostnader minker i takt med periodens produksjonsvolum. Dette skaper en inngangsbarriere siden det tvinger aktøren til å satse i stor skala, samtidig som de risikerer sterke reaksjoner fra de eksisterende bedriftene. Alternativt kan aktøren satse i liten skala, og dermed akseptere høyere kostnader enn konkurrentene. Begge er ufordelaktige situasjoner å havne i. Skalafordeler kan tilskrives nær sagt alle funksjonsområder i en bedrift som for eksempel produksjon, innkjøp, forskning, markedsføring, service, salgsstyrke og distribusjon. I vår situasjon er det viktig å merke seg at skalafordeler også kan komme som et resultat av kostnadsdeling, og da spesielt med tanke på immaterielle eiendeler som merkenavn og know-how. Kostnaden ved å anskaffe slike eiendeler bæres kun en gang og kan fritt deles mellom bedriftene.
- **Produktdifferensiering:** Med produktdifferensiering sikter vi til at etablerte bedrifter har en merkeidentitet og en opparbeidet lojalitet hos sine kunder. Dette kommer som regel som et resultat av tidligere investeringer i markedsføring og kundeservice, men kan også være et resultat av særegenhet ved produktet, eller at de var første aktør i bransjen. Differensiering danner en barriere ved å tvinge nye aktører til å bruke store ressurser på å overvinne den eksisterende kundelojaliteten. Slike investeringer i for eksempel merkenavn er risikable siden det ikke har noen verdi hvis det mislykkes.
- **Kapitalkrav:** Hvis det er et krav til å investere store finansielle ressurser for å kunne konkurrere med de eksisterende aktørene så skaper dette en inngangsbarriere. Spesielt

⁸¹ Porter, E. Michael: "Competitive Strategy", 1980, s. 7

gjelder dette hvis investeringene som kreves er i risikable forhåndsinvesteringer i reklamekampanjer eller forskning og utvikling, som ikke har noen håndfast verdi hvis tiltakene mislykkes. Selv om investeringene er i håndfaste verdier som produksjonsanlegg, så vil inngang i en ny bransje representere en risikabel investering. Denne risikoen vil avspeiles i investorenes forventede risikopremium, som igjen er en fordel for de eksisterende aktørene.

- **Byttekostnader:** Byttekostnader er i hovedsak kostnader for kjøperen av et produkt ved å bytte til en annen leverandør. Slike kostnader kan være nyopplæring av ansatte, bytte av nødvendig tilleggsutstyr, kostnader forbundet med å teste og kvalitetskontrollere ny leverandør, behov for teknisk bistand i bytteprosessen og psykologiske barrierer i forbundet med personlige kundeforhold etc.
- **Tilgang til distribusjonskanaler:** Tilgangen på distribusjonskanaler kan være en inngangsbarriere hvis de eksisterende aktørene allerede leverer til de aktuelle kanalene. For å kunne få innpass hos distribusjonskanalene må de nye aktørene overtale distributørene til å akseptere sitt produkt gjennom priskutt, markedsføringsavtaler eller andre salgsfremstøt mot distributør som i sin tur reduserer profitten. Dette er spesielt synlig hos dagligvarebransjen hvor nye leverandører må overtale distributøren til å gi de ettertraktet hylleplass, som det er stor konkurranse om, gjennom diverse salgsfremstøt og promoteringstiltak⁸². De eksisterende aktørene kan allerede ha knyttet sterke bånd med distribusjonskanalene gjennom service, historiske relasjoner eller eksklusivavtaler⁸³.
- **Kostnadsulempen uavhengig av skala:** Etablerte bedrifter kan ha kostnadsfordeler som ikke er tilgjengelige for nye aktører. Slike fordeler kan være:
 - Know-how eller produktdesign som er beskyttet av patenter eller hemmelighold
 - Fordelaktig tilgang på råvarer

⁸² Dette har vært mye medoppmerksomhet rundt dagligvarebransjens måte å velge ut hvem som får hylleplass i butikkene. I slutten av 2004 var det en stor diskusjon mellom Tine Meierier og Synnøve Finden om akkurat dette. Se <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article432119.ece> for mer informasjon.

⁸³ Se Kind, Reidar, "Analytisk modellering av strukturendringer", SNF Rapport nr. 35/03, 2003, for mer informasjon om disse formene for vertikale bindinger.

-
- Tilgang på fordelaktige lokaler som ble okkupert før markedskreftene har rukket å by opp prisene til å reflektere deres fulle verdi
 - Statlige subsidier
 - I enkelte bransjer kan man observere at enhetskostnader minker etter hvert som bedriftene akkumulerer kunnskap om produksjonsprosess. Dette omfatter den klassiske læringskurveeffekten som sammen med forbedringer i layout, fintuning av maskiner og teknikker, kan føre til reduserte kostnader.

Skalaøkonomi vs. læringskurve:

Læringskurveeffekten skiller seg ved skalafordeler ved at bedrifter som får tilgang til skalaøkonomi *alltid* får kostnadsfordeler sett relativt til en bedrift som opererer i mindre skala. De samme skalafordelene kan kun oppnås ved å oppnå drift i lik skala, eller en differensiering som tillater tilsvarende kostnadsdeling. Tilstedeværelsen av en læringskurve er på sin side ikke alene nok til å sikre en inngangsbarriere. Blant annet er det en forutsetning at den samme erfaringen ikke er tilgjengelig for konkurrenter eller nye aktører gjennom kopiering, ved å ansette tidligere ansatte i bedriften, ved å kjøpe det siste av produksjonsutstyr, eller ved å kjøpe know-how fra konsulenter eller andre bedrifter. Samtidig kan fordeler som er oppnådd som følge av lærings-/erfaringskurve lett bli utslettet av produkt- eller prosessinnovasjoner som leder til ny teknologi og som dermed skaper en ny lærings-/erfaringskurve.

Politiske forhold:

Regjeringspolitikken kan begrense og til og med sperre for inntreden til bransjer ved å utstede lisenser eller begrense tilgangen på råvarer.

3.1.2.2 Bransjeintern konkurranse

Den interne konkurransen i bransjen er oftest en kamp om posisjonering. Ved å bruke taktikker som priskonkurranse, reklamekampanjer, produktintroduksjoner, økt kundeservice og/eller garantibetingelser. Denne konkurransen er gjerne et resultat av at en eller flere konkurrenter enten føler et press fra de andre, eller ser en anledning til å bedre sin egen posisjon. Et viktig moment i en slik situasjon er at et konkurransetrekk hos en aktør kan fremprovosere et mottrekk fra de andre aktørene som fører til at den som tok det første skrittet, eller at bransjen som helhet, ikke nødvendigvis havner i en bedre posisjon enn de var

tidligere. Hvis en slik utvikling eskalerer så kan resultatet bli at alle bedriftene i bransjen får lide, og bransjen som helhet kan ende opp i en mer ufordelaktig situasjon enn tidligere.

Hvilken form for konkurransetaktikk bedriftene velger, kan ha store konsekvenser for bransjen som helhet. For eksempel kan priskonkurranse lett føre til lavere omsetning for alle bedriftene i bransjen, hvis ikke priselastisiteten hos kundene er stor nok til å oppveie denne effekten. Reklamekampanjer kan på sin side øke etterspørselen til alle produktene i kategorien, eller øke graden av produktdifferensiering i bransjen. Noe som kommer alle bedriftene til gode.

Graden av intern konkurranse blant aktørene i bransjen er bestemt av en rekke faktorer som interagerer med hverandre. Her skal vi forklare de viktigste:

- **Mange eller likeverdige konkurrenter:** Når antall bedrifter i en bransje er mange så er sannsynligheten stor for at enkeltbedrifter føler de kan bevege seg uten å bli lagt merke til. Selv når det er relativt få bedrifter kan det skape instabilitet hvis de er relativt like i størrelse og tilgjengelige ressurser, siden bedriftene besitter ressurser til å opprettholde mottiltak mot eventuelle utbrytere.
- **Svak vekst i bransjen:** Svak vekst i en bransje fører til økt konkurranse for markedsandeler.
- **Høye faste kostnader eller lagerkostnader:** Høye faste kostnader legger press på bedriftene om å fylle kapasitet som ofte leder til raskt økende priskutt hvis det blir overkapasitet. Det relevante kostnadsforholdet å se på her er faste kostnader relativt til tilført verdi, og ikke faste kostnader i forhold til totale kostnader. Dette fordi bedrifter som har en høy andel av kostnadene på innkjøpssiden (det vil si at de tilfører lite verdi eller har lav videreforedlingsgrad) kan få et stort press på å fylle kapasitet for å kunne generere profitt, dette til tross for at de faste kostnadene utgjør en relativt liten del av de totale kostnadene.
- **Fravær av differensiering eller byttekostnader:** Når produktet eller tjenesten blir oppfattet som en råvare, eller som tilsvarende en råvare, er kundenes kjøpsbeslutninger i stor grad basert på pris og service og resulterer da i en konkurransesituasjon basert på pris og service. Produktdifferensiering derimot beskytter i større grad mot konkurranse siden kundene har preferanser, og utviser

lojalitet mot visse leverandører. Byttekostnader, som beskrevet ovenfor, har den samme effekten.

- **Sprangvise kapasitetsøkninger:** Når forutsetningene for å oppnå skalaøkonomi krever at kapasitetsøkningene kommer i store bulker, kan det føre til kontinuerlige forstyrrelser i tilbuds/etterspørselsbalansen. Bransjen kan oppleve gjentatte perioder med overkapasitet og priskutt.
- **Diversifiserte konkurrenter:** Selv om konkurrentene er forskjellige i strategi, opphav, personligheter og relasjoner og dermed har forskjellige mål og konkurransestrategi, kan de ende opp med å trå inn på hverandres områder på en måte som er i disfavør av den ene eller andre parten. Bedriftene i slike bransjer kan ha problemer med å forstå hverandres intensjoner riktig, og dermed også å bli enige om et sett ”spilleregler” for bransjen. Dett kan spesielt være tilfellet i mindre produksjons- eller servicebedrifter hvor eier selv er involvert i daglig drift. I slike situasjoner kan bedriftene være fornøyde med en lav avkastning på deres investerte kapital i bytte mot den selvstendigheten som dette medfører. Nivået på avkastning kan virke uakseptabelt eller irrasjonelt for større konkurrenter. I en slik bransje kan slike bedrifter sette en begrensning på lønnsomheten til en større bedrift. Likeledes kan bedrifter som ser på et marked som en mulighet til å få avsetning på overproduksjon, ha en annen policy enn bedrifter som anser dette markedet som sitt primærmarked.
- **Store strategiske gevinster:** Intern rivalisering i en bransje kan bli enda mer volatil hvis enkelte bedrifter har store strategiske gevinster ved å oppnå suksess. Eksempler på dette kan være en diversifisert bedrift som legger spesiell vekt på en vellykket inntreden i en bestemt bransje, for å bedre den totale strategiske posisjonen. Et annet eksempel kan være utenlandske bedrifter som etablerer seg i USA for å oppnå global prestige eller teknologisk troverdighet. Slike situasjoner kan føre til instabilitet i bransjen siden bedriftene er ekspansjonistiske og kan være villige til å godta lav lønnsomhet for å oppnå sine strategiske mål.
- **Høye utgangsbarrierer:** Utgangsbarrierer er økonomiske, strategiske og følelsesmessige faktorer som sørger for at bedrifter som har lav eller til og med negativ avkastning på investert kapital, forblir i bransjen. De viktigste utgangsbarrierene er:

- **Spesialiserte anleggsmidler:** Anleggsmidler som er spesielle for en bestemt bedrift, eller et bestemt sted, har en lav likvideringsverdi (avhendingsverdi) eller kan føre til høye flytte eller konverteringskostnader, og dermed skape en utgangsbarriere.
- **Faste kostnader for utgang:** Dette inkluderer arbeidsavtaler, flyttekostnader og likende.
- **Bedriftsinterne strategiske forhold:** Med dette menes strategiske forhold mellom en bedriftsenhet og andre i bedriften, som for eksempel image, markedsføringskraft, tilgang til finansielle markeder, delte produksjonsfasiliteter og så videre. Dette fører til at bedriften anser det som strategisk viktig å holde seg i drift.
- **Følelsesmessige barrierer:** Ledelsens uvillighet til uttreden til tross for økonomisk fornuftige argumenter. Dette kan være at ledelsen identifiserer seg med bedriften, lojalitet ovenfor ansatte, frykt for egen karriere, stolthet eller andre grunner.
- **Statlige eller sosiale restriksjoner:** Dette omfatter statlige inngrep som enten forbyr, eller gjør det lite attraktivt, å legge ned virksomhet på grunn av regionale, økonomiske eller sosiale hensyn.

3.1.2.3 Press fra substituerende produkter

I sin bredeste forstand, så konkurrerer alle bedriftene i en bransje mot substitutter. Substitutter setter en begrensning på lønnsomheten i en bransje ved å sette et tak på prisene som bedriftene i en gitt bransje kan ta, før substitutten blir foretrukket. Dette blir bestemt av hvor attraktivt pris/ytelsesforholdet er for et substituerende produkt, relativt til bransjens egne produkter. Prosessen med å finne substitutter omhandler hovedsakelig å identifisere hvilke andre produkter som kan utføre de samme funksjonene som bransjens egne produkter. Dette kan lede analytikere til bransjer som tilsynelatende befinner seg langt unna utgangspunktet.

En bransjes posisjonering i forhold til substitutter kan være et resultat av kollektive tiltak. Selv om ikke ett firma alene kan sette bransjen som helhet bedre posisjonert i forhold til

substitutter, så kan langvarig reklameinnsats fra alle bedriften i en bransje føre til en bedret kollektiv posisjon. Dette gjelder også for samlet innsats/fokus på områder som produktkvalitet, markedsføringstiltak, produkttilgjengelighet etc.

Substituerende produkter som fortjener mest oppmerksomhet er:

- Substitutter som er i ferd med å bli ”trendy” og som dermed forbedrer sitt pris-/ytelsesforhold.
- Substitutter som blir produsert i bransjer som har høy lønnsomhet

I det siste tilfellet kan substituttene raskt bli mer attraktive hvis konkurranse i den bransjen fører til økning i ytelse, eller prisreduksjoner.

3.1.2.4 Forhandlingsmakt hos kjøpere

Kjøpere konkurrerer med bransjen ved å tvinge ned priser, kreve høyere kvalitet, bedre service eller ved å sette konkurrentene opp mot hverandre. Alle disse faktorene minker lønnsomheten i bransjen. En kjøpergruppe har stor forhandlingsmakt under følgende omstendigheter:

- **Hvis den er konsentrert eller hvis den kjøper store volum relativt til selges salgsvolum:** Om en stor del av en bedrifts salg er avhengig av én kjøper så blir denne kjøperen viktig for bedriftens resultat. Kjøpere som handler i store volum har en spesielt stor makt hvis bransjen (som selger) er preget av høye faste kostnader, som dermed har gevinst ved å drive ved full kapasitet.
- **Hvis produktene den kjøper av bransjen representerer en signifikant andel av kjøpergruppens kostnader eller innkjøp:** Her er kjøpere villige til å bruke store ressurser på å forhandle frem fordelaktig pris, og de er svært selektive med hvem de kjøper av. Hvis innkjøpene kun utgjør en liten andel av bedriftens kostnader, er kjøpere som regel mye mindre prissensitive.
- **Hvis produktene de kjøper fra en bransje er standardiserte eller udifferensierte:** I visshet om at de alltid vil finne en alternativ leverandør står kjøperen fritt til å spille konkurrentene i bransjen opp mot hverandre.

- **Hvis de har lave byttekostnader:** Byttekostnader låser kjøperen til en leverandør. I motsatt tilfelle får kjøperen større makt hvis selgeren har store byttekostnader ved å bytte kjøper.
- **Hvis de har lav lønnsomhet:** Lav lønnsomhet gir incentiver til å senke innkjøpskostnadene. Hvis de har høy lønnsomhet (og innkjøpene ikke utgjør en stor del av deres totale kostnader), kan kjøperer velge å bevare gode relasjoner til leverandøren fremfor å presse pris eller utøve overdreven makt.
- **Hvis de utgjør en reell trussel for å integrere seg bakover:** Bedrifter som er delvis integrert, eller som utgjør en troverdig trussel for å integrere bakover i verdikjeden kan forlange spesielle forhandlingsfordeler. Hvis kjøpers motivasjon for å integrere bakover er basert mer på å sikre varetilgang eller andre faktorer uavhengig av pris, må de eksisterende bedriftene tilby betydelige priskonsesjoner for å forhindre integrering.
- **Hvis produktet de kjøper ikke har noen betydning for kvaliteten på kjøpers produkter eller tjenester:** Hvis kvaliteten på kjøpers produkt i stor grad er påvirket av bransjens (som selger) produkter er de generelt mindre prissensitive. Dette gjelder for eksempel i bransjer hvor feil eller mangler ved et produkt kan får alvorlige konsekvenser. I motsatt tilfelle er kjøperne mer prissensitive.
- **Hvis kjøperen har full informasjon:** Når kjøperen har full informasjon om etterspørsel, markedspriser og til og med leverandørens kostnader, fører det til en bedret forhandlingsposisjon for kjøper. Kjøper er da stilt i en god situasjon for å sikre seg at han får best tilgjengelig pris på produktet.

Ved å endre referanserammen så er disse kildene til økt forhandlingsmakt gyldige for konsumenter så vel som industrielle kjøpere.

3.1.2.5 Forhandlingsmakt hos leverandører

Leverandører utviser forhandlingsmakt ovenfor aktører i en bransje ved å true med å øke priser eller redusere kvalitet eller service på produktene de selger. Forholdene som må ligge til rette for at leverandører skal ha stor forhandlingsmakt, avspeiler de forholdene som gir kjøperer forhandlingsmakt. En gruppe leverandører har forhandlingsmakt hvis følgende forhold ligger til rette:

- **Hvis de er dominert av få bedrifter som er mer konsentrert enn bransjen de selger til:** Leverandører som selger til mer fragmenterte bransjer vil vanligvis ha mulighet til å influere priser og kvalitet.
- **Hvis de ikke er utsatt for konkurranse fra substituerende produkter**
- **Hvis bransjen ikke er en viktig kunde av leverandørgruppen:** Når leverandører selger til flere bransjer og en spesiell bransje ikke utgjør en signifikant andel av salget, så er de mer villig til å utøve makt ovenfor bransjen. Hvis bransjen står for en stor del av salget hos leverandørene vil de være mye mer villig til å beskytte bransjen gjennom fornuftig prising, og delta på aktiviteter som forskning og utvikling samt lobbyvirksomhet.
- **Hvis leverandørens produkter er en viktig innsatsfaktor i kjøperens bedrift**
- **Hvis leverandørgruppens produkter er differensierte eller at de har bygget opp byttekostnader:** Slike situasjoner begrenser kjøperens mulighet til å stille leverandørene opp mot hverandre.
- **Hvis leverandørgruppen utgjør en troverdig trussel for å integrere seg forover i verdikjeden**

Det er ofte vanlig å se på leverandører som andre bedrifter, men arbeidskraft må også behandles som en leverandør. Det finnes mange eksempler på at ansatte kan forhandle seg fram til en stor del av bransjens profitt gjennom fagforeninger. Behandlingen av arbeidskraft som leverandør kan gjøres analogt med det vi har beskrevet ovenfor med to tillegg:

- Grad av organisering
- Muligheten for tilgangen på ettertraktet arbeidskraft kan økes

3.1.2.6 Staten som konkurransekraft

I enkelte bransjer, dog i minkende grad historisk sett, har staten hatt en betydelig innflytelse på inngangbarrierene inn i enkelte bransjer. De siste førti til femti årene har det utberedt seg en enighet om at staten må erkjennes som en potensielt sterk påvirkningskraft i flere, hvis ikke alle, aspektene i en bransjes struktur, både direkte og indirekte. I mange bransjer er staten selv kjøper eller leverandør, og kan påvirke bransjestrukturen på bakgrunn av den politikk den fører. Ofte er statens rolle som leverandør eller kjøper i en bransje i større grad

bestemt av politiske faktorer, enn av økonomiske omstendigheter, og vil sannsynligvis fortsette med det i all overskuelig fremtid. Statlige reguleringer kan også sette begrensninger for enkeltbedrifters rolle som leverandør eller kjøper. Den kan også påvirke en bransjes strategiske posisjon i forhold til substitutter gjennom reguleringer, subsidier eller andre påvirkningsmidler.

Ingen strukturanalyse av en bransje vil være komplett uten en behandling av hvordan nåværende og fremtidige politiske forhold vil påvirke strukturelle forhold. I den hensikt er det ofte mest matnyttig å se på hvordan staten påvirker konkurranseforholdene i en bransje *gjennom de fem konkurransekraftene*, enn det er å behandle staten som en egen konkurransekraft. Til tross for dette kan man ta hensyn til at en strategi godt kan innebære å behandle staten som en faktor som kan påvirkes i en bestemt retning.

3.2.3 Generiske konkurransestrategier

Strategi er å foreta offensive eller defensive tiltak for å skape en posisjon i bransjen som den kan forsvare. Det er å beherske de fem konkurransefaktorene for å skape en overlegen avkastning på den investerte kapitalen. Bedrifter har funnet, og vil fortsette å finne, mange forskjellige måter å gjøre dette på, og til syvende og sist handler den beste strategien for en bedrift om å skape en unik konstruksjon som reflekterer dens omstendigheter.

Til tross for dette kan man i bred forstand identifisere tre, internt konsistente, generiske strategier som kan brukes hver for seg, eller i kombinasjon, av aktørene i en bransje for å skape og opprettholde en posisjon som på lang sikt vil overvinne konkurransen som bransjen er utsatt for. Med en generisk strategi, menes en strategi som er artsbeskrivende, og felles for en gruppe strategiske retninger i en bransje. På denne måten blir de generiske strategiene sekkebegreper som omfatter en rekke mer spesifikke strategier innenfor hver kategori.

3.2.3.1 De tre generiske strategiene:

For å beherske de fem konkurransekraftene er det tre potensielt suksessfulle generiske strategier som kan følges. Disse er:

1. Kostnadslederskap
2. Differensiering
3. Fokus

I enkelte situasjoner kan en bedrift ha suksess med å følge mer en én av disse strategiene for å nå sitt primære mål, men dette hører til unntakene. Dette er også sentralt når vi behandler de generiske strategiene i et betingelsesteoretisk perspektiv senere i kapittelet. Begrunnelsen for at det vanligvis kun er mulig å følge én av disse strategiene er at det å implementere en slik generisk strategi, vanligvis krever total forpliktelse og organisatoriske tiltak som vil bli utvannet hvis man prøver å nå mer enn ett hovedmål.

De generiske strategiene er fremgangsmåter for å overkomme konkurransen i en bransje. I noen bransjer kan dette føre til at alle bedriftene i bransjen kan oppleve god lønnsomhet, mens i andre bransjer kan suksess med en av de tre generiske strategiene være nødvendig for å opprettholde akseptabel avkastning på den investerte kapitalen.

3.2.3.2 Kostnadslederskap

Denne strategien går ut på å oppnå et generelt kostnadslederskap i bransjen. Kostnadslederskap krever aggressiv forfølgelse av kostnadsbesparelser som resultat av erfaring, anleggelse av fasiliteter som produserer i en rasjonell skala, skarp kostnadsfokus og overordnet kontroll, unngåelse av småkunder, og minimering av kostnader innenfor områder som forskning & utvikling, service, salgsstab, reklame og så videre.

Posisjon som kostnadsleder fører til en lønnsomhet over gjennomsnittet i bransjen til tross for sterke konkurransekrefter. Posisjonen gir bedriften et forsvar mot:

- **Bransjeintern konkurranse:** siden de lave kostnadene gjør at bedriften kan drive lønnsomt selv etter at konkurrentene har konkurrert bort sine profitter gjennom rivaliseringen.
- **Mektige kjøpere:** siden de kun kan bruke makt til å drive prisene ned til nivået hos den nest mest effektive bedriften
- **Mektige leverandører:** siden bedriftene i bransjen har mer fleksibilitet til å takle prisøkninger på innsatsfaktorer.

Posisjon fører også til:

- **Høyere inngangsbarrierer:** for nye aktører: siden eksisterende bedrifter har skalaøkonomi eller kostnadsfordeler
- **Bedret posisjonering mot substitutter:** i forhold til konkurrentene i bransjen

Posisjonen som kostnadsleder i en bransje gir beskyttelse mot alle fem konkurransekraftene siden forhandlinger er begrenset til å senke prisene til et nivå hvor profittene til den nest mest effektive konkurrenten er eliminert, og siden mindre effektive konkurrenter vil lide først ved økt konkurransepress.

Å oppnå posisjon som kostnadsleder krever ofte en høy relativ markedsandel eller fordelaktig tilgang til råvarer. Det kan også kreve at produktene blir designet for enkel produksjon, at man må ivareta et vidt spekter av relaterte produkter for å spre kostnader, og levere til alle større kundegrupper for å skape det nødvendige volumet. Å implementere en slik strategi kan kreve store kapitalinvesteringer i produksjonsutstyr, aggressiv prising og muligens underskudd for å bygge opp nødvendige markedsandeler.

På sikt kan høye markedsandeler resultere i mindre innkjøpskostnader på grunn av økt forhandlingsmakt. Når posisjonen som kostnadsleder er oppnådd, kan den føre til høyere marginer for bedriften som kan reinvesteres i nytt utstyr og moderne fasiliteter. Slike investeringer kan være av ren nødvendighet for å forsvare posisjonen som kostnadsleder.

En kostnadslederstrategi kan i enkelte tilfeller revolusjonere en bransje hvor den historiske konkurransen har blitt ført på andre prinsipper, og når konkurrentene er dårlig forberedt, enten ved at de ikke er i stand til å forutse endringen, eller ikke har økonomi til å forfølge en kostnadslederstrategi.

3.2.3.3 Differensiering

En differensieringsstrategi innebærer å differensiere produktet eller tjenesten en bedrift produserer, slik at de lager noe som oppfattes *unikt* i bransjen. Innfallsvinklene for å oppnå differensiering kan være mange: design, image, teknologi, særegne trekk, kundeservice og forhandlernetverk for å nevne noen. Ideelt sett differensierer bedriften seg langs flere dimensjoner. For å relatere dette til bakerbransjen kan man se for seg at enkelte bakeribedrifter med egne utsalg er kjente for sin høye kvalitet, gode tilgjengelighet og gode kundeservice. Selv om differensiering er hovedfokus i en slik strategi, så tillater den ikke at bedrifter ignorerer kostnader, men i motsetning til en kostnadslederstrategi, så er lave kostnader ikke det primære målet.

Hvis en bedrift oppnår differensiering, så har den mulighet til å få en avkastning over gjennomsnittet siden den danner en forsvarsposisjon i forhold til de fem konkurransekraftene selv om det er på en annen måte enn ved kostnadslederskap.

-
- **Beskyttelse mot bransjeintern rivalisering:** kunder av differensierte leverandører utviser en merkeloyalitet som resulterer i en lavere prissensitivitet. Dette gir igjen høyere marginer som fører til at bedriften ikke har behov for å søke en posisjon basert på lavere kostnader relativt til konkurrenter.
 - **Inngangsbarrierer:** oppstår som følge av at potensielt nye aktører må overvinne kundenes lojalitet.
 - **Leverandørers forhandlingsmakt:** blir mindre som et resultat av høyere marginer enn gjennomsnittet.
 - **Kjøpers forhandlingsmakt:** blir dempet som et resultat av at det ikke eksisterer direkte sammenliknbare alternativer, og er dermed mindre prissensitive.
 - **Beskyttelse mot substitutter:** kommer av at kundene utviser lojalitet ovenfor et attraktivt differensiert produkt, som igjen gir bedriften en bedre posisjon vis-à-vis substituerende produkter.

Å oppnå differensiering kan i enkelte tilfeller utelukke store markedsandeler hos enkeltbedriftene siden differensiering ofte krever at bedriften oppfattes som eksklusiv – noe som er vanskelig å kombinere med store markedsandeler relativt til bransjens størrelse. Mer vanlig er det at differensiering ofte impliserer en avveining med en lavkostposisjon, hvis aktivitetene som er nødvendige for å oppnå differensiering, fører med seg store kostnader slik som omfattende forskningsvirksomhet, produktdesign, bruk av høykvalitetsmaterialer eller intensiv kundestøtte.

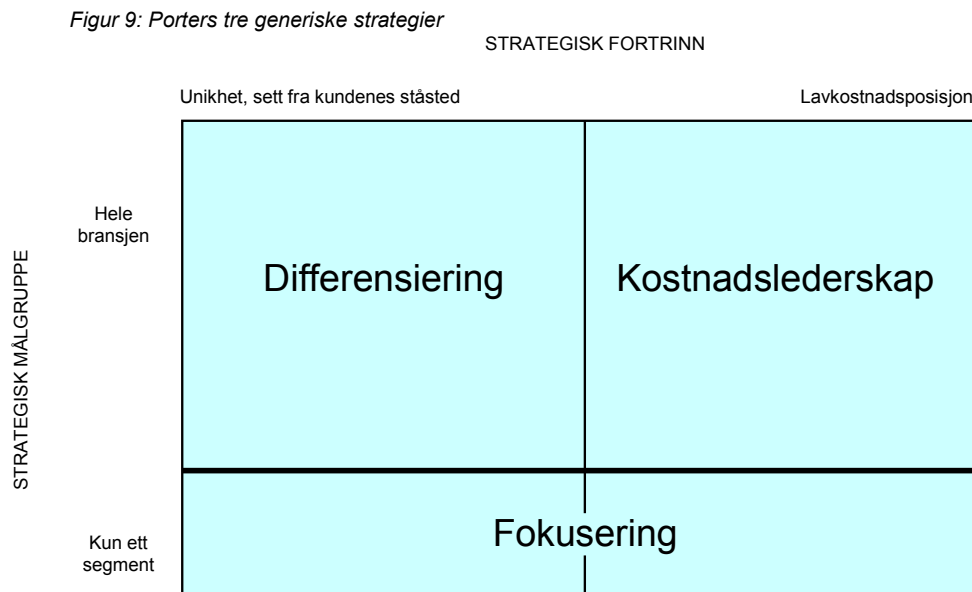
3.2.3.4 Fokusering

Med fokusering mener vi fokus på en bestemt kjøpergruppe, segment av produktlinjen eller geografisk marked. I kontrast til kostnadsleder- og differensieringsstrategier som tar for seg bransjen som helhet så er fokuseringsstrategien rettet mot å tjene ett spesifikt mål svært godt, og alle funksjoner i bedriften er rettet mot å nå dette målet.

Som et resultat av dette oppnår bedriften differensiering fordi den møter markedsbehovet for dette segmentet best, har lavere kostnader ved å tjene segmentet enn konkurrentene, eller begge. Selv om fokuseringsstrategien ikke fører til kostnadsfordeler eller differensiering i bransjen som helhet, så oppnår den disse posisjonene vis-à-vis det utvalgte markedssegmentet. I tillegg til den beskyttelsen mot de fem konkurransekraftene vi diskuterte

i sammenheng med lavkostnads- og differensieringsstrategiene, kan fokuseringsstrategien også brukes til å velge ut segmenter som er minst mulig sårbar mot press fra substitutter eller der konkurransen er svakest.

Figur 9 beskriver forklarer forskjellene mellom de tre generiske strategiene:



3.2.3.5 Verken fugl eller fisk

Bedrifter som ikke utvikler en strategi i en av de tre nevnte retningene blir ”verken fugl eller fisk”⁸⁴ sett i et strategiperspektiv – en svært lite attraktiv strategisk posisjon. Bedriften mangler markedsandeler, kapitalinvesteringer og besluttsomhet til å bli en lavkostprodusent, den nødvendige diversifiseringen for å unngå en posisjon som en lavkostnadsprodusent, eller nok fokusering til å oppnå en differensierings- eller lavkostnadsposisjon innenfor en begrenset sfære.

Bedrifter som blir ”verken fugl eller fisk” er nært sagt garantert lav lønnsomhet og lider ofte av en uklar bedriftskultur, motsigende organisatoriske funksjoner, eller motivasjonssystemer. Når en bedrift har havnet i denne situasjonen så tar det vanligvis tid og vedvarende innsats for å komme ut igjen. Likevel ser det ut til at det er en tendens til at bedrifter med slike problemer veksler frem og tilbake mellom de tre strategiene over tid. En slik tilnærming er nesten alltid dømt til å feile.

⁸⁴ Porter klassifiserer denne typen bedrifter som “stuck in the middle”

3.2.4 Betingelsesteoretisk syn på de generiske strategiene:

Disse forsøkene på å komplettere Porters rammeverk dukket opp som et resultat av kritikk på Porters teoretiske rammeverk. I all hovedsak dreide det seg om at forskningsresultatene som ble bygget på Porters rammeverk var lite sammenliknbare, eller i enkelte tilfeller, motsigende⁸⁵. I dette synet argumenteres det for at konseptet med generiske strategier kan bli tydeliggjort ved å koble hver generiske strategi til et sett av miljøbestemte forutsetninger. Dette gjelder spesielt i sammenheng med fragmenterte bransjer, slik som den vi behandler, og hva man kan gjøre for å takle fragmenteringen. Porter selv antydte dette i sin behandling av emnet i 1985, da han sa at ”Kostnadslederskap og differensiering stammer fra bransjestruktur”⁸⁶. Han utdypet likevel ikke denne sammenhengen ytterligere.

3.2.4.1 Fokuserte vs. Brede strategier

Av Porters opprinnelige tre generiske strategier ser det ut til at fokuseringsstrategien er den som har skapt mest forvirring⁸⁷. I følge Porter er valget av en fokusert eller bred strategi uavhengig av valget om å følge en produkt differensierings- eller kostnadslederstrategi. Det betyr at en bedrift enten kan velge en fokusert eller bred tilnærming til enten produkt differensiering eller kostnadslederskap, men til tross for det har det vært flere som har blandet sammen en fokusert strategi og en differensieringsstrategi. Enten en bedrift ønsker å følge en differensierings- eller kostnadslederstrategi, må aktøren som velger en fokusert tilnærming først differensiere produkttilbudet fra andre tilbud som sikter mot andre segmenter i markedet. Her ligger også mye av grunnen til sammenblandingen mellom fokuserte strategier og produkt differensiering.

Gitt at både kostnadslederskaps- og produkt differensieringsstrategier har både brede og fokuserte varianter, blir spørsmålet naturligvis hva en skal velge. Murray (1988)⁸⁸ foreslår en attributiv analyse på produktets egenskaper. En slik tilnærming ser på produktet som et punkt i et egenskapsunivers, hvor de forskjellige dimensjonene representerer egenskaper ved produktet. En teknikk som er vanlig å bruke i slikt øyemed er en Linmap-metode som på

⁸⁵ Murray, Alan I., ”A Contingency View of Porter’s Generic Strategies”, 1988, Academy of Management Review s. 390

⁸⁶ Porter, Michael E. ”Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance”, 1985, New York: Fri presse

⁸⁷ Murray, Alan I., ”A Contingency View of Porter’s Generic Strategies”, 1988, Academy of Management Review s. 391

⁸⁸ Murray, Alan I., ”A Contingency View of Porter’s Generic Strategies”, 1988, Academy of Management Review s. 391

bakgrunn av innhentet informasjon om kundenes vektlegging av forskjellige egenskaper, kan finne et ”idealpunkt” som produktet kan sikte mot. Idealpunktet er den kombinasjonen av egenskaper (inklusive pris og de avveiningene det medfører) som kundene foretrekker fremfor alle andre punkt i egenskapsuniverset. Denne måten gjør det mulig å dele kundene inn etter hvor deres idealpunkter ligger. I dag eksisterer det dataprogrammer som hjelper til med disse beregningene, men utførelse og forklaring av de statistiske metodene som ligger til grunn, vil ikke behandles i denne oppgaven.

Former idealpunktene to eller flere grupper kan en bedrift tilby et differensiert produkt mot hver av disse gruppene, men hvis alle kundene har omtrent de samme preferansene vil en fokusstrategi ikke være levedyktig.

Et viktig moment er at selv om det eksisterer flere slike segmenter, så kan en bedrift som produserer for flere slike segmenter (differensiert) fortsatt utkonkurrere en som fokuserer på kun ett segment, hvis bedriftens størrelse fører til at den får skalafordeler. En fokusstrategi vil være levedyktig *kun hvis det bare eksisterer lave, fraværende eller negative synergier mellom segmentene*. Figur 10 viser hvilke forhold som bestemmer om en bred eller fokusert strategi vil lykkes⁸⁹:

Figur 10: Eksterne faktorer som støtter en fokusert strategi

		Antall differensierte produkter	
		Én	Mange
Strategi	Bred	Homogent marked	Heterogent marked med positive synergier mellom segmentene
	Fokusert	Heterogent marked med negative synergier mellom segmentene	Heterogent marked med negative synergier mellom segmentene, og positive synergier innenfor hvert segment

⁸⁹ Murray, Alan I., ”A Contingency View of Porter’s Generic Strategies”, 1988, Academy of Management Review s. 392

3.2.4.2 Strukturelle forutsetninger for kostnadslederskap:

En kostnadslederstrategi er kun levedyktig hvis kostnadsstrukturen varierer blant konkurrentene i en bransje på andre måter enn som et direkte forhold til produksjonsmengde⁹⁰. Kostnadsstruktur kan avvike fra en direkte ratio til produksjonsmengde på grunn av:

- Varierende kvalitet på konkurrentenes ledelse
- Skalaøkonomi
- Kostnadsfordeler uavhengig av skala som læringskurveeffekt eller fordelaktig tilgang til innsatsmidler eller distribusjonskanaler

Den første faktoren, konkurrenters inkompetanse, er vanligvis ikke et sterkt fundament for kostnadslederskap siden den er avhengig av faktorer som er utenfor ledelsens kontroll. De andre faktorene gir et betydelig sterkere grunnlag for kostnadslederskap, men disse er igjen avhengig av en bransjes struktur. Sannsynligvis vil kostnadsfordeler som er uavhengige av skala gi et mest varig grunnlag for en kostnadslederstrategi. Disse kan grupperes i tre kategorier:

- Tilgang på råvarer
- Tilgang til produkt- eller prosess teknologi
- Tilgang på distribusjonskanaler

Råmaterialer:

Tilgang på råmaterialer avhenger igjen av bransjestrukturen hos leverandørene. Hvis leverandørens bransjestruktur er slik at de nyter store effekter av skalaøkonomi og inngangsbarrierene er høye, så eksisterer det et potensial for høye transaksjonskostnader som impliserer at man kan oppnå kostnadsfordeler ved å integrere bakover⁹¹. Alternativt kan man også oppnå kostnadsfordeler ved å kontrollere tilgangen på materialer hvis det er stor variasjon på leverandørens råvarekostnader.

⁹⁰ Murray, Alan I., "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", 1988, Academy of Management Review s. 392

⁹¹ Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, American Journal of Sociology, s 87

Kostnadsfordeler, uavhengig av skala:

For å oppnå en differensiert kostnadsstruktur, uavhengig av skalaøkonomi, må bedriften enten produsere teknologiske gjennombrudd, eller forfølge læringskurveeffekt og fortrinnsvis begge. Igjen vil virkningen av dette avhenge av bransjens struktur, eller spesielt bransjens modenhet. I en ung bransje kommer innovasjoner raskt og radikalt, mens i mer modne bransjer kommer disse innovasjonene saktere. Det å være først ute med ny teknologi gir ikke en varig kostnadsfordel, selv om den er patentbeskyttet, siden imitasjoner på sikt er uunngåelig. For å kunne beholde kostnadsfordelen en innovasjon gir, må man basere seg på å kapitalisere læringseffekten. Denne effekten varierer sterkt mellom bransjer. Læringskurven må være tilstrekkelig bratt for at bedriftene som befinner seg lengst nede på læringskurven skal kunne opprettholde en kostnadsfordel.

Tilgangen på distribusjonskanaler avhenger, i likhet med tilgangen på råvarer, av bransjestrukturen hos kjøperne. Integrering forover kan gi kostnadsfordeler ved at man kaprer de beste plasseringene for distribusjon og overlater resten til konkurrenter.

Alle bransjer har en optimal skala for produksjon som er bestemt av produkt- og markedskarakteristikker, og av produksjons- og markedsføringsteknikker. Hvis skalaen som disse eksogene faktorene dikterer, er liten relativt til den totale størrelsen på markedet, så kan mange bedrifter oppnå den samme optimale kostnadsstrukturen som resulterer i en fragmentert bransje med høy konkurranse.

3.2.4.3 Markedsbaserte forutsetninger for produktdifferensiering

Sammenhengen mellom prissensitivitet og differensiering kommer klart frem hvis man utfører en attributtanalyse, slik som Linmap. Attributtene vekt kan standardiseres slik at summen av de er lik 1. Hvis man gjør dette kommer det inverse forholdet mellom pris og andre attributter klart frem. Med andre ord, vekten kundene legger på pris, er 1 minus vekten av alle andre attributter. Hvis de andre vektene er lave, så vil kunden være svært prissensitiv. Dette kan oppfordre til en kostnadslederstrategi, *men bare til det punktet hvor den eliminerer sitt strategiske alternativ*, nemlig en produktdifferensieringsstrategi. Hvis kundene ikke ser verdi i produkter som skiller seg ut langs dimensjoner andre enn pris, så vil de ikke se verdi i et differensiert produkt, og heller ikke betale mer for det.

En produktdifferensieringsstrategi er derfor bare levedyktig hvis kundene vektlegger andre dimensjoner enn pris når de foretar en kjøpsbeslutning. Akkurat som ved fokuseringsstrategi,

vil kundenes karakteristikk og preferanser diktere potensialet til en differensieringsstrategi. Likeledes, kan heller ikke kundenes preferanser alene garantere suksess med en slik strategi.

For at en produkt-differensieringsstrategi skal være levedyktig, må bedriften være i stand til å bygge og opprettholde en merkbar forskjell på sitt produkttilbud, merkevare, innpakning, service eller finansielle forhold relativt til sine konkurrenter. Spesielt to kilder til differensiering viser evne til å kunne overleve over lengre sikt: kvalitet og service.

Kvalitet:

Dette bygger på at kunder ikke er like opptatt av påstått ytelse som de er i virkelig ytelse. Når et nytt produkt begynner en ny livssyklus, har kundene ingen informasjon om forholdet mellom påstått og virkelig ytelse. Dette er ifølge Porter, en av grunnene til at bransjer i utvikling opplever såkalte "fly-by-night" aktører som tilbyr lavkvalitets produkter/tjenester. Etter hvert som en bransje blir mer moden blir også kundene klar over de forskjellige produkttilbudenes historie gjennom egne erfaringer, rykter eller av produsentene selv.

Hvis vi definerer produktkvalitet som forholdet mellom virkelig ytelse og påstått ytelse, så blir dette har større og større betydning ettersom en bransje modnes.

Service:

Kostnadene som en kunde har i forbindelse med kjøp av et produkt eller en tjeneste, omfatter ikke kun kjøpsprisen. De inkluderer også utilgjengelighet, usikkerhet og potensielt ubehag gjennom kjøpsprosessen. Hvis den faktiske kostnaden av kjøpet er lav i forhold til disse andre "kostnadene", så er det et levedyktig grunnlag for en differensieringsstrategi basert på service.

Differensiering basert på kvalitet, pålitelighet og service er svært levedyktige nettopp fordi de er vanskelige å opprettholde. Kostnadsfordelene en bedrift får gjennom en innovativ produkt-design, kan raskt elimineres ved en enkel imitasjon, mens kvalitet og service kan kun opprettholdes med kontinuerlig, dag ut og dag inn oppmerksomhet i hele organisasjonen.

3.2.4.4 Om den betingelsesteoretiske tilnærmingen

Den betingelsesteoretiske tilnærmingen prøver å dekke gapet mellom den konseptuelle tilnærmingen til de generiske strategiene og den praktiske implementeringen av de. Dette synet viser også at hver av de generiske strategiene er assosiert med en hel gruppe strategiske virkemidler. Valget mellom de strategiske virkemidlene bør gjøres ved å referere til den enkelte bedrifts spesifikke eksterne kontekst.

Det betingelsesteoretiske rammeverket beskrevet ovenfor har en viss deterministisk tilnærming. Mye av den generelle kritikken mot betingelsesteoretiske tilnærminger har vært at de nettopp er *for* deterministiske. Det faktum at det i nært sagt alle bransjer finnes eksempler på bedrifter som både forfølger, og som ikke forfølger, en av de generiske strategiene beviser at bedriftsledere generelt nyter stor strategisk frihet, og at deres handlinger ikke er ufravikelig begrenset av eksterne faktorer. Selv om dette stemmer, så er denne friheten knyttet til konkurranseintensiteten i bransjen. En bedrift trenger ikke være perfekt for å overleve, vanligvis holder det at den er like god eller bedre enn sine konkurrenter.

3.3 Strukturanalyse

3.3.1 Dimensjoner i konkurransestrategi

Bedriftenes konkurransestrategi kan variere på flere forskjellige måter innen en bransje. Likevel kan man identifisere enkelte strategiske dimensjoner som er viktigere enn andre:

- **Spesialisering:** I hvilken grad bedriften fokuserer sin energi på bredde i produktlinje, konsumsegment og geografiske markeder
- **Identifikasjon med merkevare:** I hvilken grad bedriften søker identifikasjon med en merkevare istedenfor konkurranse på pris eller liknende variabler
- **Dytte eller dra:** I hvilken grad bedriften ønsker å identifisere seg med kunden direkte eller om den gjør det gjennom visse distribusjonskanaler.
- **Valg av distribusjonskanal:** Valg av distribusjonskanal strekker seg fra de kanalene som er eid av bedriften selv, til spesialiserte eller brede utsalg.
- **Produktkvalitet:** Grad av produktkvalitet med tanke på råmaterialer, spesifikasjoner, toleranse, egenskaper og så videre.
- **Teknologisk lederskap:** I hvilken grad bedriften søker teknologisk lederskap i motsetning til imitasjon. Det er viktig å merke seg at en bedrift kan være en teknologisk leder, men

med vilje unngå å produsere det produktet med høyest kvalitet i markedet. Teknologisk lederskap trenger ikke å bety det samme som høy kvalitet.

- **Vertikal integrasjon:** I hvilken grad verdi tilføres gjennom videreforedling av råvarer er reflektert i hvilken grad bedriften er baklengs eller forlengs integrert. Dette omfatter også i hvilken grad bedriften kontrollerer distribusjonskanalene, om den har enerett på, eller eier utsalgene selv, om den har et eget servicenettverk, og så videre.
- **Kostnadsposisjon:** i hvilken grad bedriften søker å minimere kostnader i produksjon og distribusjon gjennom investeringer i kostnadseffektive anlegg eller utstyr
- **Service:** I hvilken grad bedriften tilbyr medhørende service til sine produktlinjer slik som monteringshjelp, servicenettverk, kreditt eller liknende. Dette aspektet kunne godt bli sett på som en del av vertikal integrasjon, men er mer nyttig å se på separat i analyseøyemed.
- **Prispolitikk:** Bedriftens prisposisjon relativt til de andre aktørene i markedet. Prisposisjon er vanligvis relatert til andre variabler som kostnadsposisjon og produktkvalitet, men pris er også en distinkt strategisk variabel som må behandles separat.
- **Maktposisjon:** Hvilken finansiell og operasjonell maktposisjon bedriften besitter.
- **Relasjon til morselskap:** En bedrift kan være en enhet i en svært differensiert konglomerat, en del av et vertikalt integrert selskap, del av en bedriftsgruppe, en underavdeling i et utenlandsk selskap og så videre. Hvilken type relasjon bedriften har med morselskapet influerer hvilke mål bedriften styrer mot, hvilke ressurser de har tilgjengelig, og til og med bestemme hvilke operasjoner eller funksjoner den deler med andre enheter.
- **Relasjoner til stat/regjering hjemme og i vertslandet:** I internasjonale bransjer, kan de relasjonene som bedriften har opparbeidet seg kan ha betydning for hvilken assistanse bedriften får og hvilke reguleringer den må operere under.

Hver av disse dimensjonene kan i større eller mindre grad beskrives for en bedrift, og andre dimensjoner kan bli lagt til for å raffinere analysen. Det viktige er at disse dimensjonene gir et overordnet bilde av bedriftens posisjon i bransjen.

De strategiske dimensjonene henger også ofte sammen. En bedrift med lav pris, relativt til de andre i bransjen, har vanligvis også en lavkostnadsposisjon, og god, men ikke overlegen

kvalitet. En bransje har vanligvis en kombinasjon av flere forskjellige, men internt konsistente, dimensjoner.

3.3.2 Strategiske grupper:

Det første steget i en strukturanalyse er å karakterisere strategiene til alle de større konkurrentene langs dimensjonene nevnt ovenfor. Dette gjør oss i stand til å kartlegge bransjen i forskjellige strategiske grupper. En strategisk gruppe er en gruppe bedrifter i en bransje som følger den samme, eller liknende, strategi langs de strategiske dimensjonene. Hvor store de strategiske gruppene er, avhenger av bransjen. I enkelte bransjer er det så å si kun en strategisk gruppe, mens i andre er det mange. Vanligvis er det et lite antall strategiske grupper i en bransje som fanger essensen av de forskjellige strategiske dimensjonene.

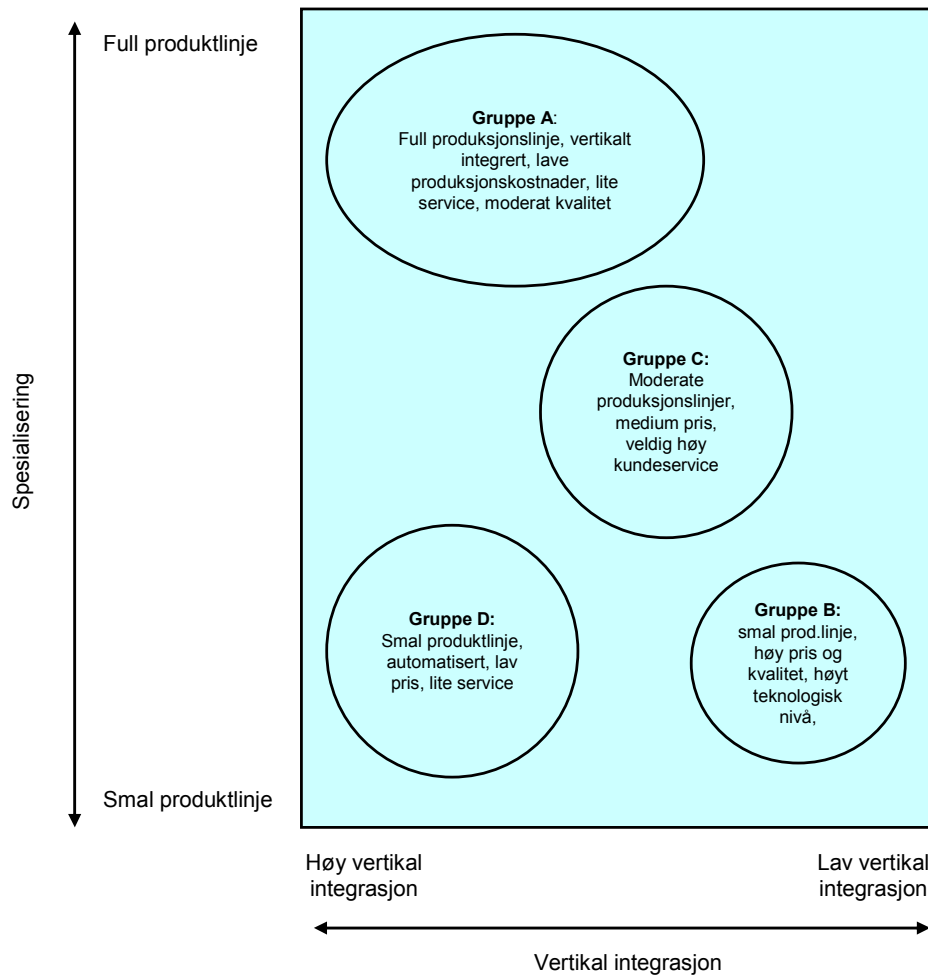
Strategiske grupper skiller seg som regel fra hverandre i sitt forhold til produkter eller marketing, men ikke alltid. Av og til, som i møllevirksomhet og produksjon av kjemikalier eller sukker, er gruppens produkter tilnærmet identiske, men produksjon, logistikk og grad av vertikal integrasjon er forskjellig.

Strategiske grupper er ikke det samme som markedssegmenter eller segmenteringsstrategier, for de strategiske gruppene er basert på en dypere oppfattelse av strategisk positur. Når slike grupper er dannet, pleier bedriftene i de enkelte gruppene å likne hverandre på flere områder enn strategi. De tenderer mot å ha like markedsandeler, er påvirket av og reagerer likt på de samme typene eksterne begivenheter eller kompetitive bevegelser i bransjen, grunnet deres liknende strategi. Dette er et viktig moment når vi skal bruke kart over strategiske grupper som et analytisk verktøy

3.2.5.1 Kartlegging av strategiske grupper

Porter foreslår at man som et ledd i strukturanalysen danner et kart over de strategiske gruppene i bransjen slik som vist under i figur 11:

Figur 11: kart over strategiske grupper i en hypotetisk bransje:



Antall dimensjoner man kan ta med i en slik figur er åpenbart begrenset av den todimensjonale verdenen man må forholde seg til på en skrevet side, men i prinsippet kunne man tatt med flere. I et slikt kart er det også nyttig å indikere markedsstørrelsen til de strategiske gruppene ved å variere størrelsen på symbolene. Til syvende og sist er hver enkelt bedrift unik, og det reiser uten tvil en del spørsmål rundt den subjektive vurderingen det er å bestemme hvilken grad av forskjeller som er nok til å klassifisere bedriftene inn i forskjellige grupper. Denne avgjørelsen må nødvendigvis bli foretatt på bakgrunn av strukturanalysen. Hvis en gruppe bedrifter fører en strategi forskjellig nok fra de andre til å signifikant påvirke deres strukturelle posisjon i bransjen, er dette viktig nok til å klassifisere de i en egen strategisk gruppe.

Lønnsomheten i de forskjellige strategiske gruppene er ofte forskjellig, og kan ha liten sammenheng med bedriftenes evne til å implementere en generisk strategi, siden de fem brede konkurransekraftene ikke vil ha samme påvirkning på de forskjellige strategiske gruppene.

3.2.5.2 Mobilitetsbarrierer i de strategiske gruppene:

Inngangsbarrierene hos en bransje beskytter hele bransjen mot trusselen fra eksterne aktører. Graden av inngangsbarrierer avhenger også av hvilken strategisk gruppe i bransjen man søker å trenge inn i. Disse barrierene gjelder også for bevegelser mellom de strategiske gruppene i en bransje. Derfor kan de samme underliggende økonomiske faktorene som skaper inngangsbarrierer generelt også omtales som mobilitetsbarrierer. Mobilitetsbarrierer er den største grunnen til at enkelte bedrifter i en bransje har en vedvarende høyere lønnsomhet enn andre, og er også årsak til at bedrifter fortsetter å konkurrere med forskjellige strategier selv om alle strategier ikke er like vellykkete.

3.3.3 Fragmenterte bransjer

En fragmentert bransje består vanligvis av mange små- og mellomstore bedrifter som ofte er i privat eie.

3.3.3.1 Hva fører til at en bransje er fragmentert?

Det kan være mange grunner til at en bransje er fragmentert, og oftest er grunnene relatert til underliggende økonomiske faktorer:

- **Generelt lave inngangsbarrierer:** De fleste fragmenterte bransjer har lave inngangsbarrierer, ellers så hadde det ikke vært så mange bedrifter i bransjen. Selv om lave inngangsbarrierer er en viktig forklaring, så er det alene ikke nok til å forklare hvorfor en bransje er fragmentert.
- **Fravær av skalaøkonomi eller erfaringskurve:** Mange fragmenterte bransjer har produksjonsprosesser som karakteriseres ved få, hvis noen, skalafordeler eller erfaringsfordeler. Dette kan være hvis produksjonsprosessen er enkel, sammensetting av komponenter eller er en rett frem lageroperasjon.
- **Høye transportkostnader:** Høye transportkostnader begrenser størrelsen på en effisient fabrikk, eller plassering av produksjon, selv om det er skalafordeler ved

produksjonen. Transportkostnadene sett i forhold til de skalfordelene som er mulige å oppnå, bestemmer hvilken radius fabrikken kan levere til.

- **Høye lagerkostnader eller uberegnelige salgsvariasjoner:** Høye lagerkostnader fører til at lageret må bygges opp og ned, noe som gjør det vanskelig å utnytte skalafordelene i en fabrikk. Variasjoner i salg har samme effekt, og mindre bedrifter er ofte mer fleksible til å takle endringer i salgsmengde.
- **Ingen størrelsesfordel i forhandlinger med kunder eller leverandører:** Hvis leverandører til, eller kunder av en bransje, er betydelig større enn bransjens bedrifter, så kan fordelene ved å være stor i bransjen være ubetydelig i forhandlinger. Mektige kunder eller leverandører kan bli store nok til å forårsake små bedrifter i en bransje ved å bevisst spre sine forretninger, eller oppfordre til inntreden av nye aktører.
- **Diversifisert markedsbehov:** I enkelte bransjer er kundenes smak fragmentert, og hver kunde ønsker en spesiell variant og er villige til å betale for det.
- **Stor grad av produktdifferensiering, spesielt hvis det er basert på image:** Dette kan begrense en bedrifts størrelse, og lage en ”paraply” som gjør at ineffektive bedrifter kan overleve.
- **Utgangsbarrierer:** Hvis det er høye utgangsbarrierer i en bransje, så vil bedrifter forbli i bransjen og holde tilbake konsolidering til tross for sviktende lønnsomhet.
- **Nyhetsverdi:** En bransje kan være fragmentert fordi den er ny, og bedriftene har ikke utviklet evnen, eller ressursene til å tilegne seg store markedsandeler.

Det kreves tilstedeværelse av kun at ett av tilfellene ovenfor for å hindre konsolidering i en bransje.

3.3.3.2 Vanlig tilnærminger til konsolidering:

Endringer i en fragmentert bransje er ofte et resultat av at de underliggende økonomiske faktorene som fører til fragmentering endrer seg.

- **Skape skalafordeler eller erfaringsfordeler:** Hvis teknologiske forandringer fører til skalafordeler så kan det føre til økt konsolidering.

- **Standardisering markedsbehov:** Produkt- eller markedsføringsinnovasjoner kan standardisere markedsbehov og dermed få tilgang til skalafordeler.
- **Nøytralisering eller utskillelse av grunner til fragmentering:** I enkelte tilfeller er grunnene til at en bransje er fragmentert, fokusert rundt en eller få faktorer. Ved å skille disse faktorene fra resten av driften, kan føre til at bedriften så kan bedriftene i bransjen oppnå skalafordeler som tidligere ikke var mulig.
- **Oppkjøp til en kritisk masse:** I enkelte bransjer kan det eksistere fordeler ved å være en stor aktør, men organisk vekst kan være begrenset av de underliggende årsakene til at bransjen er fragmentert.
- **Gjenkjenne trender tidlig:** Av og til kan bransjer konsolidere naturlig etter hvert som de modner, spesielt hvis hovedgrunnen til at de var fragmentert var bransjens ferskhet. I tillegg kan eksogene bransjetrender føre til konsolidering ved å endre grunnene til fragmentering.

3.3.3.3 Bransjer som "sitter fast"

Så langt har vi fokusert på bransjer hvor fragmentering er rotfestet i dens underliggende økonomiske struktur. Likevel er det nødvendig å diskutere grunner til at en bransje er fragmentert selv om den underliggende økonomiske faktorene ikke forhindrer konsolidering. En slik situasjon kan komme som et resultat av flere årsaker:

- **Eksisterende bedrifter mangler ressurser eller evner:** I enkelte tilfeller er stegene for å overkomme fragmenteringen åpenbare, men de eksisterende bedriftene mangler ressursene til å foreta de nødvendige strategiske investeringene.
- **De eksisterende bedriftene er "trangsynte" eller tilfredse:** Til tross for at bedriftene har ressursene til å konsolidere bransjen, så kan de være følelsesmessig tilknyttet til tradisjonell praksis i bransjen som støtter den fragmenterte strukturen, eller de kan på annen måte være ute av stand til å oppfatte de mulighetene som ligger i en forandring.
- **Manglende interesse fra eksterne aktører:** Hvis de to forrige forholdene er til stede, så kan bransjer forbli fragmenterte over lang tid på grunn av manglende oppmerksomhet fra utenforstående aktører. Bransjer som unngår oppmerksomhet mangler gjerne glamour eller spenning nok til å tiltrekke seg nye aktører.

Hvis en bedrift oppdager en bransje hvor den fragmenterte strukturen ikke reflekterer den underliggende økonomiske strukturen, så kan det være en mulighet som gir en stor strategisk mulighet for bedriften.

3.3.3.4 *Potensielle strategiske feller:*

I forsøk på å overkomme en fragmentert situasjon, finnes det mange strategiske feller å gå i. Her presenteres noen av de vanligste:

- **Søke dominans:** Hvis det er underliggende økonomiske forhold som fører til at en bransje er fragmentert, så er en bedrift som søker dominans nesten dømt til å feile med mindre denne strukturen kan endres signifikant. En bedrift som søker dominans i en slik bransje vil på et punkt oppleve ineffektivitet, tap av produktdifferensiering og mottiltak fra leverandører eller kunder etter hvert som den øker sin markedsandel.
- **Mangel på strategisk disiplin:** Ekstrem strategisk disiplin er nesten alltid nødvendig for effektiv konkurranse i en fragmentert bransje. Å implementere en av de tidligere nevnte strategiske retningene kan kreve mot til å avse enkelte forretningsmuligheter, og samtidig gå imot vanlig praksis i bransjen. En udisiplinert opportunistisk strategi kan virke på kort sikt, men vanligvis maksimerer det bedriftens eksponering ovenfor den intense konkurransesituasjonen som ofte er til stede i fragmenterte bransjer på lengre sikt.
- **Oversentralisering:** Konkurransesfaktorene i fragmenterte bransjer er ofte personlig service, lokale kontakter, nær kontroll på produksjon, evne til å reagere på variasjoner eller endringer og så videre. En sentralisert organisasjonsstruktur virker i slike tilfeller mot bedriften siden det senker responstid, og gir lavere incentiver til de som jobber på lokalt plan.
- **Antagelser om at konkurrenter har de samme administrasjonskostnadene og målsetning som bedriften selv:** Fragmenterte bransjer består som sagt ofte av mange små bedrifter i privat eie, hvor eier og leder er samme person, og kan ha ikke-økonomiske grunner til å være i bransjen. De kan arbeide ut fra egne hjem, bruke familie som arbeidskraft, unngår kostnader som andre bedrifter pålegges og unngår å gi ansatte frynsegoder. Selv om slike bedrifter er ”ineffektive” betyr ikke det at de har høye kostnader relativt til andre organisasjoner i samme bransje. Dette kan føre til at deres handlinger i forhold til endringer i pris eller liknende kan være annerledes enn hos en ”normal” bedrift.

Til nå har vi fokusert på å presentere det teoretiske rammeverket grundig, og i de følgende kapitlene skal vi benytte det som et verktøy til å analysere bakerbransjens underliggende struktur, og hvilke implikasjoner endringer i disse kan ha.

4. Strukturelle endringer og bakerbransjen

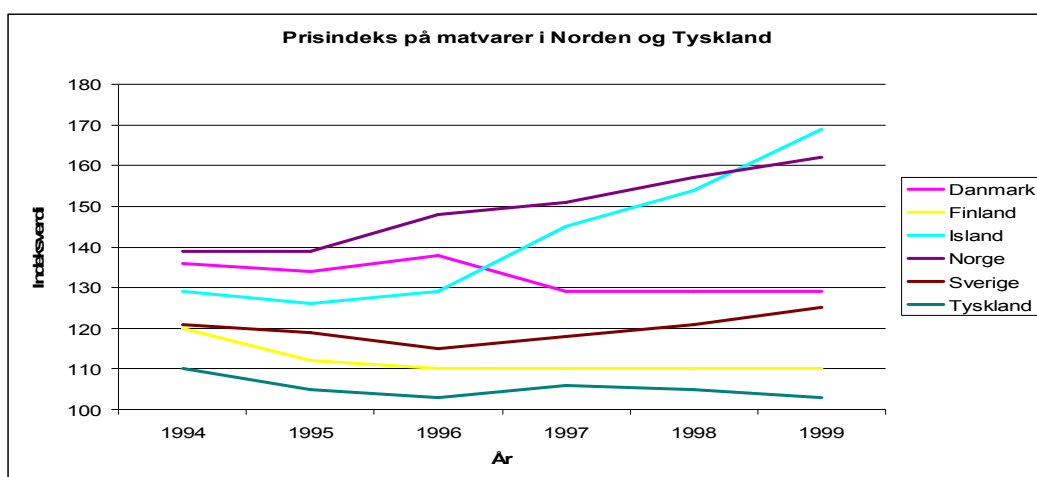
4.1 Makroøkonomiske forhold

I Norge har vi en sterk krone og en større lønnsvekst enn våre handelspartnere og den gjennomsnittlige kronen forventes fortsatt å være lav som følge av økende import fra lavkostland som Kina. Dette gir rom for prisoppgang på produkter og tjenester for hjemmemarkedet, da prisoppgangen kompenseres ved fallende priser for mange importvarer.

4.1.1 Prisutvikling på matvarer

Landbruksbaserte matvarer har tradisjonelt vært skjermet fra internasjonal konkurranse. Etter 1994 har matvareprisene i Norge vært på linje med den generelle prisindeksen⁹². I våre naboland som gikk inn i EU har det derimot vært en produktivitetsutvikling og prisfall i forhold til norske matpriser (Se figur 12). Pris- og kostnadsutviklingen i norsk landbruksbasert matproduksjon har på langt nær vært i stand til å følge med på den utviklingen som har preget EU-området siden Sverige og Finland ble medlemmer i 1994.

Figur 12: Prisindeks på matvarer Norden og Tyskland 1994-2000 (EU15=100)⁹³



⁹² Bruksås, Nina, Ketil Myran og Lars H. Svennebye "Prisnivå på matvarer i de nordiske land, Tyskland og EU 1994-2000, SSB Rapport 2001/20

⁹³ Bruksås, Nina, Ketil Myran og Lars H. Svennebye "Prisnivå på matvarer i de nordiske land, Tyskland og EU 1994-2000, SSB Rapport 2001/20

4.1.2 Økende import

Den norske næringsmiddelindustriens hjemmemarkedsandel har gått ned fra 89% i 1996 til 86% i 2003 samtidig som at eksportandelen har falt⁹⁴.

Vi ser nå at pris- og kostnadsforskjellene gjør at de eksisterende handelsbarrierene ikke utgjør et effektivt grensevern for bakervarer. Det betyr at der er vesentlig lekkasje inn i landet på områder hvor europeiske konkurrenter har konkurransefordel. Spesielt ser vi dette på hvetebaserte produkter; frossenvarer, vakuumpakkede varer og deigemner (bake-off).

For bakerbransjen har det vært en sterk økning i import, fra 8773 tonn i 1996 til 32 552 tonn i 2005. Dette innebærer nesten en firedobling på 9 år⁹⁵.

4.1.3 Drivere som gir økt internasjonal handel

4.1.3.1 Forbrukervaner

Forbrukerpreferanser inneholder ulike trender som til dels kan være motstridende. For bakerbransjen sin del gir dette seg utslag i at kundene etterspør norsk mat, lokal mat og tradisjonsmat, samtidig som forbrukerne også etterspør internasjonale produkter. Ønsker om variasjon og enkelhet driver også etterspørselen etter nye produkter og langtidsholdbare produkter.

4.1.3.2 EUs indre marked og læringskurver:

Bedrifter som produserer for EUs indre marked har et større marked, og kan dermed oppnå skalaøkonomi og læringseffekter i en helt annen størrelsesorden enn bedrifter med produksjonsanlegg som betjener det norske markedet.

4.1.3.3 Internasjonalisering av kunder:

I tillegg så kan internasjonaliseringen av dagligvarekjedene nevnes som en potensiell driver. ICA og COOP har klare ambisjoner om å ta ut synergier gjennom økt samkjøring av systemer og produktspektre i Norden. Dette utgjør både en trussel og en mulighet for norske bakere.

⁹⁴ Roflesn, Jørn; SLF, Presentasjon 5. September 2005

⁹⁵ Lervik, Olsen; "Jakten på mulighetene", Mai 2006, s. 8, Handelshøyskolen BI

4.2 Presentasjon av empirisk undersøkelse

Som tidligere nevnt valgte jeg en kvalitativ tilnærming til undersøkelsen ved å utføre dybdeintervjuer med en rekke nøkkelpersoner i bakerbransjen. Fremgangsmåten for disse intervjuene tok utgangspunkt i Porters anbefalinger for utføringen av en bransjeanalyse⁹⁶. Jeg tok kontakt med de potensielle intervjuobjektene først via e-post, hvor jeg forklarte bakgrunnen for oppgaven, og begrunnet også hvorfor de som personer ble kontaktet. Tilbakemeldingen var svært god, og spesielt virket det som om problemstillingen interesserte intervjuobjektene. I løpet av perioden fikk jeg intervjuet alle de intervjuobjektene jeg ønsket.

4.2.1 Utforming av intervjuguide

For å kunne være sikker på å få besvart de samme spørsmålene fra alle respondentene ble det utarbeidet en intervjuguide som finnes vedlagt (Vedlegg 2). Ved utforming av intervjuguiden ble det tatt utgangspunkt i Michael E. Porters bok ”Competitive Strategy”, med spesiell fokus på den delen som omhandler strukturering av fragmenterte bransjer⁹⁷.

Den første delen av intervjuguiden (spørsmål 1,2 og 3) går på konkurransesituasjon og hvorfor strukturering av bransjen er mer aktuelt i dag enn tidligere. Spørsmål 4-6 undersøker grunnene til at bakerbransjen er en fragmentert bransje. Spørsmål 7-11 henter informasjon om strukturendringer og trender de senere år, samt tanker om hvilke strukturendringer vi vil se i årene fremover. Tilslutt gikk spørsmål 12-18 nærmere inn på fremtidige strukturendringer ved å danne tanker om navngitte aktørers bevegelser, og utgangsvillighet hos mindre aktører samt risiko og muligheter ved slike endringer.

Det å anslå navngitte aktørers bevegelser var svært interessant, da flere av intervjuobjektene selv var i disse bedriftene. Jeg gav intervjuobjektet mulighet til å unnlate å svare på spørsmålet, men de aller fleste hadde ikke noen problemer med det. Selvfølgelig skal man også ta med i vurderingen at bedriftene sannsynligvis ikke ville gitt informasjon om kontroversielle bevegelser i bransjen, men i tillegg til å gi nyttig informasjon fungerte også spørsmålet som en kontroll på de foregående svarene.

⁹⁶ Se: Porter, Michael E., ”Competitive Stratgy”, 1980, Appendix B, s. 368-382

⁹⁷ Se: Porter, Michael E., Competitive Stratgy, 1980, s. 191-213

4.2.2 Utvalg

I utvalget av intervjuobjekter vektla jeg at alle måtte ha en spesiell kompetanse, erfaring eller posisjon som kunne bidra til oppgaven. Dette resulterte tilslutt i at jeg intervjuet 12 intervjuobjekter, hvor to av disse samtalene var mer uformelle. Under følger en kort oversikt over intervjuobjektene:

Tor Jan Sevaldsen: Daglig leder i Tor Sevaldsens Konditori i Kristiansund og medlem i BKLF sitt styre.

Jørn Bertheussen og Frode Olsen: Administrerende direktør og Markedssjef i Din Baker AS.

Odd Einar Christophersen: Styreleder i Din Baker AS med erfaring fra styreverv i flere av Haakongruppens selskaper.

Otto Geheb: Tidligere Administrerende direktør i Geheb's Conditori AS i Kristiansand, sitter i styret i BKLF

Øystein Rabben: Mesterbakeren Norge AS. Har også erfaring fra egen bakeridrift og en rekke konsolideringer.

Knut Maroni: Tidligere direktør i BKLF, nå direktør i NBL, god og lang kjennskap til bransjen.

Robert Nes: Tidligere direktør i Baker Martin Nordby AS, nå direktør for Umoe Catering Cafè, har erfaring fra en konsolideringsprosess og er i en bedrift som nettopp tok steget inn i bakerbransjen ved å kjøpe opp Fattigmann AS

Ivar Hald: Markedsdirektør i Norgesmøllene AS, representerer leverandørsiden i bransjen.

Morten Samson: Administrerende direktør i W.B. Samson AS, representerer filialbakerne

Arnt Hals: Tidligere Administrerende direktør i Baker Hansen AS, representerer filialbakerne

Kortere og mer uformell samtale med:

Morten Fjære: Administrerende direktør i Nærbakst om de oppkjøpene bedriften har gjort de senere år.

Tove Karin Fladby: Goman AS

4.2.3 Gjennomføring

Intervjuene ble forsøkt holdt hos intervjuobjektet. I de aller fleste tilfeller lot dette seg gjøre, men av praktiske hensyn ble intervjuene holdt over telefon hvis intervjuobjektene befant seg lenger unna enn Kristiansand og Oslo. Dette gjaldt 4 av intervjuobjektene. Intervjuene varte fra 1 -3 timer, og hadde vel et snitt på ca 1,5 timer. Dette var betydelig mer enn jeg hadde forespeilet meg, men indikerer noe av interessen rundt problemstillingen. I tillegg gav det meg en god informasjonsbase. Under intervjuene brukte jeg intervjuguiden til å drive oss fremover og berøre de forskjellige punktene jeg fant vesentlig. Mye informasjon ble også hentet ved å få til en samtale rundt et tema, og så stille spørsmål som besvarte deler av punktene i intervjuguiden på en naturlig måte, uten at intervjuobjektet nødvendigvis fikk presentert den konkrete ordlyden. På denne måten gav intervjuene meg mye mer enn en besvart spørreundersøkelse. Intervjuguiden holdt jeg for meg selv, så jeg kunne selv bestemme hvilken retning intervjuet skulle ta underveis. Rangeringen som jeg indikerte i intervjuguiden ble kun brukt en gang da dette forstyrret hele dynamikken i intervjuet og var vanskelig å svare på ”på sparket” for intervjuobjektene. Jeg indikerte likevel hva jeg oppfattet at intervjuobjektet vektla som ”viktig” og ”mindre viktig” underveis.

Under intervjuene forsøkte jeg å ikke påvirke intervjuobjektet i noen bestemt retning. Selv om enkelte av spørsmålene i intervjuguiden virker irrelevante for bakerbransjen, var de svært nyttige katalysatorer for å få intervjuobjektet til å selv komme inn på hva som virkelig var viktig for bransjen uten at jeg hadde foreslått alternativer. Spørsmålene kunne være alt fra påstander jeg fremsatte og ønsket kommentar til, til teoretiske begreper hentet fra Porter som intervjuobjektet resonerte rundt i forhold til bakerbransjen.

4.2.4 Feilkilder

I en slik undersøkelse er det nødvendig å kommentere en del feilkilder. Noen vanlige feilkilder⁹⁸ er nevnt tidligere, men jeg skal være mer spesifikk på denne konkrete situasjonen her.

⁹⁸ Caplow, Theodore (1956), ”The dynamics of Information Interviewing”, The American Journal of Sociology

En vanlig feilkilde er at intervjueren er subjektiv i forhold til intervjuobjekt eller tema. I mitt tilfelle var jeg svært klar over denne faren ved å utføre kvalitative undersøkelser, og hadde fokus på dette hele veien, men man kan likevel aldri avskrive det som en kilde til feil.

Bakerbransjen har et ganske tett miljø, og mange av aktørene har mye kommunikasjon med hverandre. Denne kommunikasjonen kan påvirke intervjuobjektene slik at det kan virke som en større konsensus om enkelte temaer enn det virkelig er. Jeg har i denne oppgaven valgt ut personer fra forskjellige deler av bransjen, så vel operasjonelt som geografisk, for å minimere denne feilkilden, men den er likevel til stede.

Intervjuobjektene kan ha incentiver for å ikke svare helt ærlig i slike intervjuer. Jeg prøvde å unngå dette ved å hele tiden si at intervjuobjektene selv kunne velge å ikke svare på enkelte spørsmål, og den generelle følelsen jeg sitter igjen med er at dette ikke var et problem, og at intervjuobjektene var svært åpne og ærlige.

4.3 Konkurransesituasjonen i bransjen

Videre i oppgaven vil jeg bruke de innhentede data til å foreta en analyse av strukturen i bakerbransjen ved å benytte det teoretiske rammeverket som er presentert ovenfor. Vi starter med å kommentere forhold rundt de fem identifiserte kreftene, går så videre for å se på hvordan vi skal knytte de generiske strategiene opp til situasjonen i bakerbransjen. Så deler vi bransjen inn i strategiske grupper, før vi diskuterer grunner til fragmentering, og begrunne den økende tendensen til konsolideringer i det teoretiske rammeverket, før vi tilslutt ser på hvilke endringer vi sannsynligvis kommer til å se, og hvordan bransjen kan velge å takle disse endringene.

4.3.1 Inngangsbarrierer

Det er generelt ganske høye inngangsbarrierer i bakerbransjen. Høyden på de forskjellige barrierene avhenger litt av om man er filialbaker eller industribaker, og vi skal gå igjennom momentene nedenfor:

4.3.1.1 Skalaøkonomi

Det er åpenbart skalafordeler i bakerbransjen. Riktignok gjelder dette i hovedsak industribakerne som kjennetegner seg ved automatisert produksjon. De små- og mellomstore bakeribedriftene strekker seg fra å ha en produksjon tilnærmet lik de store industribakerne til

å være rent håndverksarbeid. Skalafordelene er mindre i håndverksbedrifter, og spesielt i arbeidsintensiv produksjon som konditori. For de store industribakerne er skalafordelene store, og gjelder spesielt på produksjons- og innkjøpsdelen av virksomheten. På distribusjon er det igjen lite å tjene på å være en stor aktør, siden bilene bare får plass til en begrenset mengde varer, og er relativt arbeidsintensiv siden hver bil er avhengig av en sjåfør. Vi kan også regne med at det er visse skalafordeler forbundet med kostnadsdeling, og da spesielt med tanke på know-how. Bakeriene som er knyttet til større konserner som Orkla eller Umoe vil kunne dra nytte av erfaring og know.how som allerede eksisterer i organisasjonen.

4.3.1.2 Produktdifferensiering

Flere av de små- og mellomstore bakeribedriftene har lange tradisjoner og sterk lokal tilknytning og har gjerne hatt egne, godt synlige utsalg. Dette fører også med seg at de har opparbeidet seg en lokal merkeidentitet og lojalitet hos sine kunder. Her er det omvendt for de store bakeriene som ikke har den samme lokale tilknytningen og merkevaren. Grunnene til dette kan være flere, men som Krabberød (2000) skriver så er nok denne situasjonen en kombinasjon av at brød tradisjonelt sett har vært sett på som en "lokkevare" i dagligvarebutikkene⁹⁹, kombinert med et sterkt kostnadsfokus som resultat av dagligvarehandelens store forhandlingsmakt, vært faktorer som har påvirket dette.

Når det gjelder de små- og mellomstore bakeriene var det derimot en viss uenighet blant intervjuobjektene om hvor sterk kundelojaliteten er. Likevel indikerte de fleste intervjuobjektene at denne kundelojaliteten var noe overvurdert, og at det var farlig for aktørene i bransjen å se på dette som en hvilepute. Flere av bakeriene hadde selv erfart ved overtakelse av andres bakeriutsalg at kundene viste en viss motstand de første 6 til 12 månedene, og at denne perioden var tøff, men når den først var over, var det som om den gamle bakeren var glempt og forsvunnet¹⁰⁰. Din Baker utførte en undersøkelse i Oslo i forbindelse med lanseringen av franchisekonseptet, Bakeriet, som konkluderte med at de fleste kundene visste de hadde vært innom et bakeriutsalg, men svært få kunne spesifisere hvilket¹⁰¹, noe som igjen underbygger påstanden om at kundelojaliteten hos bakeriene med egne utsalg, ikke er så sterk som mange tror. Ett av intervjuobjektene sammenliknet bakerbransjen med bryggeribransjen som er preget av sterke lokale merkevarer, men nevnte

⁹⁹ Krabberød, Axel Hoel; "Brød som merkevare?", 2000, Hovedoppgave NMH

¹⁰⁰ Intervju med Arnt Hals og Øystein Rabben

¹⁰¹ Intervju med Jørn Bertheussen og Frode Olsen

at kundelojaliteten nok er noe mer markant i bryggeribransjen. Selv om det trolig vil være geografiske forskjeller på dette punktet, så er den generelle konklusjonen fra intervjuene at produkt differensiering er moderat og potensielt høy inngangsbarriere i bakerbransjen

4.3.1.3 Kapitalkrav

For å kunne bli en aktør i bakerbransjen kreves det store investeringer i bygg og anleggsutstyr, og kapitalkravet er generelt ansett for å være en betydelig inngangsbarriere i bransjen. Unntaket er de bakeriutsalgene som baker varene sine på stedet, slik som Godt Brød og Åpent Bakeri. Her kreves det betydelig mindre investeringer i anlegg og utstyr, og kapitalkravet representerer derfor en betydelig mindre inngangsbarriere for dette segmentet.

4.3.1.4 Byttekostnader

Byttekostnadene i bakerbransjen er generelt sett små, og representerer ingen barriere for nye aktører. Dette punktet er noe av grunnen til at dagligvarekjedene selv ønsker en konkurrent til blant annet Bakers.

4.3.1.5 Tilgang til distribusjonskanaler

Tilgangen på distribusjonskanaler er begrenset i bakerbransjen. Mange av de eksisterende bakeriene har knyttet sterke bånd gjennom vertikale bindinger med sine distribusjonskanaler. Eksempler på dette er Goman og COOP, og de små- og mellomstore bakeriene som omsetter størsteparten av produktene gjennom egne utsalg. Hos Bakers, Mesterbakeren Norge og de bakeriene i Din Baker som leverer mesteparten til dagligvaremarkedet gjennom sentrale leveringsavtaler, er bindingene løsere. Generelt sett er likevel konklusjonen at tilgangen på distribusjonskanaler for en ny aktør vil være svært begrenset, med mindre de setter seg som mål å danne en konkurrerende enhet, på størrelse med Bakers, som kan levere bakervarer på en nasjonal basis. Igjen vil flere av de ovennevnte barrierene gjøre en slik manøver svært risikabel og ressurskrevende. Ifølge Odd Einar Christophersen fikk Bakehuset erfare dette, før de ble kjøpt av bakers, da de kjøpte opp bakerier i stor skala uten å oppnå de markedsandeler de trengte¹⁰².

¹⁰² Intervju med Odd Einar Christophersen

4.3.1.6 Kostnadsulemper uavhengige av skala

Av disse faktorene er spesielt fordelaktig tilgang på råvarer, fordelaktig tilgang på lokaler og læringskurveeffekten de viktigste. Ved siden av de store bakeriene, så forhandler også de små- og mellomstore aktørene som er organisert i Din Baker, frem leveringsavtaler på råvarer sentralt med Norgesmøllene. Siden Din Baker er selektive med hvem som kan bli medlem, er det ifølge Jørn Bertheussen svært sannsynlig at en ny aktør ikke vil kunne oppnå den samme tilgangen på råvarer som de eksisterende bedriftene har¹⁰³. Mange av bakeriene som selger gjennom egne utsalg har eksistert lenge, og besitter ofte gode lokaler de opparbeidet lenge før markedskreftene rakk å by opp prisene til å reflektere deres fulle verdi. Læringskurveeffekten er også til stede i bakerbransjen, men utgjør ingen signifikant barriere siden den ikke er beskyttet mot kopiering, og siden et relativt høyt teknologisk nivå på deler av produksjonsprosessen har visket ut mye av effekten som følger med erfaring og læring.

4.3.2 Bransjeintern konkurranse

Den bransjeinterne konkurransen gir seg igjen forskjellig utslag for de store industribakeriene og de små- og mellomstore. Mens de store bakeriene i stor grad konkurrerer på pris er ikke dette tilfelle for flere av de små- og mellomstore bakeriene. Spesielt siktes det da til filialbakerne som gjennom sine egne utsalg konkurrer mer om tilgang på lokaler, produktdifferensiering, kvalitet og service. Vi skal likevel kommentere de forskjellige årsakene til den interne konkurransen i bransjen i lys av de faktorene Porter har identifisert:

4.3.2.1 Mange eller likeverdige konkurrenter

I bakerbransjen er det mange og likeverdige bedrifter. Spesielt blant de små- og mellomstore bedriftene som utgjør den største gruppen i antall. Likevel har bakervarer som produkt en del egenskaper som har dempet konkurransen. Den lokale tilhørigheten er basert på en begrenset av at bakervarer har en begrenset distribusjonsradius rundt sitt produksjonssted. Dette har ført til at den lokale konkurransen bedriftene imellom har vært ganske begrenset de senere år hvis vi ser på bransjen som helhet. I tillegg legger samarbeidet mellom bedriftene i Din Baker en demper på konkurransen ved at man tenker seg om to ganger før man går inn i direkte konkurranse med en av de andre medlemsbedriftene. Kostnadene for en enkelt bedrift

¹⁰³ Intervju med Jørn Bertheussen og Frode Olsen

ved å bli støtt ”ut i kulden”, kan være mye høyere enn den potensielle gevinsten ved å utvide sine markedsandeler¹⁰⁴.

4.3.2.2 Svak vekst i bransjen

Bakerbransjen er en moden bransje, og har ikke vist stor vekst de senere år. Robert Nes kommenterer at man har kunnet se tegn til en *konkurransesvridning* de senere år. Generelt kan man si at konkurransen har gått fra å handle om å kun kapre gode lokaler og utsalgspunkter for å få varene sine ut til folket, til å differensiere tilbudet sitt basert på kvalitet, service og konsept. Han kommenterer også at Fattigmann, Åpent Bakeri og Godt Brød er eksempler på nye aktører som representerer denne vridningen av konkurranseområde.

4.3.2.3 Høye faste kostnader eller lagerkostnader

Som nevnt tidligere er det relevante forholdet faste kostnader mot tilført verdi. Hvor stor andel som er faste kostnader varierer sterkt i bransjen, fra industribakeriene på den ene siden til de ”åpne bakeriene” på den andre siden. De store bakeriene har høyere faste kostnader i forhold til foredlingsgrad, og føler nok et høyere press på å fylle kapasitet som følge av dette. De små- og mellomstore bakeriene har en høyere foredlingsverdi i forhold til sine faste kostnader og opplever nok dette presset som mindre.

4.3.2.4 Diversifiserte konkurrenter

I bakerbransjen er det en rekke diversifiserte konkurrenter, spesielt blant de små- og mellomstore bedriftene, men også de store bedriftene kan merke dette presset. For de små- og mellomstore bedriftene er det mange eksempler hvor eier, driver bedriften selv, og har andre incentiver enn økonomisk lønnsomhet for å drive¹⁰⁵. Dette kan være en pliktfølelse ovenfor en arv, ønsker om uavhengighet og personlig frihet eller det faktum at alternativet til å fortsette driften oppleves verre enn å akseptere lav lønnsomhet. Dette gjelder både bedrifter som leverer gjennom egne filialer, og bedrifter som leverer til dagligvaremarkedet, og kan være med på å holde lønnsomheten i bransjen nede.

¹⁰⁴ Intervju med Jørn Bertheussen

¹⁰⁵ Samtlige intervjuobjekter bekreftet at dette nok var tilfelle for en rekke bedrifter i dette segmentet

4.3.2.5 Store strategiske gevinster

Den senere tiden kan man se tegn som kan tyde på at enkelte bedrifter ser spesielle strategiske gevinster på trå inn i andre strategiske gruppers område. Et eksempel på dette er United Bakery sine åpne bakerier i Oslo. Selv om disse utsalgene har lite til felles med United Bakery sin kjernevirksomhet å gjøre (som er produksjon av frosne og halvsteekte bakervarer), kan det være at suksess i dette segmentet gir prestige og kvalitetsmessig troverdighet, som har en strategiske implikasjoner for deres opprinnelige virksomhet. Disse bevegelsene fører til instabilitet siden de kan være villige til å godta lav lønnsomhet, eller være villig til å sette inn store ressurser for å oppnå denne suksessen.

4.3.2.6 Høye utgangsbarrierer

Av faktorene som skaper høye utgangsbarrierer har tradisjonelt sett spesialiserte anleggsmidler, følelsemessige barrierer kombinert med lav interesse fra eksterne aktører vært viktige faktorer. Bakeridrift krever en stor grad av tilpasninger i produksjonsbygg, som ikke nødvendigvis kan brukes i annen industri¹⁰⁶. God tilgang på energi, avløp, ventilasjon (i forbindelse med melstøv), varmegjenvinning og riktig kjøling er tilpasninger som er relativt spesielle for bransjen. Som nevnt tidligere er også en rekke av bedriftene i bransjen gamle og representerer en følelsemessig verdi for eiere og deres familier. Dette sammen med at bakerbransjen historisk sett har fått lite fokus fra eksterne interessenter, fører til at mange forblir i bransjen til tross for lav eller negativ avkastning.

4.3.3 Press fra substituerende produkter

Spørsmålet om hva som er substituerende produkter i bakerbransjen avhenger igjen litt på hvilket segment av bakerbransjen man fokuserer på. Produktspekteret hos de små- og mellomstore bakeriene er svært bredt, mens industribakeriene fører relativt sett et smalt produktspekter. Siden et substitutt er definert som et produkt som kan utføre de samme funksjonene som bransjens egne produkter, kan man i prinsippet nevne en rekke matvarer som potensielle substitutter. Ett av intervjuobjektene nevner at den største bekymringen for bransjen er at brød ikke lenger blir en del av kulturen vår, og at andre matvarer fyller den funksjonen som brød i dag har¹⁰⁷. Frykten er begrunnet i at foreldre ikke lenger smører

¹⁰⁶ Intervju med Morten Samson

¹⁰⁷ Intervju med Jørn Berthussen, Odd-Einar Christophersen

matpakke med brødkiver på til barna, men heller sender de av gårde med yoghurt eller frukt isteden. På denne måten kan den norske brødtradisjonen dø ut. Likevel står den norske brødtradisjonen relativt sterkt i dag, og substituerende produkter som knekkebrød, polarbrød etc. representerer per i dag ingen stor trussel for de norske brødprodusentene. Hvis vi ser litt bredere på det er presset fra substitutter større. Bensinstasjoner og kiosker som selger calzone, hamburgere, minipizzaer, nudler, pasta etc. tar over for rollen som den tradisjonelle matpakken hadde, og mange velger dette fremfor å spise brød. Sett på denne måten så har bransjen en utfordring med å kommunisere et budskap til folket om brødets gode sider.

4.3.4 Forhandlingsmakt hos kjøpere

En sterk kjøpergruppe kan minke lønnsomheten i bransjen. Styrken på kjøpergruppen er igjen avhengig av om du selger til dagligvaremarkedet, storhusholdningsmarkedet eller gjennom egne butikker. Vi skal se på den situasjonen ved å kommentere forskjellige kilder til forhandlingsmakt hos kjøpere:

4.3.4.1 Konsentrert kjøpergruppe

Dagligvarehandelen representerer en konsentrert kjøpergruppe som i tillegg kjøper store volum relativt til selgers salgsvolum. For de store bakeriene som selger til denne kundegruppen ligger det mye forhandlingsmakt hos kjøperne. Som vi ser av Figur 3 har de store bakeribedriftene til en viss grad delt denne kjøpegruppen mellom seg, og enkelte av bedriftene har sterke vertikale bindinger til kjøpergruppen. Ettersom Din Baker har kommet inn på markedet som avtalefestet andreleverandør til flere av kjedene, har forhandlingsmakten hos kjøperne økt, selv om det er få bedrifter i Din Baker som har status som førsteleverandør pr i dag¹⁰⁸. Dagligvarekjedene ønsker en konkurrent til dagens aktører som vil fjerne denne begrensningen på forhandlingsmakten¹⁰⁹.

For butikkene som leverer til storkjøkkenmarkedet er forhandlingsmakten mer balansert, da denne kjøpergruppen er mindre konsentrert.

¹⁰⁸ Unntaket her er Lidl-butikkene hvor Din Baker er avtalefestet førsteleverandør

¹⁰⁹ Intervju med Jørn Bertheussen og Frode Olsen

For de bakeriene som leverer til egne butikker er situasjonen ofte omvendt fra de butikkene som leverer til dagligvaremarkedet, siden butikk og bakeri ofte er preget av lange historiske bånd, og det å velge andre leverandører, er ofte ikke et reelt valg butikkene har.

4.3.4.2 Standardiserte eller udifferensierte produkter

Her er det også store forskjeller mellom aktørene i bransjen. Tradisjonelt har dagligvarebransjen oppfattet bakeriproduktene som en ”generisk produktgruppe”¹¹⁰. Denne typen produkter er kjennetegnet som en udifferensiert vare med minimal emballasje. Vi kan se tegn til at de store bakeriene prøver å differensiere spesielt brødvarene sine på forskjellige måter. Bakers har lansert sin nye linje kalt ”Naturlig Sunt”¹¹¹, og Goman signaliserer at de vil ha et økt fokus på emballering og merking av sine brødvarer¹¹². Likevel kan vi i dag ikke si at disse produktene er differensierte nok til å gi signifikant makt til aktørene.

De små- og mellomstore bakeriene har ofte en lokal tilknytning og fører en rekke lokale ”spesialprodukter” som differensierer aktørene fra hverandre. I tillegg har de ofte egne butikker som er med på å bygge produktene deres opp til å bli en merkevare, og som fører til at kundene har mindre forhandlingsmakt enn hos de store bakeriene.

4.3.4.3 Kjøpergruppen utgjør en reell trussel for integrasjon bakover

Et eksempel på dette er COOP som eier Gomanbakeriene, hvor motivasjonen er å sikre god varetilgang¹¹³. De andre dagligvaregruppene utgjør på samme måte en reell trussel for å integrere seg bakover. Likevel har de ved flere anledninger hatt mulighet til å gjøre det uten å benytte seg av sjansen. Intervjuobjektene er delt i synet på utviklingen på dette punktet. Enkelte mener at dette er et tegn på liten interesse fra dagligvarekjedene om å integrere seg bakover siden de ønsker ”å bli gode med det de holder på med”, mens andre mener igjen at man kan se visse tegn på at dagligvarekjedene ønsker å integrere seg bakover, og at de ikke har gjort det før siden de har hatt nok med å åpne butikker. Begrunnelsen for dette er blant

¹¹⁰ Anniken Røed i Bakers, 2000, i intervju med Krabberød, Axel Hoel, BI Hovedoppgave 2000

¹¹¹ Se www.bakers.no for mer informasjon

¹¹² Samtale med Tove Karin Fladby, Goman

¹¹³ Samtale med Tove Karin Fladby, Goman

annet Remas kjøp av halve Grans bryggeri 26. oktober 2005¹¹⁴. Senere i oppgaven skal vi se litt på hvor reell denne trusselen er, men her spiller det også inn flere faktorer som konkurranselovgivning og strategiske forskjeller mellom aktørene.

En annen form for integrasjon bakover i verdikjeden har vi når dagligvarebutikkene selv anlegger små bakeriutsalg inne i butikklokalene sine, også kalt ”shop in shop” konsepter. Dette har vært en økende trend hos flere av dagligvarekjedene som ICA og ULTRA butikkene. På denne måten overtar de rollen til de tradisjonelle bakeriene. Dette legger press på leverandørene til dagligvaremarkedet og er et resultat av den økte kvaliteten som kommer av bedre innfrysings- og emballeringsteknikker. Butikken presenterer ofte disse varene som ferske i butikkene selv om de mer korrekt bør kalles nystekte. Mattilsynet har tatt tak i dette, og vil på sikt gå inn for merking av varer som er frosset ned og stekt opp igjen¹¹⁵. Hvordan dette vil utvikle seg er det knyttet en del usikkerhet rundt, men flere intervjuobjekter sier at dette er en trend som vil fortsette. Konsekvensene dette får for bakeriene er fortsatt usikker, men trolig vil ”shop in shop” konsepter være forbeholdt enkelte kjeder, og dermed minke markedet for bakeriene, men ikke fjerne det.

Intervjuobjektene indikerer denne trusselen er liten for leverandørene til storhusholdningsmarkedet.

For mange av de små- og mellomstore bakeriene er situasjonen den at de allerede er integrert ned til forbruker, og muligheten for integrasjon bakover blir da også naturligvis liten.

4.3.5 Forhandlingsmakt hos leverandører

På forespørsel om leverandørenes forhandlingsmakt svarte intervjuobjektene at denne var middels stor. Begge bransjene har hverandre som sin viktigste kunde/leverandør og ettersom mange av de små- og mellomstore bedriftene har innordnet seg i innkjøpssamarbeid er maktbalansen relativt utjevnet. Mel er som sagt den viktigste innsatsfaktoren i bakerbransjen ved siden av arbeidskraft, og Din Baker har forhørt seg med utenlandske leverandører for å legge press på de to store møllene i Norge. Det faktum at de statlige reguleringene i praksis sørger for at norsk mel er tollbeskyttet, fører likevel til at det er begrenset hvor stor forhandlingsmakt leverandørene kan utvise.

¹¹⁴ Se <http://n24.no/arkiv/article1142781.ece>

Arbeidstakere er en leverandør av arbeidskraft til bedriftene og representerer den andre store leverandøren som utviser forhandlingsmakt ovenfor bransjen. På landsbasis blir det utdannet 50 bakere i 2004¹¹⁶, og dette fører til at det er en begrensning på kvalifisert arbeidskraft i bedriftene¹¹⁷. Graden av organisering er til dels høy blant de ansatte generelt, og da spesielt med tanke på den faglærte arbeidskraften. Forhandlingsmakten hos denne leverandøren må regnes som stor, spesielt i arbeidsintensive håndverksbedrifter, hvor automatisering av produksjonen vil gå på akkord med viktige strategisk valg.

4.4 Strategiske grupper

Før vi går inn på konkrete strategiske valg som bedriftene i bransjen kan gjøre for å minimere presset fra konkurransekraftene, er det nyttig å dele bransjen inn i strategiske grupper. Dette er først og fremst fordi, hvilket forsvar bedriftene i bransjen har mot konkurransekraftene, er sterkt avhengig av hvilken strategisk gruppe de tilhører. For å eksemplifisere dette kan vi se for oss at et mindre bakeri som selger og produserer alt i egne utsalg, slik som Fattigmann, er stilt ovenfor en annen konkurransesituasjon enn et stort industribakeri som Bakers.

For å danne strategiske grupper må vi finne relevante dimensjoner som skiller bedriftene fra hverandre. I kapittel 3.3.1 gikk jeg igjennom flere slike dimensjoner, og vi skal ikke gå igjennom disse punktene for hver enkelt bedrift i bakerbransjen, men nøye oss med å kommentere grupper av bedrifter som har betydelige likheter langs disse dimensjonene.

Hittil i oppgaven har jeg skilt mellom store bakerier og små- og mellomstore bakerier. Selv om det er enkelte strategiske likheter mellom bedriftene i disse gruppene, så er det også en del ulikheter, og nedenfor skal vi derfor skille disse gruppene inn i ytterligere 2 grupper. Siden antall bedrifter i hver gruppe nødvendigvis vil bli svært mange i denne bransjen, vil jeg nøye meg med å nevne eksempler på bedrifter som passer inn i hver gruppe. Jeg vil likevel prøve å definere gruppene så klart at det ikke skulle by på problemer å plassere en gitt bedrift i en av de strategiske gruppene nedenfor:

¹¹⁵ Aftenposten artikkel, 25.8.2006. Se <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article1434839.ece>

¹¹⁶ Utdanningsdirektoratet, Lærefag og Kandidatyper 2004, kontrollert i samarbeid med Iver Jan Læren, Udir.

¹¹⁷ Samtlige intervjuobjekter indikerte at kvalifisert arbeidskraft var en begrenset ressurs

4.4.1 Store industribakere (Gruppe 1)

Disse bakeriene kjennetegnes ved å distribuere sine varer gjennom dagligvarekjedene, de søker en kostnadsposisjon, og de har tilnærmet lik produktkvalitet og en begrenset identifikasjon med en merkevare. Det er riktignok noen forskjeller i graden av vertikal integrering, men disse forskjellene er ikke store nok til å signifikant påvirke deres strukturelle posisjon i bransjen. Eksempler på bedrifter er Bakers, Goman og Mesterbakeren Norge.

4.4.2 Lokale eller regionale industribakere (Gruppe 2)

Disse bedriftene er kjennetegnet ved omtrent samme grad av kostnadsfokus, spesialisering på geografisk område og på lokale produktgrupper, relativt smale produktlinjer, og er i større grad identifisert med en lokal eller regional merkevare enn de store industribakerne.

Denne gruppen bedrifter omfatter små- og mellomstore bakere som har en relativt stor grad av automatisert produksjon. De er mindre kostnadsrettete enn de store industribakerne siden de ikke produserer i like stor skala, men leverer likevel til et prissensitivt marked som krever en kostnadseffektiv produksjon. De er også preget av høyere kvalitet og lokal tilstedeværelse enn de store industribakerne. Disse bedriftene distribuerer gjerne til dagligvaremarkedet, storhusholdningsmarkedet eller gjennom egne butikker. Ofte leverer de til flere av disse markedene samtidig. Eksempler på bakerier er Nærbakst AS og Bakehuset Nord-Norge AS.

4.4.3 Lokale eller regionale håndverksbakere (Gruppe 3)

Med håndverksbakere menes bedrifter som baserer seg på stor grad av manuell produksjon av bakervarer. Disse bedriftene er kjennetegnet ved relativt høy spesialisering på brede produktlinjer, små geografiske områder, de er identifisert med en lokal eller regional merkevare, velger ofte å identifisere seg med kunden direkte, fokuserer på høy produktkvalitet, har høy grad av vertikal integrasjon nedover og yter høy service mot kundene. Eksempler på bakerier er Baker Hansen AS, W.B. Samson AS, Geheb Conditori AS, Tor Sevaldsen Konditori AS og Baker Brun AS.

4.4.4 Åpne bakerikonsepter (Gruppe 4)

Med åpne bakerikonsepter menes bedrifter som baker brødene sine samme sted som varene selges. De åpne bakerikonseptene er kjennetegnet ved en høy grad av spesialisering på produkter, kundesegment og geografisk område, sterk identifikasjon med en merkevare, ønske om å identifisere seg med kunden direkte, og høy grad av service med tanke på kundefølelse og kundetilpasning. Eksempler på bakerier er Godt Brød, Fattigmann og Åpent Bakeri.

4.4.5 Kartlegging av de strategiske gruppene

Når vi skal kartlegge de strategiske gruppene er det nyttig å plassere de i et kart i forhold til hverandre. Det er noen regler man skal følge for å bruke dette som et analytisk verktøy:

- 1) De beste strategiske variablene å bruke som akser, er de som bestemmer mobilitetsbarrierene i gruppen. Dette er de barrierene som forhindrer en strategisk gruppe fra å gå over i en annen.
- 2) Det er viktig å velge akser som ikke beveger seg sammen
- 3) Dimensjonene trenger ikke å være kontinuerlige eller monotone, det vil si at man kan beskrive aksene som forskjellige punkter, for eksempel basert på distribusjonskanal.
- 4) En bransje kan kartlegges flere ganger ved å bruke forskjellige kombinasjoner av de strategiske dimensjonene.

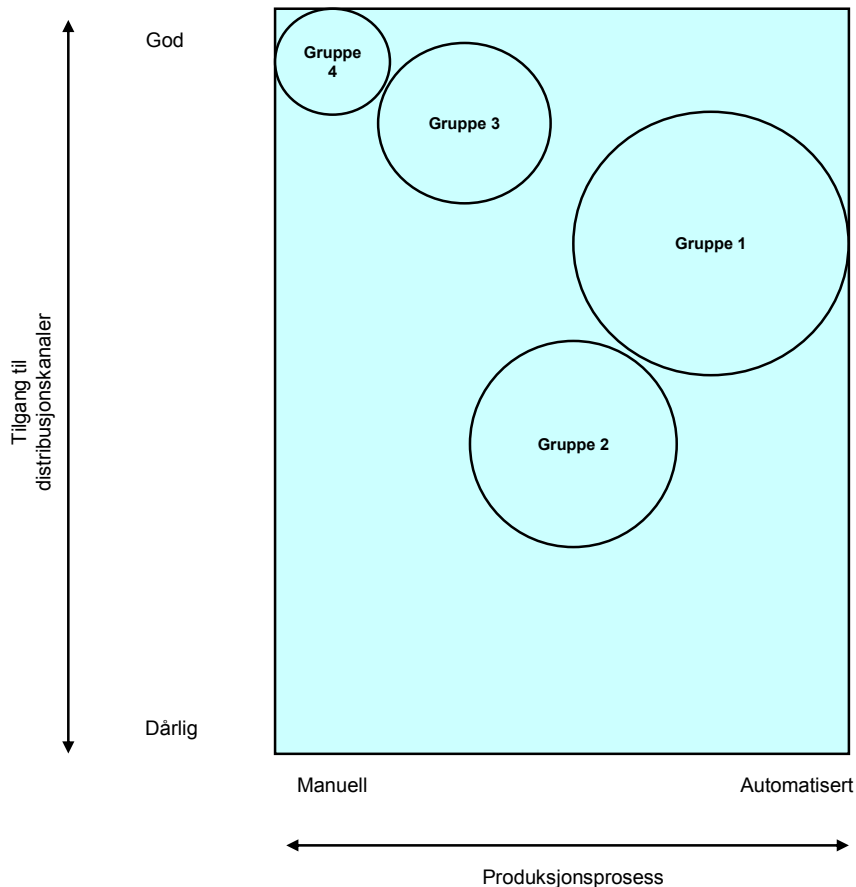
I denne oppgaven vil vi kartlegge bakerbransjen ved å bruke fire dimensjoner basert på de mobilitetsbarrierene som er mest fremtredende.

4.4.5.1 Tilgang til distribusjonskanaler vs produksjonsprosess:

Produksjonsvolumet hos en bedrift har en ofte en grunnleggende sammenheng med graden av automatisering i produksjonsprosessen.. Bakgrunnen for en automatisert produksjon er ofte at det er skalafordeler forbundet med å investere i slikt utstyr, som igjen utgjør en stor mobilitetsbarriere i bakerbransjen. Når vi her betegner en gruppe bedrifter med automatisert produksjon, er det viktig å huske på at vi måler dette relativt til de andre bedriftene i bransjen. Tilgangen på distribusjonskanaler er en annen viktig mobilitetsbarriere i

bakerbransjen, siden bindingene her ofte er sterke. Figur 13 gir en oversikt over hvordan de forskjellige gruppene fordeler seg i bakerbransjen:

Figur 13: Tilgang til distribusjonskanaler vs produksjonsprosess



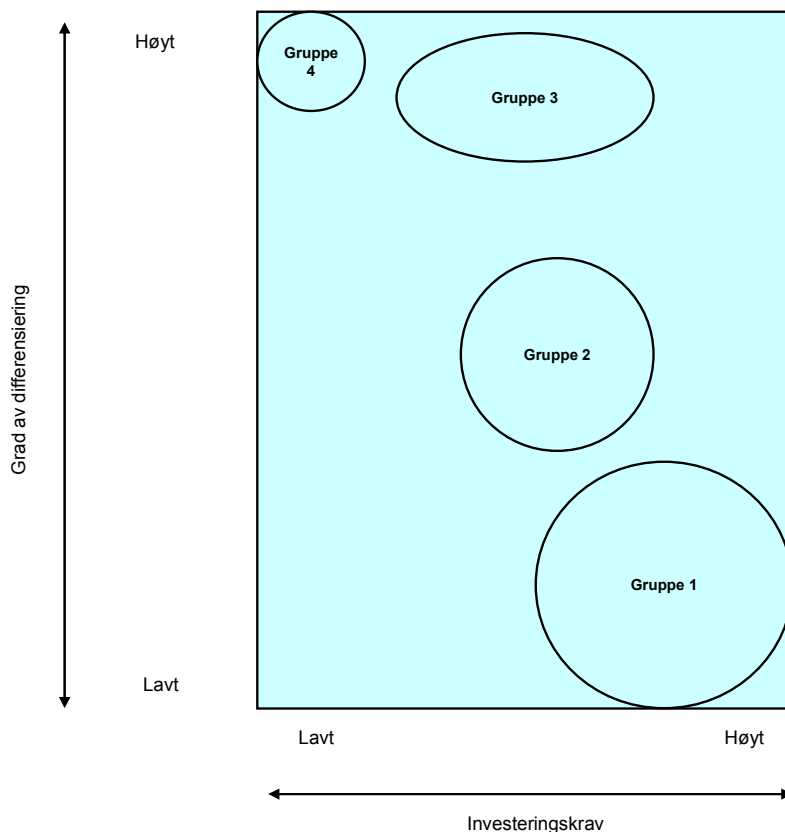
De store industribakerne er ofte preget av en eller annen form for vertikale bindinger, enten det er gjennom direkte integrasjon eller eksklusivavtaler. Dette begrenser også tilgangen til distribusjonskanaler de forskjellige aktørene i bransjen har. Felles for håndverksbakeriene og de åpne bakerikonseptene er at de ofte eier distribusjonskanalene selv. For de store industribakerne er bindingene løsere og består ofte av fremforhandlede avtaler. I Goman sitt tilfelle, er motivasjonen til COOP å sikre varestrømmen som i denne oppgaven er vurdert til å være en svakere form for tilgang på distribusjonskanaler enn direkte eierskap. Håndverksbakerne er plassert under de åpne bakerikonseptene i denne dimensjonen siden de ofte har leveringer til storkjøkkenmarkedet, ved siden av egne butikker, som igjen er en mer usikker kanal å distribuere varen igjennom.

4.4.5.2 Grad av produktdifferensiering vs investeringskrav:

Graden av produktdifferensiering i bakerbransjen varierer sterkt mellom de forskjellige strategiske gruppene, og medfører en barriere for bevegelser i bransjen. Investeringskravet

for å bli medlem i en strategisk gruppe varierer også veldig med åpne bakerikonsepter på den ene enden av skalaen, og store industribakerier på den andre. Figur 14 viser hvordan dette fordeler seg i bransjen:

Figur 14: Grad av differensiering vs valg av distribusjonskanal



Det som muligens vekker størst oppsikt her er plasseringen av håndverksbakerne (gruppe 3) i forhold til de små- og mellomstore industribakerne. Grunnen til denne plasseringen og den ovale fasongen er det faktum at investeringene i et håndverksbakeri og et industribakeri ofte består i dyrt spesialisert utstyr. Et moment til ettertanke under dette punktet er at det i dag eksisterer mekanisk produksjonsutstyr som utviklet for å lage ”håndverksprodukter”¹¹⁸. Dette gjør skillet mellom industribakre og håndverksbakere noe diffust, og kan virke forvirrende. Dette impliserer at uansett om man skal investere i tradisjonell håndverksproduksjon eller industriproduksjon, så krever store investeringer i utstyr som er spesialisert mot hvert sitt formål. Investeringene som kreves i åpne bakerikonsepter er til sammenlikning små siden det produseres i betydelig mindre skala på hvert produksjonssted.

¹¹⁸ Jon Olav Gjelstad, Millba AS, foredrag 2006

4.5 Strategiske muligheter i bakerbransjen

I avsnittet ovenfor har vi fokusert på dagens konkurransesituasjon i bakerbransjen. En bransje hvor de fem kreftene er sterke, vil være preget av lav lønnsomhet, og målet med strategiske valg i bransjen må dermed være å unngå eller minimere presset fra disse kreftene. Nedenfor vil jeg skisserer strategiske valg aktørene i bransjen kan ta for å bedre sin strategiske posisjon vis a vis de fem konkurransekreftene.

4.5.1 Velge en av de tre generiske strategiene

Ved å bevisst velge en strategisk retning, og dermed fokusere bedriftens ressurser mot å oppnå en bestemt posisjon, så kan bedriftene i bakerbransjen minimere presset fra en eller flere av de fem konkurransekreftene. I bakerbransjen er det allerede tegn til at flere av bedriftene bevisst, eller ubevisst, har adoptert en av de generiske strategiene. Målet med denne delen av oppgaven vil være å belyse dette og peke på faktorer bedriftene bør fokusere på for å raffinere sin strategiske posisjon. Jeg vil kommentere bedriftene i bransjen både ut fra Porters opprinnelige generiske strategier, og i tillegg bruke et betingelsesteoretisk syn på de generiske strategiene for å forklare eksistensen av enkelte strategiske grupper.

4.5.1.1 *Kostnadslederskap*

En kostnadsleder søker posisjon som den aktøren i bransjen som produserer sine produkter til lavest kostnader. Et godt eksempel er Bakers som har noen av de største og mest rasjonelle bakerianleggene i Norge. Andre eksempler er Goman, og Mesterbakeren Norge som er bygget på den samme filosofien, med andre ord gruppe 1 i oversikten over de strategiske gruppene. Denne strategien gjør at bedriftene kan drive lønnsomt etter andre bedrifter har konkurrert vekk sine profitter. Posisjonen gir også forhandlingsmakt mot leverandører, og mot kjøpere som i dette tilfellet i stor grad er dagligvarekjedene. Inngangs og mobilitetsbarrierene i dette segmentet er også betydelige siden en aktør nødvendigvis må satse i stor skala for å kunne være konkurransedyktig, i tillegg til at den må ha tilgang til distribusjonskanaler for å få avsetning på varene.

En annen gruppe som også kan sies å føre en kostnadslederstrategi, er de små- og mellomstore industribakeriene, som har betydelig fokus på kostnader, men mangler den nødvendige skalaen for å kunne bli kostnadsledere i bransjen totalt sett.

Når vi snakker om kostnadsledere og skalaøkonomi i bakerbransjen, er situasjonen litt spesiell. Som vi har nevnt tidligere er bakervare en ferskvare hvor transporttid er en vesentlig faktor. Dette gjør at man ikke kan produsere ferske varer sentralt, for å så distribuere nasjonalt. I tillegg er man avhengig av god distribusjon, da levering/henting i butikker ofte medfører 2-3 turer hver dag.

I et langstrakt land som Norge, med spredt bosetning medfører dette en naturlig begrensning på de oppnådde skalafordelene i forbindelse med produksjon. Et bakeri utenfor Oslo kan produsere varer med en betydelig lavere enhetskost enn hva et bakeri utenfor Narvik kan.

På denne måten snakker vi om en rekke bedrifter som søker en lokal eller regional kostnadslederposisjon, og fordelene ved å være landsdekkende kommer da fra andre kilder enn ren skalaøkonomi i produksjonsleddet.

Ved siden av de begrensede skalafordelene ved å være en stor industribaker, må vi derfor lete etter andre fordeler som kan forklare denne strategien. En annen fordel ved å drive i stor skala er økte innkjøpsfordeler, og økt forhandlingsmakt mot kjøpere.

Forhandlingsposisjon mot kjøpere:

Ett av intervjuobjektene kommenterer ”dagligvarebransjen selv er strukturert, og de ønsker derfor strukturerte leverandører”. Kundene av dette segmentet er oftest dagligvarebutikker som ser betydelige fordeler ved å forhandle frem avtaler med en stor aktør fremfor mange mindre. De små- og mellomstore industribakerne har de senere år fremforhandlet sentrale leveringsavtaler gjennom Din Baker, og har på den måten fått et betydelig bedre innpass til dette markedet.

Innkjøpsfordeler:

Som viktigste kunde hos møllene har bakeribransjen mye å tjene på innkjøpssiden. De store industribakeriene kjøper i store kvanta, og oppnår på denne måten fordeler på sine innkjøp. De små- og mellomstore industribakerne har også gjennom Din Baker inngått innkjøpssamarbeid med de andre i sitt segment, og innkjøpene her fremforhandles også i samarbeid med de små- og mellomstore håndverksbakerne, slik at denne situasjonen i stor grad er lik for begge de strategiske gruppene.

4.5.1.2 Strukturelle forutsetninger for kostnadslederskap:

Vi har til nå sett litt generelt på kostnadslederstrategien, og i vårt tilfelle må vi trekke inn et annet syn for å forklare dagens situasjon i bakerbransjen og de mulighetene som ligger der.

Det betingelsesteoretiske synet postulerer at *"en kostnadsstrategi er kun levedyktig hvis kostnadsstrukturen blant konkurrentene i en bransje varierer på andre måter enn som et direkte forhold til produksjonsmengde"*. Vi skal se litt på de strukturelle forskjellene mellom de strategiske gruppene under.

Andre fordeler ved å være stor:

Siden vi ikke finner signifikante forskjeller mellom de store industribakerne og de små- og mellomstore, må vi se på andre faktorer som kan forklare situasjonen hos de to strategiske gruppene. Det er viktig å belyse dette for å kunne se på hvilke tiltak de strategiske gruppene kan gjøre for å styrke sin posisjon.

Finansiell styrke og merkevarebygging:

De store industribakeriene har en betydelig høyere finansiell styrke siden de kan fokusere sine reinvesteringer i større grad enn hva de talrike små- og mellomstore industribakerne kan gjøre. De små og mellomstore bakeriene kan på sin side gjennom Din Baker øke sin finansielle styrke ved at Din Baker fikk direkte eierskap i, eller opparbeidet midler til å investere direkte i bransjen. På denne måten kan Din Baker gjøre investeringer i produksjonsutstyr/lokaler, og dermed dele den finansielle risikoen med medlemsbedriften. Dette er ikke vanlig i dag, men da Din Baker kjøpte Baker Arne Johansen¹¹⁹ tidligere i år, og solgte eiendommen videre til et eiendomsselskap og bakeribygget til en annen baker, viste de et initiativ og en interesse for å ta en slik posisjon i bransjen.

Som nevnt tidligere har de små- og mellomstore industribakeriene hatt en fordel ved at de som regel har hatt, eller har bakeributikker som gir produktene deres en merverdi. Denne lokale tilstedeværelsen har ført til at bakeriene fører en rekke lokale spesialprodukter som har vært attraktive for kundene deres. Denne lokale merkevaren representerer både en mulighet og en utfordring for disse bakeriene.

Muligheten ligger i at de lokalt sett har en sterkere merkevare enn de store industribakeriene, og at de til tross for at de følger en kostnadslederstrategi har differensiert seg fra de store industribakerne.

Utfordringen er at dersom de ønsker å bygge en nasjonal eller regional merkevare, så vil dette nødvendigvis gå på bekostning av den lokalt tilhørigheten. I tillegg forventes det at de

små- og mellomstore bakeriene produserer tilsvarende varer som de store industribedriftene i tillegg til de lokale produktlinjene. Dette begrenser rasjonaliteten i produksjonen hos disse bakeriene.

Også her har Din Baker satt i gang tiltak for å samle bedriftene i dette segmentet under en felles profil blant annet ved å føre felles emballasje. De søker å unytte den lokale merkevaren ved å tillate lokal produsent til å merke emballasjen med sitt navn i tillegg.

Sentral ledelse:

De store industribakeriene har ofte en sentral ledelse som treffer strategiske beslutninger som angår hele bedriften. Blant de små- og mellomstore industribakeriene er det mange ledere som er i posisjon til å treffe strategiske beslutninger uavhengig av de andre. Kompetansen og motivene for beslutningene i de forskjellige bedriftene kan variere fra aktør til aktør, og skaper en viss usikkerhet både for de andre i den strategiske gruppen og det markedet de serverer.

Intern konkurranse:

Et annet viktig moment er at de små- og mellomstore industribakeriene faktisk er i sterk konkurranse med hverandre. En av aktørene i denne strategiske gruppen kan velge å åpne et produksjonsanlegg som ligger ved siden av en av de andre i samme gruppe, eller kjøpe opp bakerier i stor skala for å bygge seg sterkere. Disse bevegelsene skaper usikkerhet blant de andre aktørene og setter grunnlaget for samarbeidet gjennom Din Baker på spill.

På forespørsel om denne situasjonen svarer Din Baker at de søker å kontrollere opportunistisk atferd blant medlemmene ved at det hele tiden ligger en mulighet for at slike medlemmer blir utelukket fra samarbeidet. Dette vil få store konsekvenser for disse aktørene siden Din Baker fortsatt vil sitte på de sentrale leverings- og innkjøpsavtalene. Den største frykten på dette punktet er hvis en aktør stilletiende avtaler å kjøpe ti av de største bakeriene¹²⁰. Dette vil sette resten av bakerne i denne strategiske gruppen i en svært vanskelig situasjon, siden den nye gruppen potensielt vil være stor nok til å fremforhandle avtaler på egen hånd. En slik gruppe utbrytere vil sannsynligvis bli motarbeidet av resten av bransjen, og som en fortsatt viktig kunde hos møllene i Norge, vil en slik ”utbrytergruppe” få en svært vanskelig tid med å oppnå de nødvendige fordelene som de andre industribakerne har.

¹²⁰ Intervju med Jørn Bertheussen og Frode Olsen

Interne spenninger:

Den sterke posisjonen til Din Baker er i så fall en nødvendig forutsetning for at samarbeidet skal fungere. Likevel er mange av organisasjonens medlemmer skeptiske til denne sentraliseringen av makten¹²¹. Mange frykter at Din Baker kan ha en egen agenda, og på den måten kan "tvinge" medlemme til å gjøre slik den vil. Intern konkurranse og interne spenninger¹²² er ikke uvanlig for en gruppe bedrifter som er medlem av en strategisk allianse, og flere studier peker på at dette er grunner til at over halvparten av inngåtte strategiske allianser mislykkes¹²³. En utfordring for Din Baker blir her å klart kommunisere sine hensikter for å kunne bevare dagens situasjon.

Likevel er strategiske allianser en skjør samarbeidsform i forhold til direkte eierskap, og flere av intervjuobjektene indikerte at disse alliansene har utspilt sin rolle i bransjen¹²⁴. Konklusjonen for de små- og mellomstore industribakeriene er at mangelen på sentral ledelse, intern konkurranse i de interne alliansene, sammen med de interne spenningene, utgjør den største strategiske utfordringen i konkurranse mot de store industribakerne. Dette vil vi komme tilbake til under framtidig bevegelse.

Posisjonen som kostnadsleder har tradisjonelt vært ønskelig blant bedriftene i gruppe 1, men i dag ser vi at de ønsker å bevege seg ut av denne gruppen. Samtidig ønsker de små- og mellomstore industribakeriene å raffinere sin posisjon. Disse bevegelsene vil bli analysert i kapittel 5.

4.5.1.3 Fokusering

Graden av fokusering skiller også de store industribakerne fra de små- og mellomstore industribakerne. Gruppe 1 har en større grad av fokusering mot dagligvaremarkedet, mens gruppe 2 ofte leverer til storhusholdning og/eller egne butikker i tillegg. Å fokusere sin produksjon mot dagligvaremarkedet i Norge kan være svært lukrativt, men også usikkert. Avtalene er ofte av en slik størrelse at det er helt avgjørende for bedriftens eksistens. Goman og COOP har riktignok redusert denne usikkerheten ved vertikal integrasjon. Fordelene kan

¹²¹ Flere av intervjuobjektene uttrykte denne skepsisen

¹²² Teng, Das; *Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*, 2000

¹²³ Ungson, Park; *Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure*, Organization Science, 2001

¹²⁴ Ett av intervjuobjektene mente riktignok at samarbeid gjennom strategiske allianser fortsatt hadde noe for seg, men majoriteten så en begrenset fremtid for denne samarbeidsformen.

være økte ressurser til forskning & utvikling og lavere transaksjonskostnader, likevel vil dette gå på bekostning av at bakeriet befinner seg i en situasjon med svært lav konkurranse i forhold til de andre industribakeriene, som igjen kan gå ut over kostnadsfokuset.

De små- og mellomstore bakeriene fører ifølge dette resonnetet en bredere strategi hvor den jakter på flere kundegrupper. Ifølge den betingelsesteoretiske tilnærmingen er dette levedyktig kun dersom de oppnår positive synergier mellom segmentene de leverer til. Hvis vi følger diskusjonen ovenfor, så vil mye av de positive synergiene være et resultat av økt lokale merkevareverdi, som igjen gjør produsentene attraktive i dagligvaremarkedet.

4.5.2 Differensieringsstrategi:

Bedriftene som følger en differensieringsstrategi ønsker å differensiere produktet sitt til å bli noe som oppfattes som unikt i bransjen. I denne kategorien faller de lokale eller regionale håndverksbakerne og de åpne bakerikonseptene inn.

I disse strategiske gruppene er konkurransesituasjonen i likhet med bransjen som helhet preget av sterk lokal tilhørighet, og dertil konkurransesituasjon basert på de grunnleggende egenskapene til råvarer. Likevel har vi ett unntak, de åpne bakerikonseptene. De åpne bakerikonseptene eliminerer skillet mellom produsent, distribusjon og kunde slik vi kjenner det fra resten av bransjen. For denne strategiske gruppen er det snakk om små produksjonslokaler samme sted som varene selges ut til forbruker. Dette reduserer investeringsbehovet betydelig, og gjør at man ikke er bundet av en distribusjonsradius rundt produksjonssted på samme måte som resten av bransjen. Vi observerer derfor at for eksempel Godt Brød eksisterer både i Bergen og i Oslo, noe som er relativt unikt så langt i bransjens historie.

Dette har også vært med på å øke konkurransesituasjonen for alle bedriftene som fører en differensieringsstrategi.

Bedriftene i gruppe 3 og 4 er kjennetegnet ved at de har beskyttelse mot bransjeintern rivalisering siden de oftest representerer noe som er unikt. De kan kreve høyere priser av sine kunder, og har høyere marginer. I disse bedriftene er det begrensede skalafordeler ved økt produksjonsmengde, og kan dermed ikke sammenliknes med industribakeriene.

For håndverksbakerne er ofte situasjonen slik at de eier egne butikkutsalg, og ut mot sluttbruker er det ofte disse serveringsstedene som gir produktet en merverdi. I tillegg har disse bedriftene ofte et stort fokus på produktkvalitet og service.

De åpne bakerikonseptene

De åpne bakerikonseptene er ofte mer fokusert mot en bestemt kundegruppe enn håndverksbakerne. De har et stort fokus på kvalitet og på at kunden skal føler nærhet til håndverkerne som produserer produktet.

De har en styrke i at de har differensiert seg vekk fra de tradisjonelle bakeriene, ved at håndverker og kunde får større grad av kontakt. På mange måter er dette "back to basic" nettopp fordi mange av de større håndverksbakerne i dag startet som åpne bakerikonsepter, men har gjennom årenes løp utviklet mer rasjonell produksjonsmåte på bekostning av håndverkerens nærhet til kunden. De får også mye publisitet og oppmerksomhet rundt konseptene sine fra media og omverdenen.

Utfordringene er likevel store også for disse aktørene. Disse konseptene er svært arbeidsintensive og er avhengig av god tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Situasjonen i bransjen er den at kvalifisert arbeidskraft er en knapp ressurs som bedriftene må være villige til å betale for. På landsbasis ble det utdannet 50 bakere i 2004¹²⁵, og enda færre bakermestere. Gitt Norges spredte befolkning blir dette lite på hvert sted. For bakerbransjen sin del er 50 bakere ikke mye hvis man deler det på de 411 bedriftene. I tillegg krever åpne bakerikonseptet kompetente bakere, og av de 50 som utdannes er det naturlig å anta en viss normalfordeling her som andre steder. Dette er en betydelig utfordring hvis man skal ha et troverdig, og langsiktig, image som håndverksbaker. Arbeidskraften er også dyr, så selv om de differensierte konseptene kan forlange høy pris på produktene, så går mye av kostnaden ut til arbeidskraft.

Et annet moment som er spennende å følge med på, er den mulige vekselvirkningen som de åpne bakerikonseptene kan ha for rekrutteringen til bakeryrket. De åpne bakeriene øker oppmerksomheten rundt brød og bakervarer, og har på mange måter satt produksjonen av bakervarer i en tidsriktig kontekst. I likhet med at gourmetkokker og restauranter gir kokkeyrket en viss status, så kan de åpne bakerikonseptene gjøre det samme for bakeryrket.

¹²⁵ Utdanningsdirektoratet, Lærefag og Kandidatyper 2004, kontrollert i samarbeid med Iver Jan Læren, Udir.

På denne måten kan det oppstå en vekselvirkning med det økte behovet for arbeidskraft og de åpne bakerikonseptenes fremvekst.

En annen utfordring er at de åpne bakerikonseptene er avhengig av gode plasseringer for å ha den nærheten til kunden de er avhengig av. Disse plasseringene er dyre, og husleien er ofte beregnet som en prosent av omsetning basert på antall kvadratmeter leietaker besitter, med en minstepris i bunn. Produksjon av bakervarer krever en del plass, og husleiekostnadene de åpne bakeriene betaler vil trolig være svært høye i forhold til gjennomsnittet av bransjen.

Disse faktorene gjør til sammen at de åpne bakerikonseptene er avhengig av godt gjennomslag hos kundegruppen de fokuserer på, og nullpunktsomsetningen i hver butikk er dertil høy. Dette er nok noe av grunnen til at Øystein Løvlie i Godt Brød sier til Aftenposten at selv om de omsatte for over 40 millioner i 2004, så sier magefølelsen at de tjente penger i 2005, selv om kjeden enda ikke er helt der den skal være lønnsomhetsmessig¹²⁶. Godt Brød omsetter i snitt for 8 millioner på hver av sine utsalgssteder, og har en total driftsmargin på ca 5 %. Åpent bakeri på den andre siden har en gjennomsnittelig omsetning på ca. 14 millioner på hvert av sine utsalgssteder og har en driftsmargin på 22%.

Muligheten for disse bakeriene ligger i at de har et konsept som selger bra, og utfordringen er å få driften til å bli dertil lønnsom. Resonnementet ovenfor indikerer at nullpunktsomsetningen på hvert av produksjonsstedene ligger temmelig høyt, og man er avhengig av å få svært mange kunder innom hver butikk for at driften skal bli lønnsom. I dette segmentet er produksjonsskalaen såpass liten per produksjonssted at de faste kostnadene for å holde driften i gang blir høye i forhold til de variable, og de er dermed avhengige av en viss skala for å kunne drive produksjonen lønnsomt. Trolig har disse produksjonsstedene en bratt skalaeffektskurve, hvor nullpunktsomsetningen ligger relativt langt nede på produksjonskurven, men gir tilsvarende stor effekt når den først er krysset. Til tross for disse utfordringene vil konseptene innen dette segmentet som har suksess med sin differensieringsstrategi, befinne seg i en lukrativ nisje som er lite prissensitiv. I likhet med andre nisjebedrifter er de avhengige av å finne et segment som er smalt nok til at de ikke går i direkte konkurranse med andre, samtidig som det er stort nok til å kunne gi den nødvendige skalaen på produksjonen.

¹²⁶ Aftenposten, 23. Juni 2006, Økonomi s. 3

Regionale eller lokale håndverksbakerier:

Håndverksbakeriene har ofte lange tradisjoner og har gjennom lokal tilstedeværelse og gjennom fremveksten av kafèmarkedet på åttitallet, bygget seg opp til å bli sterke lokale merkevarer. De differensierer seg fra de andre bakeriene med sterk fokus på produktkvalitet og butikker med design og plassering som bygger opp under merkevaren. Disse bedriftene er mer et verktøy for butikkene enn selvstendige produksjonsbedrifter, og skillet mellom butikk og bakeri er derfor lite.

Disse bedriftene befinner seg i konkurranse med andre kafèer og serveringssteder, mer enn de konkurrerer med andre bakeributikker. Kafèmarkedet i Norge er foreløpig relativt fragmentert, med få landsdekkende kjeder. Trolig vil man med tiden kunne se fremvekst av kafèkonsepter som vil øke konkurransesituasjonen i denne delen av bransjen ytterligere. Om disse bakeriutsalgene er kafèer som selger egenproduserte brød, eller om de er bakeriutvalg med en kafè- og serveringsdel, er ofte vanskelig å si når man kommer inn i et moderne bakeriutvalg. Bransjen selv ønsker at butikkene skal være noe som differensierer de fra andre bakere, samtidig som at de definerer seg som bakeriutvalg for å differensiere seg fra kafèer og andre serveringssteder. Med stor konkurranse på kafèmarkedet er den største utfordringen for bakeriene i denne gruppen å kontinuerlig sørge for å være tilstrekkelig differensiert i begge bransjer for å være levedyktige.

Utfordringen for disse bakeriene er at de må differensiere seg langs flere strategiske dimensjoner. På en side har du bakerivirksomheten som må skape produkter som oppfattes som unike, og på den andre siden har vi butikkene som må sørge for at de differensierer seg nok vekk fra andre kioskk- eller serveringskonsepter. Kort oppsummert må de både ha et produksjonsfokus på bakeridriften, og et salgsfokus på butikkdriften.

Denne utfordringen er spesielt vanskelig hvis bakeriet også distribuerer til andre salgskanaler. Flere av håndverksbakeriene fyller ubenyttet kapasitet med leveranser til storhusholdnings- eller dagligvaremarkedet. Tidligere administrerende direktør i Martin Nordby forklarer i intervjuet at denne kombinasjonen ble skjebnesvanger for deres bedrift. Mange bakere rundt om i landet er stilt ovenfor denne problemstillingen, og risikerer dermed å bli ”verken fugl eller fisk” sett i et strategisk perspektiv.

Som diskutert i teoridelen av oppgaven, krever en differensieringsstrategi at man i enkelte tilfeller utelukker store markedsandeler hos enkeltbedriftene siden differensiering oftest krever at bedriften oppfattes som eksklusiv – noe som er vanskelig å kombinere med store markedsandeler relativt til bransjens størrelse.

4.5.2.1 Markedsbaserte forutsetninger for produktdifferensiering

Den betingelsesteoretiske tilnærmingen påstår at en produktdifferensieringsstrategi kun er levedyktig hvis kundene vektlegger andre dimensjoner enn pris når de foretar en kjøpsbeslutning. De må være i stand til å bygge og opprettholde en merkbar forskjell på sitt produkttilbud, merkevare, innpakning, service eller finansielle forhold relativt til sine konkurrenter. I denne delen av bransjen er dette en kombinasjon av flere faktorer som service, kvalitet, image og atmosfære i utsalgsstedene.

Spesielt kvalitet og service er viktige. Ifølge bakeriene selv er dette dimensjoner de vektlegger og er verdier som de har bygget virksomheten sin rundt. Produktkvalitet og evnen til å presentere nye og spennende produkter er noe av styrken til dette segmentet, samtidig er utfordringen også å opprettholde dette fokuset tilstrekkelig til at de blir oppfattet som unike.

Service handler både om kundebehandling og tilgjengelighet. Som nevnt innledningsvis, er mange av aktørene i dette segmentet svært gamle, og har gjennom årene kapret til seg flere svært gode plasseringer lenge før deres virkelige markedsverdi ble avspeilet i prisene. Det har også gjort at de har bygget gode relasjoner med utleiere gjennom lang tids samarbeid, og at de generelt har et rykte på seg for å gi en langsiktig stabil inntjening. Likevel er konkurransen om de beste plasseringene stor, spesielt i de større byene. Kundebehandling er også en viktig faktor, og med stor turnover i butikkene er kampen om de beste medarbeiderne en kontinuerlig utfordring for bakeriene i dette segmentet.

Disse to dimensjonene er trukket frem som spesielt viktige i en differensieringsstrategi siden de er vanskelige å skape, og å opprettholde, dermed er de også vanskelige å kopiere.

4.5.3 Grad av fokusering

I dette segmentet er de åpne bakerikonseptene de mest fokuserte. De sikter inn mot en nisje og spesialiserer seg gjerne på produkter med spesielle egenskaper. Åpent Bakeri selger nesten utelukkende franske bakervarer, mens Godt Brød selger bakervarer som kun inneholder økologiske råvarer.

Håndverksbakeriene på sin side representerer en bredere differensieringsstrategi. De sikter seg inn på kunder som er opptatt av godt brød og velger å kjøpe dette i bakeributikk fremfor dagligvare, samtidig som de sikter mot den del av café- og serveringsmarkedet som ønsker et sunt alternativ til de andre aktørene i denne bransjen.

4.6 Import

Importens innvirkning på strukturen i bakerbransjen har hittil i oppgaven fått lite oppmerksomhet. Grunnen til det er at importen i seg selv ikke representerer en strategisk konkurransefaktor, men den påvirker de eksisterende konkurransekraftene gjennom å senke priser, tilby nye produkter og åpner for former for videreforedling av bakervarer. Importen treffer spisst siden det ofte er snakk om konkurranse på enkelte produkter, men den treffer bredt siden den angår alle bedriftene i bransjen.

Den største trusselen fra import er at den gjør dagens form for produksjon av bakervarer overflødig. De senere år har vi sett en vesentlig kvalitetsforbedring på importvarene, og de har vokst i markedsandel de siste årene. Mens det totale markedet for bakervarer økte med 7,3 % i perioden 2000 til 2004 så økte importen med 67,2 % og utgjorde 9,5 % av det totale markedet i 2004¹²⁷. Denne økningen har forståelig nok vært en stor bekymring for aktørene i bakerbransjen.

Likevel utgjør den en mulighet for flere av bedriftene. Importerte bakervarer gjennomgår ofte en steke- og fryseprosess som fører til tørrere og mindre holdbare produkter. Det oppstår da en kvalitetsforringelse i forhold til ferskproduserte varer. Importvarer har i dag en kvalitetsforringelse på grunn av de steke- og fryseprosesser som importvarene ofte gjennomgår før de er ferdigforedlet, endrer bakverkets egenskaper og gjør de tørrere og mindre holdbare. En annen grunn er at norsk brød er ansett for å være bedre enn mange av varene som de utenlandske produsentene tilbyr.

De store industribedriftene har en mulighet til å differensiere produktet sitt fra importproduktene, og dermed bygge norske merkevarer som de kan forlange en høyere pris for. Alternativt kan de gjennom å fokusere på det norske brødetts helse- og ernæringsmessige egenskaper, tillegge produktene sine nye dimensjoner enn hva de tradisjonelt har hatt.

For de diversifiserte bakeriene kan importprodukter gi et tilskudd til de produktene som bedriften selv produserer. Hvis og når kvaliteten på importvarer kan konkurrere med de norskproduserte varene, kan bakerier differensiere seg ved å importere ”det beste av det beste” fra utlandet i tillegg til egenproduksjon.

¹²⁷ Lervik, Jon; ”Jakten på mulighetene”, BKLF 2006

De bevegelsene vi observerer i dag er delvis et resultat av importsituasjonen, Din Bakers økende maktposisjon, nye forbrukervaner med fokus på helse sammen med en rekke generasjonsskifter og god kapitaltilgang for ambisiøse aktører. I neste kapittel skal vi analysere hvilke bevegelser vi kan vente oss i årene fremover.

5. Fremtidige bevegelser i bakerbransjen

I denne delen av oppgaven tar jeg for meg de strategiske gruppene vi diskuterte i forrige kapittel og vil indikere hvilke bevegelser de sannsynligvis vil foreta, hvilke strategiske utfordringer det innebærer og tilslutt presentere et alternativ for fremtidig strategisk fordeling i bakerbransjen.

5.1.1 Gruppe 1, de store industribakeriene:

De store industribakerne møter i dag økende press fra importprodukter og fra de små- og mellomstore bakeriene som blir stadig mer organisert gjennom Din Baker.

De store industribakeriene indikerer både direkte gjennom intervjuene og gjennom handlinger at de ønsker å differensiere produktene sine. Goman satser på økt merking av varene sine, med innhold, grovhet og hvor de er produsert, og Bakers har nettopp lansert sin ”Naturlig Sunt” linje. På denne måten prøver de å skape nasjonale merkevarer som gir produktene deres en merverdi utover hva de tradisjonelt har hatt. Denne strategien virker fornuftig med tanke på den økende fremveksten av ”shop in shop” konsepter og import av bakervarer.

I konkurransen med det økende presset fra de små- og mellomstore industribakerne vil denne merkevarebyggingen også ha betydning i tillegg til at de fortsatt har fordel med sentral ledelse og finansielle ressurser som de må benytte seg av i denne kampen. Den første landsdekkende reklamekampanjen for brød har fortsatt latt vente på seg, men de store industribakerne indikerer at det ikke vil være en umulighet for fremtiden.

Hvis vi ser på de store industribakerne i dette perspektivet, virker det som at de ikke lenger utlukkende søker en kostnadslederposisjon, men ønsker å differensiere seg fra de andre bakeriene og importvarene. Et eksempel på et produkt som har klart å differensiere seg slik er Grandiosa Pizza som er en masseprodusert vare som har klart å differensiere seg fra resten av frossenpizzaene ved å finne en egen plass i det norske folkets hjerter. På denne måten øker de sin forhandlingsmakt ovenfor dagligvarekjedene, og opplever selv høyere lønnsomhet enn sine konkurrenter. Trolig er det langt frem før vi ser et brød, eller en baker i denne posisjonen, men at de beveger seg i en slik retning er svært trolig.

Som et skritt på veien mot økt differensiering kan vi også tenke oss vertikal integrering enten fra dagligvarekjedenes eller møllenes side. Intervjuobjektene er usikre på om vi vil se økt integrasjon fra dagligvarekjedenes side, men de utelukker det ikke. Møllene indikerer på sin side at de er interessert i å integrere seg ytterligere nedover, men at det ikke er aktuelt med mindre bedriftene har en viss størrelse. De sier at de selv ikke har interesse av å aktivt strukturere flere av bransjens mindre bedrifter. Å si noe sikkert på dette punktet er ikke mulig, men vertikal integrering er absolutt en mulighet.

Når vi snakker om vertikal integrering blant de større bedriftene vil trolig konkurranselovgivningen sette en begrensning. Møllene tror selv at dette vil være den faktoren som eventuelt stopper graden av vertikal integrering i årene fremover. Dette vil trolig være tilfellet hos dagligvarekjedene, så konklusjonen blir at vertikal er en mulig, men lite trolig utvikling i årene fremover.

5.1.2 Gruppe 2, de små- og mellomstore industribakerne

De små- og mellomstore bakeriene befinner seg i en strategisk utfordrende posisjon. Deres lokale tilstedeværelse, produktlinjer og butikkfronter er på mange måter en del av deres styrke, men setter samtidig en begrensning for vekst utover den regionen de hører til.

Din Baker skisserer en fremtid hvor disse bakeriene opererer under felles merkenavn og profil. På denne måten går de da i direkte konkurranse med de store industribakeriene, noe som kan senke lønnsomheten til begge parter, eller skape en deling av markedet på bekostning av de eksisterende store industribakerne. Et punkt som taler imot de små- og mellomstore industribakerne er deres mangel på sentral ledelse og finansielle ressurser. Samarbeidsformen de har i dag er såpass skjør at det vil by på en betydelig utfordring for Din Baker å gå i direkte konkurranse med de store industribakerne.

Intervjuobjektene tror det å gi opp kontroll over bedriftene hos bakerne i denne gruppen sitter langt inne, og bakerne som ønsker å selge er ofte de med lav eller negativ lønnsomhet, eller de som står ovenfor et generasjonsskifte uten arvtaker. Det vil trolig være en tidkrevende og utfordrende prosess å overtale de bakeriene som driver lønnsomt til å oppgi kontroll over egen bedrift for en potensielt bedre fremtid.

Alternativet til dette er en løsere samarbeidsform hvor bakeriene i denne gruppen søker å differensiere seg fra de store bakeriene ved å tilby lokale produktlinjer og spesialprodukter.

I dag er det mange som driver disse bedriftene med fokus mange områder, både konkurrere på brødpriis inn i dagligvare, selge gjennom egne butikker og produsere lokale spesialprodukter. Strategisk sett vil det derfor på sikt være viktig å bestemme seg for å forfølge en retning. De kan enten bli enige om å sammen ta opp konkurransen med de store industribakeriene ved en tettere samarbeidsform, eller spesialisere seg på å differensiere seg på de produktene som i dag gjør dem attraktive som 2. leverandører i dagligvaremarkedet.

De bedriftene som blir stående utenfor et slikt samarbeid, eller som ikke velger en bestemt retning risikerer dermed å endre opp som ”verken fugl eller fisk”, hvilket er en svært lite attraktiv strategisk posisjon¹²⁸.

5.1.3 Gruppe 3, lokale eller regionale håndverksbakere

Håndverksbakernes situasjon er preget av økt konkurransepress på butikkisiden. Nye cafèer og kioskkonsepter som DeliDeLuca tar deler av cafèmarkedet hos bakeribedriftene. For de aller fleste håndverksbakeriene i dette segmentet er cafèdelen minst like viktig som brødsalget, og dette utgjør derfor en stor trussel.

En annen trussel kommer fra store industribedrifter som trår inn på håndverksbakernes marked. Som nevnt tidligere har både United Bakery og Bakers overtatt eller åpnet utsalg som er i direkte konkurranse med håndverksbakerne. Motivet for dette virker å være forskjellig. De aller færreste intervjuobjektene har liten tro på at Bakers har noen langsiktig plan med de bakeriutsalgene de har overtatt. Robert Nes som var administrerende direktør i Nordby på det tidspunktet de ble kjøpt av Bakers (som overtok 20 av deres utsalg) sier at han har en følelse av at Bakers ikke har noen reell interesse av disse utsalgene. Butikkdrift ligger langt unna deres kjernevirksomhet. For United Bakery sin del, kan utsalget deres virke som en front ut mot forbruker for å bygge en merkevare rundt bedriften.

Hvis flere av de store industribakeriene ser på dette som en mulighet for å differensiere seg, så er det en betydelig utfordring for dagens håndverksbakerier siden motivene og kravet til lønnsomhet kan være svært forskjellig fra hva håndverksbakerne normalt opererer med.

Mange av håndverksbakerne produserer til markeder som storhusholdningsmarkedet eller dagligvaremarkedet ved siden av det som går til butikkene. Med økende konkurransepress på

¹²⁸ Dess, Davis (1984), *Academy of Management Journal* s. 480

butikkfronten blir kravet til produktkvalitet, nyskapning og service større, og produksjonen vil stilles inn deretter. Å forfølge denne strategien vil falle mange tungt for hjertet siden det er vanskelig å si fra seg potensielt lønnsomme markedsandeler. En strategi om å levere til mange markeder for en baker som søker å differensiere seg langs dimensjoner som kvalitet og service, vil nødvendigvis oppleve interessekonflikter på et eller annet tidspunkt, og en grådig og opportunistisk atferd vil da på sikt kunne bli skjebnesvangert.

Håndverksbakerens fokus bør være å differensiere seg ytterligere langs de nevnte dimensjoner for å beholde sin posisjon. De som feiler med det, eller som ikke retter hele bedriften inn med dette som mål risikerer å ende opp som ”verken fugl eller fisk”.

Som et ledd i å kunne differensiere seg fra sine konkurrenter har vi sett en fremvekst av lisensieringsprodukter, slik som Ingers Rugbrød. Slike varer lisensieres ut til enkelte bakere, litt avhengig av hvordan de er organisert. I Ingers Rugbrødeksempelet, er det et produkt som først og fremst ble gjort tilgjengelig for et fåtall bakerier. For bakerier som følger en differensieringsstrategi er det en fordel at kun få har tilgang til disse produktene siden det da blir oppfattet som noe spesielt. På denne måten vil ikke håndverksbakeriene kunne dra samme nytten av produkter som er et resultat av forskning og utvikling gjennom Din Baker siden organisasjonen er av en slik størrelse at produktene neppe vil bli oppfattet som unike. I konkurransen mot bakerier utenfor samarbeidet vil riktignok utviklingen av slike produkter kunne gi en fordel. Vi vil derfor mest trolig se mer til både samarbeid på produktutvikling, samtidig som vi vil flere forskjellige lisensieringsprodukter de nærmeste årene.

De bakeriene som i dag er avhengige av leveranser til andre markeder enn sine egne butikker (eller som er avhengige av begge) befinner seg i en svært vanskelig situasjon. Hvis konkurransen på ett av områdene øker, vil bedriften bli tvunget til å akseptere lavere lønnsomhet, og risikere på sikt å ikke overleve. De som i dag befinner seg i denne situasjonen bør velge en strategisk retning før krisen oppstår og enten velge å forbli en ren håndverksbaker med egne butikker, eller investere i produksjonsutstyr som gjør dem i stand til å bli en industribaker.

Dessverre er det nok mange av bedriftene i denne kategorien som lar seg friste av nye markedsandeler, eller som befinner seg i ovennevnte situasjon, som på sikt vil oppleve å få problemer når konkurransesituasjonen tilspisser seg.

Den mest sannsynlige bevegelsen i denne strategiske gruppen er økt differensiering for å forsvare sin posisjon enten gjennom økt service, produktkvalitet, produktutvikling eller tilgjengelighet.

5.1.4 Gruppe 4, de åpne bakerikonseptene

Denne gruppen bakerier er i stor grad beskyttet mot de strategiske bevegelsene i bakerbransjen generelt. Likevel har de en utfordring ved at de åpne bakerikonseptene har svært lave inngangsbarrierer sammenliknet med resten av bransjen. Dette skyldes i hovedsak det lave investeringskravet og den lite teknologisk krevende produksjonsprosessen.

Umoe signaliserer storsatsning på Fattigmann, og ønsker at de skal være tilstede på alle landets kjøpesentre. Hvis de lykkes med denne strategien vil gruppe 4 ikke lenger bare bestå av nisjebedrifter som sikter seg inn mot et lite marked, men de vil gå direkte konkurranse med de eksisterende håndverksbakerne.

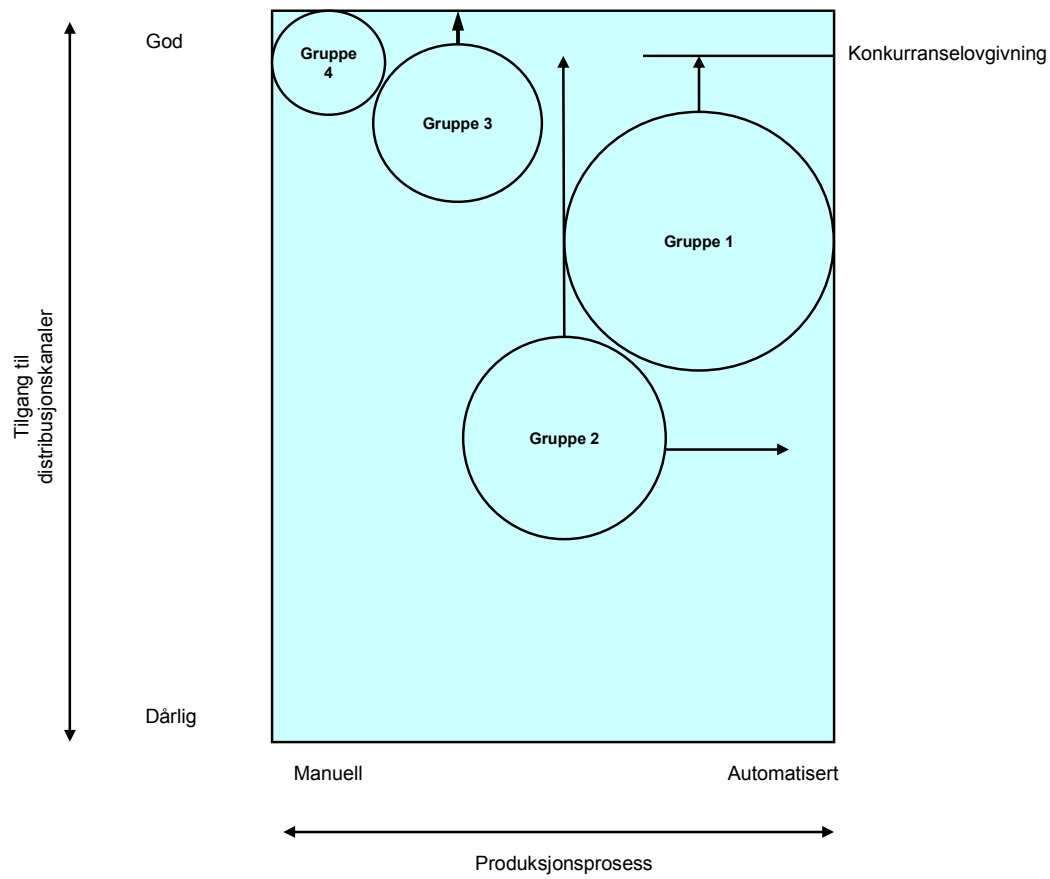
Håndverksbakerne vil på sin side søke å utnytte konseptets svake punkt å gi dem konkurranse på andre dimensjoner enn ferskhet på produktene. Håndverksbakerne er klar over at disse konseptene er avhengig av stor omsetning for å kunne gi lønnsom drift og vil derfor bli tvunget til å konkurrere ytterligere på dimensjoner som service, atmosfære og produktutvikling for å ikke tape markedsandeler.

Det mest lønnsomme for begge parter i dette tilfellet vil være å finne markeder som heller stjeler markedsandeler fra de store industribakerne enn å gå i direkte konkurranse med hverandre. Et slikt eksempel kan være å spesialisere seg på forskjellige brødtyper, eller cafèkonsepter.

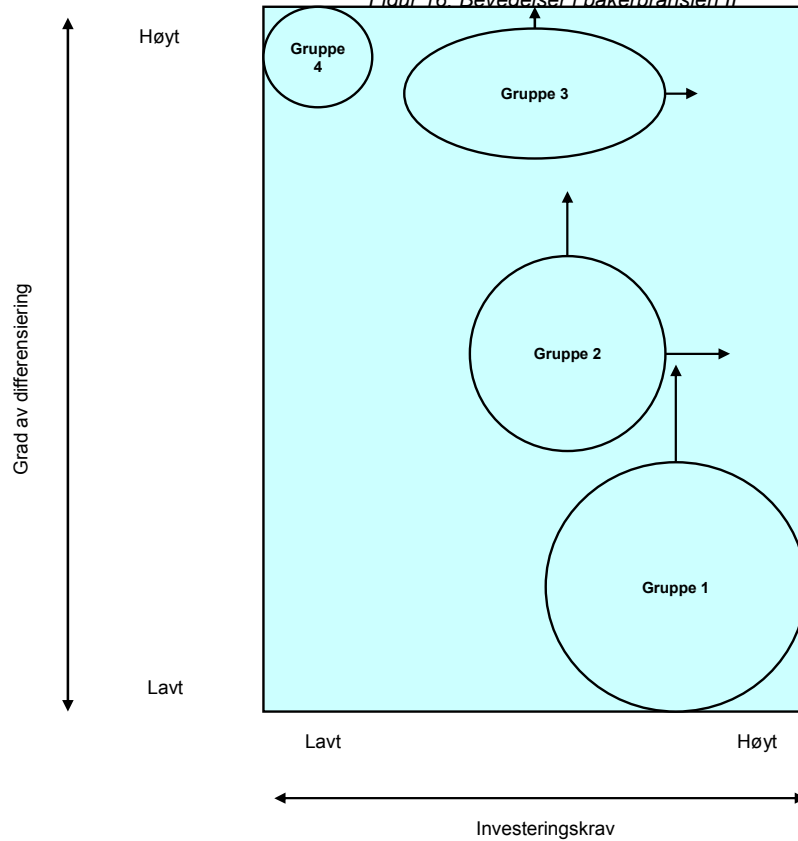
Den mest sannsynlige bevegelsen er, under forutsetning at åpne bakerikonsepter er levedyktig uten å sikte mot en spesiell nisje, at det blir en deling av markedet mellom eksisterende bedrifter og nye åpne bakerier.

I figur 15 og 16 vil jeg ta utgangspunkt i den strategiske kartleggingen i figur 13 og 14 og indikere bevegelsene til de strategiske gruppene:

Figur 15: Bevegelser i bakerbransjen I



Figur 16: Bevegelser i bakerbransjen II



5.1.5 Oppsummering

De antatte og foreslåtte bevegelsene ovenfor er i hovedsak basert på informasjon hentet fra intervjuene satt sammen og presentert i lys av det teoretiske rammeverket jeg presenterte i kapittel 3. Jeg har valgt å ikke bruke konkrete sitater med navn siden det ikke påvirker oppgavens konklusjon, og er en enkel kilde til feiltolkninger. Figurene oppsummerer på mange måter hvilke bevegelser de forskjellige aktørene ønsker, men jeg skal kort poengtere de viktigste funnene her.

De store industribakerne vil i økt grad differensiere seg i kamp mot importprodukter og ”shop in shop” konsepter. Vi vil se økt fremvekst av produkter som fokuserer på innhold, produksjonssted og helsemessige egenskaper.

De små- og mellomstore produsentene til dagligvaremarkedet vil sannsynligvis styrke samarbeidet gjennom Din Baker. Dette er en prosess som trolig vil ta tid, og mange bedrifter i dette segmentet vil nok måtte si seg villig til å oppgi kontroll for å sammen kunne stå styrket i konkurransen med de store industribakeriene. Vi vil sannsynligvis se første tegn til felles emballering og produkter som er samlet under samme EAN kode ganske tidlig. På sikt er det trolig at dette segmentet vil gjennomgå en form for struktureringsprosess, sannsynligvis i regi av Din Baker, men ikke nødvendigvis. Vi vil se et betydelig frafall blant de bedriftene som står utenfor et slikt samarbeid, enten ved avvikling av driften, eller at de samarbeidende bedriftene kjøper opp konkurransen.

Håndverksbakerne vil på sikt bli nødt til å spisse sin strategiske posisjon, og rette produksjonen inn mot å bidra til å differensiere butikk og bakeri fra andre konkurrerende konsepter. Etter hvert som de andre bakeribedriftene i bakerbransjen blir nødt til å fokusere mer og mer av sine ressurser mot ett marked, vil det også gi rom for håndverksbakerne til å ekspandere til andre geografiske områder, selv om det er noe usikkerhet på interessen fra de eksisterende håndverksbakerne til å faktisk gjøre dette de kommende årene. På lang sikt vil vi nok se en betydelig utvikling også for det segmentet. Vi vil se fremvekst av franchisekonsepter som ”Bakeriet” som erstatter butikkene hos de håndverksbakerne som ikke har differensiert sine eksisterende konsepter i en retning som gir grunnlag for nok lønnsomhet. Enkelte steder er dette også et resultat av at de lokale markedene ikke er store nok til at en differensieringsstrategi vil lønne seg, felles markedsføring og innkjøp av butikkinnredning kan gi rom for å drive lønnsomt. Vi vil også se fremveksten av flere lisensieringsprodukter, og andre tiltak for å bygge brød som en merkevare.

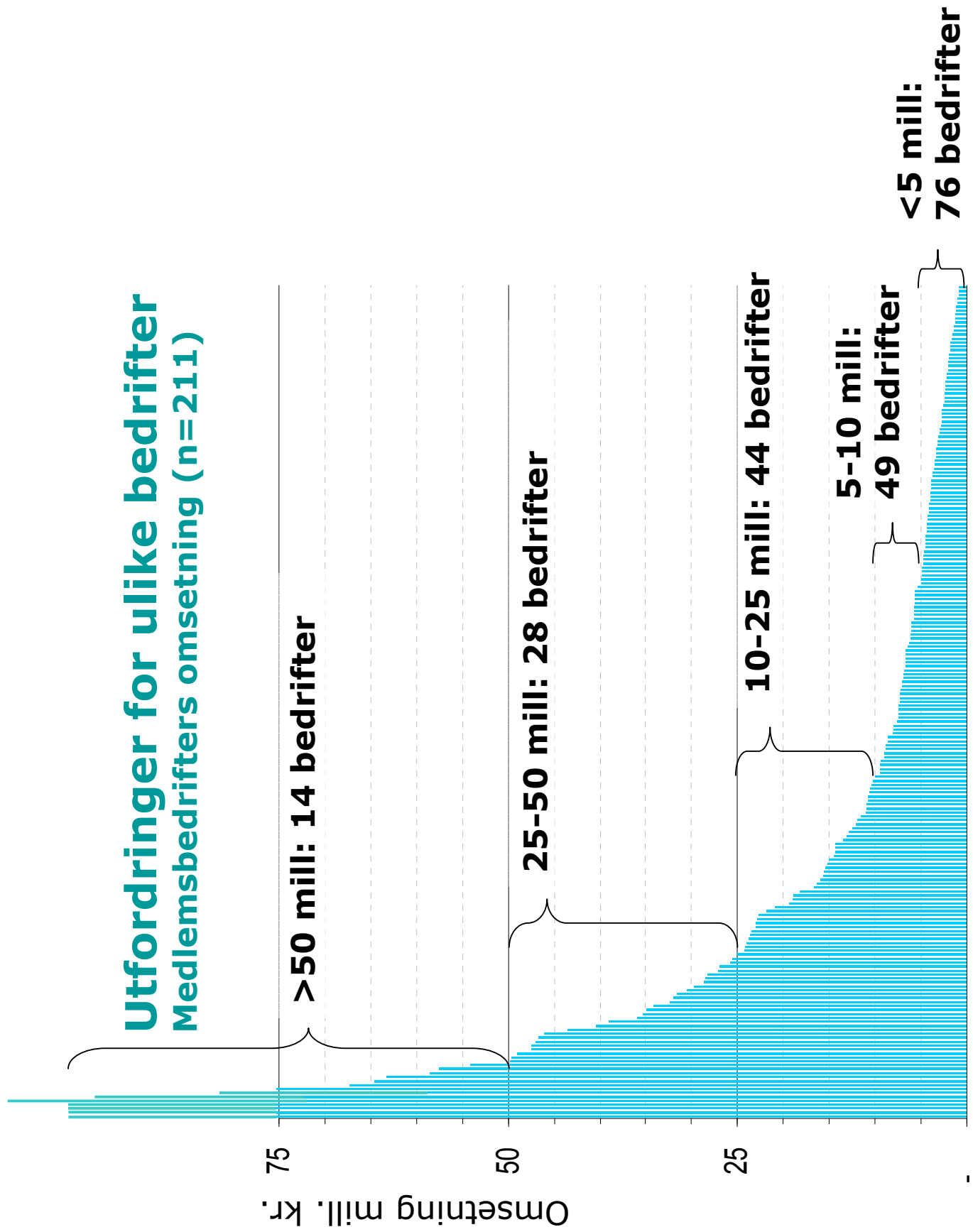
De bakeriene som står mellom flere segmenter, og som er avhengig av å levere til to eller flere av disse for å drive lønnsomt, vil kunne befinne seg i en svært vanskelig situasjon. Her er det ønskelig å se at de ved å velge en strategisk retning og klarer å fokusere nok av bedriftens aktiviteter mot denne retningen til å drive lønnsomt. Sannsynligvis vil vi oppleve et frafall av disse bedriftene, enten gjennom avvikling, eller ved at de blir kjøpt opp av eksisterende konkurrenter i ett av segmentene.

De åpne bakeriene vil sannsynligvis ha en viss vekst. Det knytter seg stor usikkerhet om hvor lønnsomt konseptet vil være hvis man ikke finner seg en lukrativ nisje, men signalene om at Fattigmann har en ekspansjonsstrategi er klare. Trolig vil vi se fremvekst av flere slike konsepter de neste årene, men graden av suksess avhenger av en rekke faktorer som er vanskelige å forutse. Blant annet er tilgangen på arbeidskraft, enten fra utlandet, eller gjennom rekruttering til yrket fortsatt en faktor som det knytter seg stor usikkerhet til.

Trolig vil vi se en utvikling over tid, men etter samtaler med mange i bransjen, er det likevel rom for raske endringer. De fleste tror bakerbransjen vil se svært annerledes ut om 5 år, og at mye vil skje i løpet av de kommende 2 til 3 årene. Figur 16¹²⁹ illustrerer størrelsene på de forskjellige bedriftene i bransjen. Sannsynligvis vil konsolideringen/fracfallet fra bransjen i hovedsak oppstå blant de minste bakeriene, de uorganiserte små- og mellomstore bakeriene, de håndverksbakeriene som befinner seg i midten av to eller flere forskjellige segmenter, og bedrifter som opplever lav lønnsomhet eller står ovenfor generasjonsskifter uten interesserte arvtakere.

¹²⁹ Figuren gjelder for 211 av BKLF sine medlemsbedrifter og er utarbeidet av Jon E. Lervik

Figur 17: Omsetning og antall bedrifter i bakerbransjen



6. Konklusjon og oppsummering

I denne oppgaven har jeg forsøkt å kartlegge strukturendringer i bakerbransjen de senere år, bransjens grunnleggende økonomiske struktur, aktørenes strategiske posisjon og hvilke bevegelser vi sannsynligvis vil se i årene som kommer.

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge en bransje hvor mye av kunnskapen sitter hos eiere eller langsiktige aktører, hvor ellers lite har kommet ned til skrevet form. Dette skulle så knyttes sammen med økonomisk teori til å danne en plattform for å danne tanker om strategiske valg i årene som kommer, og de utfordringer og muligheter det medfører.

Kravet til å følge en bestemt strategi øker etter hvert som konkurransesituasjonen tilspisser seg. Enkelte bedrifter følger i dag, enten ved bevisste valg eller tilfeldigheter, en levedyktig strategi, mens andre sannsynligvis må foreta viktige strategiske valg i årene som kommer for å være konkurransedyktige. Siden oppgaven bygger på antakelsen om at det å velge en bevisst og tydelig strategi på et tidlig tidspunkt er viktig for enkeltbedriftene, kan også de som befinner seg i en strategisk levedyktig posisjon, dra nytte av oppgaven for å tilspisse sin fremtidige strategi.

Opgaven søker ikke å besvare spørsmålet om hvilken strategi enkeltbedriftene skal velge. Den går imidlertid langt i å varsle bedrifter som mangler en konkurransedyktig strategi, om at enkelte endringer bør gjøres.

Å velge den rette strategien handler like mye om å velge hva man *ikke* skal gjøre - som det man *skal* gjøre, hvilket ofte gjør valget til en byttehandel mellom flere potensielt innbringende aktiviteter.

Til syvende og sist er strategivalg noe som må taes hos den enkelte aktør basert på de ressursene bedriften besitter, og ikke noe man alene kan gjøre på bransjenivå. Likevel går det an å søke strategier som ikke maksimerer konkurransesituasjonen i bransjen siden det nødvendigvis vil føre til lavere lønnsomhet for alle bransjens aktører. I oppgaven har jeg søkt å peke på flere slike muligheter.

Selv om oppgaven fokuserer på utfordringer for bedriftene i bransjen, så peker den også på en rekke muligheter. I et samfunn med økende kostholdsrelaterte problemer, og et økt fokus på helse og velvære, vil det gi bedrifter i matvarebransjen store muligheter til å finne nye muligheter. Det norske brødet har en viktig plass i et slikt samfunn, og det er viktig å huske på at den norske bakertradisjonen ikke er noe vi for all del må beskytte mot konkurranse fra utenlandske produkter – tvert imot er det et produkt som er unikt i verdenssammenheng. Kanskje kan det norske grove brødet kunne bli en eksportvare, som fokuserer på renhet i råvarer, sunnhet og ikke minst smak?

Et av bransjens viktigste mål bør være å sørge for å bevare den norske brødkulturen, og ikke minst fokusere på at de oppvoksende generasjonene ikke erstatter norsk brød med frossenpizza, eller yoghurt, frukt og salat for den saks skyld. Ved å øke det totale markedet kan man minke konsekvensene av økt konkurranse i bransjen og samtidig gi rom for at aktørene differensierer seg i forskjellige dimensjoner. Manglende villighet eller evne til å gjennomføre mottiltak mot et mulig framtidig minkende marked, vil føre til det motsatte.

Som forslag til videre forskning, er det mange områder man kan ta for seg i bakerbransjen. Det ville vært spesielt interessant med mer informasjon om konsumentenes syn på bakeribedriftene og deres produkter. Forslag er å undersøke i hvilken grad de utviser lojalitet til sin lokale baker, preferansene for lokale og tradisjonelle produktlinjer i motsetning til nye produkter, og både nasjonale og utenlandske konsumenters oppfatning av norsk brød som en merkevare.

På det mer overordnede plan kan det være interessant å se på hvilken effekt endringer i rammebetingelsene for norsk landbruksnæring vi har for bakerbransjen, spesielt med tanke på prisnivå og eventuell flytting av norsk produksjon. Fremtidig forskning kan også gå mer i dybden på de enkelte strategiske gruppene, siden forskjellene er store. Det kan også være spesielt interessant å se på de åpne bakerikonseptene og håndverksbakerne som på mange måter befinner seg i grenselandet mellom to bransjer. Sist men ikke minst kan forskning på norsk brødkultur og utviklingen av denne være interessant sett i et bransjeperspektiv.

Jeg håper oppgaven vil kunne gi nyttig informasjon til de som ikke kjenner til bransjen godt i utgangspunktet, og at teorien sammen med den strategiske analysen kan være nyttig grunnlag for eksisterende aktører ved strategiske beslutningsprosesser fremover.

Til slutt vil jeg takke alle bidragsyttere som har tatt seg tid til å bidra til denne oppgaven, og som har delt av sine opparbeidete erfaringer og kunnskaper om bransjen. Jeg ønsker bransjen og alle dens aktører lykke til i jakten på de mulighetene som ligger i tiden fremover.

Litteraturliste

Caplow, Theodore (1956): The dynamics of Information Interviewing, The American Journal of Sociology

Dess, Davis (1984): Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, The Academy of Management Journal

Disen, Henrik N.M (2002): Hvordan kan Din Baker AS få aksept hos sine medlemmer til å danne en felles plattform for sortiment, pris og EAN/emballasje, Hovedoppgave i Diplomøkonomstudiet i Varehandelsledelse, Handelshøyskolen BI

Dollinger, Marc J. (1990): The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries

Downes, Mui (1998); Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance, Harvard Business School Publishing

Flesland, Sissel (2005): Nøkkeltall om varegruppene, Flesland Markedsinformasjoner AS

Harrigan, Kathryn Rudie (1986): Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions

Harrigan, Kathryn Rudie (1988): Joint Ventures and Competitive Strategy, Strategic Management Journal

Kind, Reidar (2003): Analytisk modellering av strukturendringer – en studie av det norske dagligvaremarkedet, SNF Rapport nr. 35/03, Samfunns- og næringslivsforskning AS

Krabberød, Axel Hoel (2000): Brød som merkevare, Hovedoppgave i Sivilmarkedsførerstudiet, Norges Markedsføringshøyskole

Lewin, Koza (1998): The Co-Evolution of Strategic Alliances, Organization Science

Mjelde, Svennerud, Vengnes (2001): Importkonkurransen for bakervarer, NILF Rapport 2001-1, Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning

Miles, Snow (1993): Industry Variety and Performance, Strategic Management Journal

Murray, Alan I. (1998): A Contingency View of Porter's Generic Strategies, The Academy of Management Review

Park, Ungson (2001) Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure, Organization Science

Porter, E. Michael (1980): Competitive Strategies, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, ny utgave 1998, The Free Press

Porter, E. Michael (2000): What is Strategy, Harvard Business Review

Teng, Das (2000): Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, Organization Science

Vedlegg 1: Konsolideringer og oppkjøp 2000-2006:

- **14. Juli 2006:** Amundsens Bakeri (Flatdal) kunngjør at de har kjøpt alle aksjene i Myllarbakst (Notodden)

- **1. Juni 2006:** Umoe Catering AS overtar Fattigmann

- **1. April 2006:** Bakehuset Nord-Norge* AS kjøper Lofotbakeriet AS (Lofoten)

- **1. jan 2006:** Nærbakst AS overtar Eddis Bakeri (Sandnes)

- **1. jan 2006:** Nærbakst AS overtar Arne Johansens Bakeri (Sandnes)

- **1. Januar 2006:** Bakers overtar Martin Nordby

- **1. Januar 2006:** Kjelstad Bakeri (Skreia, Toten) kjøper M. Henriksen Bakeri

- **1. Sept. 2005:** Bakehuset Nord-Norge* kjøper Svalbard Bakeri AS sitt konkursbo (Svalbard)

- **1. Juli 2005:** Hjemmebakeriet AS inngår en utvidet samarbeidsavtale med Bakermester Nikolaisen AS.

- **1. Juli 2005:** Horni Baketeknikk overtar K. Hovden & CO

- **23. Mai 2005:** Råde Bakeri og Konditori AS overtar tre bakeriutsalg fra Mesterbakeren Norge

- **1. Mai 2005:** Bakeriet i Mo overtar Erichsen Bakeri (Sandnessjøen)

- **1. Januar 2005:** Bakers kjøper Bakehuset Norge AS

- **1. Januar 2005:** Bakehuset Nord-Norge overtar Evenskjer Bakeri og Konditori AS

- **1. Januar 2005:** Norgesmøllene kjøper Gudesen

- **Oktober 2004:** Voss Fellesbakeri og Konditori AS inngår intensjonsavtale med Tøsse Bakeri om å etablere nytt selskap

- **30. April 2004:** Norgesmøllene kjøper Mesterbakeren

- **30. Mars 2004:** Bunnpris kjøper Trønderbakeriet AS

- **1. Mars 2004:** Bakehuset Nord-Norge* kjøper FinBakst (Hammerfest)

- **1. Mars 2004:** Bakehuset Nord-Norge* kjøper Ulf Sandeberg AS (Hammerfest)

- **1. januar 2004:** Hjemmebakeriet AS kjøper Sørensens Bakeri (Fjellhamar)

- **3. Nov. 2003:** Baker Brun (i Oslo) kjøper 51 % av Eddie Eidsvåg og bygger felles bakeri på Jæren.

- **1. januar 2003:** Nærbakst overtar Solør Bakeoff AS (Sølør)

- **1. januar 2002:** Asbjørnsens bakeri kjøper Bakehuset Norge AS sin avdeling på Finsnes i Troms som het ”En Smule Bedre”. Skiftet navn til Bakehuset AS som senere ble Bakehuset Nord-Norge AS*
-

- **1. januar 2000:** Nærbakst overtar Art Deco Bakeri (Drammen)
-

- **1. januar 2000:** Nærbakst overtar Antons Bakeri (Drammen)
-

*Bakehuset Nord-Norge har ingen tilknytning til Bakehuset Norge AS som ble kjøpt av Bakers

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide, Siviløkonomoppgave

Dato:		Intervju person:	
		Posisjon hos intervjuet person:	
Bedrift:		Tel. nummer: Se excel	Se excel
Industri:			
<p><u>Intro:</u> Jeg holder som kjent på med min siviløkonomoppgave som skal handle om strukturendringer i bransjen. Jeg har derfor lyst til å ha en samtale om hvordan du ser på fremtiden i bransjen, og jeg har enkelte spørsmål hvor jeg ønsker at du skal prøve å sette tall på noen sannsynligheter/mulige fremtidige scenarioer.</p>			

Hvordan har markedet/bransjen forandret seg de seneste 5-10 årene?

- 1) **Konkurransesituasjon:** (Her ønsker jeg kort å kartlegge hvordan konkurransesituasjonen har utviklet seg de siste 5-10 årene. Grunnen er at dette er at det muligens kan finnes en forklaring her på hvorfor strukturering av bransjen er svært aktuelt nå, og ikke tidligere/senere. Jeg adresserer dette først siden det ikke går direkte på grunnene til og hvordan bransjen sannsynligvis vil struktureres, men mer på timingen)

Hvordan har konkurransesituasjonen i Bakerbransjen utviklet seg de siste 5-10 år?

Konkurransfaktor	Økning %	Stabil	Minkning %
Pris			
Utvalg			
Import			

- 2) **Er det noen forskjeller mellom de som leverer til Dagligvaremarkedet og de som leverer til egne butikker? Hvorfor/Hvorfor ikke?**

- 3) **Er det andre grunner til at spørsmålet om strukturering av bransjen er mer aktuelt i dag enn tidligere?**

Bransjens natur, og grunner til fragmentering:

4) Hva er de viktigste grunnene til at bransjen i utgangspunktet er fragmentert?
Ikke ranger

Hvis ingen av disse er grunn til fragmentering, prøv å spesifiser hvorfor.

Fundamentale økonomiske årsaker:

Lave inngangsbarrierer: Lite teknologisk krevende, lite investeringer	
Fravær av signifikante skalafordeler og/eller læringskurve, enkel produksjon	
Høye transportkostnader/ferskvare som ikke kan transporteres over store distanser	
Diversifisert behov , forskjellige kjøpere forlanger forskjellige produkter og er villige til å betale premium for det. Dermed vil små bedrifter kunne ha en fordel fremfor store Avhengig av å drive butikker ved siden av produksjon for å gi lønnsom drift og økt diversifisering	
Exit barrierer, økonomiske eller ledelsesmessige/følelsesmessige (stikkord er tradisjoner, familiebedrifter, det å lede egen bedrift er mer spennende enn alternativet til tross for lav lønnsomhet)	
Annet: (Spesifiser)	

Andre/langsiktige årsaker til at den ikke har blitt konsolidert/strukturert tidligere:

(Helst rangering 1-3, alt. avkryss årsaker som har hatt betydning)

Eksisterende bedrifter mangler ressurser eller kompetanse (e.g. mangel på kapital strategiske investeringer eller mangler kompetanse til å utvikle distribusjonskanaler, lagerhold, merkevarebygging etc.)	
Eksisterende bedrifter er ”smalsynte” eller irrasjonelle (følelsesmessig tilknytning til industriell praksis eller andre irrasjonelle momenter som forhindrer oppfattelsen av hvilke muligheter som eksisterer)	
Manglende interesse fra eksterne aktører: (Hvis en av de to ovenfor er tilstede kan dette sammen med liten interesse fra utenforstående firmaer føre til at en bransje er fragmentert over lang tid, jeg ønsker å bekrefte om interessen fra utenforstående firmaer har vært tilstede tidligere eller ikke)	
*Andre grunner: Spesifiser	

* Spesifiser:

5) Hva er viktig for bransjen?

Ranger 1-4 (1 viktigst):

Hurtige endringer i produkter , mange omstillinger i produksjon, høy grad av spesialisering ikke levedyktig i det lange løp	
Diversifiserte produktlinjer viktig , stor grad av interaksjon mellom bruker og produsent	
Lokal kontroll viktig , sentralisert styring ikke fordelaktig	
Lokalt image og lokale kontakter viktig	
Andre grunner: Spesifiser.	

6) Andre kommentarer til fragmentering i bransjen?

Fremtidige strukturendringer i bransjen:

7) *Hva muliggjør strukturering av bransjen?*

Jeg ønsker å få frem hvilke muligheter som gjør strukturering sannsynlig, og få synspunkter på om det er aktuelt for både butikk- og produksjonsdel.

<p>Mulighet for skalaøkonomi eller læringskurve (Har de teknologiske fremskrittene i bransjen kommet så langt at det er mulig å lage "håndverksprodukter" på en måte som gir skalaøkonomi, eller involverer en læringskurve for nye aktører. Er det andre områder hvor det i dag kan bli skapt skalafordeler som ikke var der tidligere, stikkord: distribusjon, markedsføring, service)</p> <p>Har vi teknologi som kan lage håndverksprodukter på en måte som gir gode skalafordeler?</p>	
<p>Standardisering av markedsbehov: (Er det mulig at kundenes behov kan standardiseres. Dette er allerede til en viss grad gjort i dagligvarebransjen, men vil vi kunne se økende grad av dette i bakerbutikker også?)</p>	
<p>*Nøytralisering eller utfisjonering av årsaker til fragmentering (Her er det spesielt viktig å se på om bakerier med egne butikker i økende grad vil velge å utfisjonere butikkdriften og heller strukturere produksjonsdelen. Eller er begge aktuelle å strukturere? Her er det også aktuelt å snakke om å bygge opp flere merkevarer, e.g et til dagligvaremarkedet og ett til butikkmarkedet for å frigjøre butikk-delen som grunn til fragmentering. Dette bør utdypes under.</p>	
<p>Oppkjøp og konsolidering (Dette går spesielt på butikkdelen hvor lokale kontakter og lokal kjennskap til markedet er viktig. Kan det være aktuelt at oppkjøp her kan gi skalafordeler?)</p>	
<p>Bransjen er moden/naturlig (bakerbransjen generelt er gammel, men cafemarkedet slik vi kjenner det i dag er et resultat av en relativt ny cefekultur.. Har dette markedet nådd en slik størrelse at strukturering er et naturlig resultat? Se på DeliDeLuca)</p>	
<p>Andre?</p>	

**Utdyp hvilken form for oppdeling som vi vil se (hvis aktuelt). Flere merkevarer fra samme produsent (f. eks. rettet mot dagligvare) og utfisjonering av butikkdrift spesielt aktuelt. Kan det diversifiserte behovet til bakerbutikker/cafeer være noe av grunnen til at bransjen er fragmentert?*

8) På hvilken måte vil bransjen sannsynligvis struktureres?

Her er formålet å se på hvilken form for strukturering intervjuobjektet opplever som mest aktuelt. Sannsynligvis vil det være aktuelt med mer enn en form for strukturering, og jeg ønsker derfor om mulig å få en rangering på hvilken form som vil være mest utberedt. Jeg ønsker også å få en indikasjon på hva intervjuobjektet tror bransjen selv vil være mest fornøyd med. Dette er viktig for å kunne komme med forslag på strategi som bransjen også vil være fornøyd med

Rangering (1-6) 1) Mest fremtredende siste 5-10 år, 2) Mest sannsynlig kommende 5-10 år, 3) Hva ønsker bransjen?

	1)	2)	3)
Oppkjøp av bakeribedrifter fra eksterne aktører (e. g. Private Equity eller andre som ser bransjens potensial)			
Vertikal integrering 1 (leverandørsiden, vil møllene eller andre leverandører i markedet integrere ytterligere nedover?)			
Vertikal integrering 2 (Kundesiden, vil dagligvarebransjen integrere bakover for å få med mer av verdikjeden?)			
Horisontal integrasjon 1 (vil bakerne sammen eie kjøpe opp hverandre produksjonsanlegg og styre denne delen gjennom for eksempel en <i>joint venture</i> ?)			
Horisontal integrasjon 2 (vil andre aktører i bakerbransjen kjøpe opp bedrifter og konsolidere på egenhånd?)			
Økt integrasjon og samarbeid gjennom langsiktige kontrakter eller allianser (for eksempel styrke Din Baker)			
Annet?			

9) *Er det forskjell på hvordan bransjen er strukturert på kort og lang sikt? (for eksempel har dagligvaresektoren for vane å integrere bakover når en bransje er tilstrekkelig strukturert)*

10) *Er det forskjell mellom strukturering av butikkdrift og produksjon. Er det i det hele tatt aktuelt at begge blir strukturert samtidig. Er der forskjell i måte de i så fall blir strukturert på?*

11) *Andre kommentarer til måter bransjen kan bli strukturert på?*

Aktører og andre interessenter, bevegelser i tiden fremover:

12) Hvem tror du er mest sentrale i spørsmålet om strukturering av bransjen?

Her er hensikten å få oversikt over de mest innflytelsesrike aktørene og for å danne et bilde av hvem som ser mest potensial for økt lønnsomhet. **Ranger 1-7 hvis mulig, eller så lagt det er aktuelt.**

Dagligvareaktører (spesifiser)	
Norgesbakeriene (Norgesmøllene)	
Bakers (Orkla)	
Din Baker	
Private Equity	
Norgesmøllene	
Regal (Ceralia også bare kalt Møllene)	
Idun Industri (Orkla)	
*Andre (spesifiser)	

*Spesifiser:

13) Strukturering av bransjen vil sannsynligvis innebære oppkjøp og omorganisering av enkelte enheter, hvor mange av de selvstendige bakerne i dag tror du er interessert i å selge bedriften? Prøv å anslå en prosentandel:

14) Tror du enkelte er interessert i å kun selge enten butikk eller produksjonsdelen av virksomheten? Hvis ja kan du anslå prosentvis hvor mange av de totale selvstendige bakerne som er villig til å selge enten drift, butikk eller begge. (Hvis prosent er vanskelig er det bedre å prøve å anslå i "flest, færre, få/ingen" termer enn ingenting.

15) Hva kjennetegner bedriftene som er villige til å selge?

16) Andre kommentarer til fremtidig strukturering av bransjen?

Til slutt: risikoer og muligheter

17) Hva ser du som den største risikoen for bransjen?

18) Hva ser du på som den største muligheten for bransjen?