

Ina Kristin Vonstad  
Ingrid Williksen

## Samarbeid skaper muligheter

En casestudie av innføringen av Hubbard i  
verdikjeden til Norsk Kylling

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Per Christian Ahlgren

Mai 2022



Ina Kristin Vonstad  
Ingrid Williksen

## **Samarbeid skaper muligheter**

En casestudie av innføringen av Hubbard i  
verdikjeden til Norsk Kylling

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Per Christian Ahlgren  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven inngår i fordypningene økonomistyring og markedsføring, hvor vi har gjort et dypdykk i litteraturen om industriell markedsføring og ressursgrensesnitt. Arbeidet har strukket seg over ett semester og har et omfang på 30 studiepoeng.

Motivasjonen for denne avhandlingen kommer av den dagsaktuelle debatten om bærekraft i norsk landbruk og kyllingproduksjon, hvorav temaer slik som dyrevelferd og begrensede ressurser har blitt diskutert. Gjennom denne oppgaven har vi tatt i bruk kunnskap vi har tilegnet oss i løpet av vårt femårige studieløp, samt utviklet ny og betydningsfull kunnskap innenfor nye områder. Denne oppgaven har vært en læringsfull opplevelse som vi vil ta med oss videre i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Per Christian Ahlgren, for hans gode diskusjoner og verdifulle tilbakemeldinger. Til slutt vil vi også takke de deltagende bedriftene som tatt seg til tid til å delta i vår studie. Deres deltakelse ga oss verdifull informasjon, noe som har dannet grunnlaget for resultatene av vår studie. Vi ønsker spesielt å takke Are Denstad i Norsk Kylling som var til stor hjelp i startfasen av prosjektet.

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.*

Trondheim, 24. mai 2022

*Ina Kristin Vonstad*

---

Ina Kristin Vonstad

*Ingrid Williksen*

---

Ingrid Williksen

## Sammendrag

Flere bedrifter har den siste tiden begynt å engasjere seg i bærekraftige problemstillinger. Som følge av økende grad av global konkurranse er selskapenes miljømessige og sosiale aktiviteter viktige elementer for å bygge sosial tillit og et positivt bilde utad (Escher & Brzustewicz, 2020). Bedrifter er i dag avhengig av samarbeid på tvers av sine grenser for å kunne bygge bærekraftige konkurransefortrinn (Liao et al., 2010). Den økende graden av samhandling på tvers av selskapenes grenser skaper dermed et økt behov for å administrere og vurdere ressursgrensesnittene med sine leverandører (Araujo et al., 2016). Formålet med denne studien er derfor å bidra med ny innsikt til litteraturen om industriell markedsføring og ressursgrensesnitt gjennom å undersøke hvordan en større endring har påvirket relasjonene i en verdikjede. For å undersøke dette har vi gjennomført en casestudie av innføringen av Hubbard i verdikjeden til Norsk Kylling, med følgende problemstilling:

*Hvordan har innføringen av Hubbard hatt innflytelse på relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling?*

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å trekke frem noen sentrale diskusjonspunkter. Det første vi undersøker er hvordan samarbeidet har foregått i verdikjeden, her ser vi nærmere på aspekter slik som interaksjon, kultur og tillit. Videre har vi kartlagt hvordan ressursgrensesnittene har blitt påvirket mellom de ulike aktørene, før vi til slutt har undersøkt hvordan bærekraftsorienteringen i verdikjeden er.

Våre hovedfunn viser at innføringen av Hubbard har ført til økt samhandling mellom samtlige aktører i verdikjeden. Vi finner videre at den økte samhandlingen i verdikjeden har lagt et grunnlag for økt tillit og økt informasjon- og kunnskapsdeling mellom aktørene. Videre kommer det frem at innføringen av Hubbard har ført til endringer i ressursgrensesnittene mellom enkelte av aktørene. Vi ser her at tre av de fire relasjonene vi har undersøkt, har hatt et skift i sine ressursgrensesnitt som følge av innføringen. Våre funn viser også at det er stor enighet rundt bærekraftsorienteringen i verdikjeden, og at dette har vært et viktig grunnlag for samarbeidet. Samlet sett ser vi at en større endring i verdikjeden vil påvirke ulike aspekter i relasjonene, men at det også kan ha betydning for ressursgrensesnittene mellom de relevante aktørene.

## Abstract

As a result of the increasing degree of global competition, companies' environmental and social activities have become vital elements in building social trust and a positive image externally (Escher & Brzustewicz, 2020). This has led to increased interest and engagement surrounding sustainability of Norwegian companies. Today, companies depend on cross-functional collaborations to be able to build sustainable competitive advantages (Liao et al., 2010). The increasing degree of interaction across companies' boundaries creates an increased need to manage and assess the resource interfaces with their suppliers (Araujo et al., 2016). The purpose of this study is to provide new insight on corporate collaboration and resource interfaces by examining how a major change in the value chain has affected the intercompany relationships in an industry. To investigate this, we have carried out a case study of the introduction of Hubbard chicken in the value chain of Norsk Kylling, with the following problem statement:

*How has the introduction of Hubbard had an impact on relations in the value chain of Norsk Kylling?*

To give an answer to this question we have looked at some key discussion points. The first thing we examine is how the collaboration has taken place in the value chain. We take a closer look at the aspects behind the relationships, such as trust, interaction and culture. Furthermore, we have also studied how the resource interfaces have been affected between the various actors. In our last discussion point we examine how the sustainability orientation is in the value chain.

Our main findings show that the introduction of Hubbard has led to increased interaction between all players in the value chain. Moreover, the increased interaction has paved the way for increased trust, information and knowledge sharing between key actors. Additionally, the introduction of Hubbard has led to changes in the resource interfaces between the majority of the actors in our sample. Three of the four relationships we examined have had a shift in their resource interfaces because of the introduction of Hubbard. We also find that there is agreement on the sustainability orientation in the value chain, and that this has been an important basis for the collaboration. Overall, we see that a major change in the value chain will affect the aspects in the relationships, but that it can also have an impact on the resource interfaces between the relevant actors.

# Innholdsfortegnelse

Figurer .....	vi
Tabeller .....	vi
1.0 Innledning.....	1
2.0 Tidligere forskning .....	5
2.1 Marked, hierarki, allianse .....	5
2.2 Utviklingen av ressursgrensesnitt og ressursintegrasjon .....	6
2.3 Forsyningskjede og verdikjede .....	7
2.4 Bedriftsrelasjoners livssyklus .....	8
3.0 Teoretisk rammeverk.....	11
3.1 Betydningen av innkjøp .....	11
3.1.1 Standardisert grensesnitt .....	12
3.1.2 Spesifisert grensesnitt.....	13
3.1.3 Oversettelse-grensesnitt .....	13
3.1.4 Interaktivt grensesnitt.....	13
3.2 Interaksjon .....	14
3.3 Kultur.....	15
3.4 Informasjonsdeling .....	16
3.5 Kunnskap .....	17
3.6 Makt.....	18
3.7 Gjensidig avhengighet .....	19
3.8 Tillit .....	20
3.9 Styringsutfordringer i interorganisatoriske relasjoner .....	21
4.0 Metode.....	23
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....	23
4.2 Forskningsdesign .....	24
4.3 Datainnsamling .....	25
4.3.1 Innsamlingsmetode .....	25
4.3.2 Utvalg.....	26
4.4 Dataanalyse.....	27
4.5 Studiens kvalitet.....	27
4.5.1 Pålitelighet .....	28
4.5.2 Gyldighet.....	29
4.5.3 Generalisering .....	29
4.6 Etske utfordringer .....	30
5.0 Empiri.....	31



5.1 Casebeskrivelse.....	31
5.1.1 Verdikjeden til Hubbard.....	33
5.2 Økt fokus på relasjoner i verdikjeden .....	34
5.3 Dialog mellom parter i verdikjeden .....	36
5.4 Felles forståelse blant aktørene i verdikjeden.....	37
5.5 Avklarte roller mellom aktørene i verdikjeden.....	38
5.6 Tillit mellom aktørene i verdikjeden .....	40
5.7 Bærekraft som et felles mål .....	41
5.8 Oppsummering av empiriske funn.....	42
6.0 Analyse og diskusjon.....	44
6.1 Interaksjon mellom partene .....	44
Åpen informasjonsdeling .....	44
Kunnskapsdeling.....	46
6.2 Kultur sentralt for lag-følelsen i verdikjeden.....	47
6.3 Makt.....	48
Bruken av makt .....	48
Maktasymmetri .....	50
6.4 Gjensidig avhengighet .....	52
6.5 Tillit .....	53
Tillit i ulike faser.....	53
Tillit for å redusere usikkerhet mellom aktørene i verdikjeden .....	55
Tillit som følge av lojalitet.....	56
6.6 Utviklingen i ressursgrensesnittene mellom aktørene .....	57
6.7 Styringsutfordringer i verdikjeden.....	59
6.8 Bærekraftsorienteringen i verdikjeden.....	59
6.9 Oppsummering av analyse.....	60
7.0 Konklusjon .....	62
7.1 Bidrag og implikasjoner .....	64
7.2 Begrensninger og videre forskning.....	65
Referanseliste: .....	67

## Figurer

Figur 2: Bedriftsrelasjoners livssyklus .....	8
Figur 3: Kraljics matrise.....	12
Figur 4: Metodevalg oppsummert .....	23
Figur 5: Illustrasjon av relevante aktører i verdikjeden til Norsk Kylling .....	32
Figur 6: Kyllingrasen Hubbard ( <i>Dyrevelferd</i> , 2021).....	32
Figur 7: Tidslinje over sentrale hendelser .....	33
Figur 8: Illustrasjon av verdikjeden til Hubbard .....	33

## Tabeller

Tabell 1: Oversikt over informanter .....	26
Tabell 2: Oppsummering av funn.....	43

## 1.0 Innledning

Bærekraft er et omfattende og komplekst begrep som har fått mye oppmerksomhet i den akademiske litteraturen de siste årene (Chuang & Huang, 2018; Escher & Brzustewicz, 2020; Goyal et al., 2013). Mange miljømessige og sosiale problemer, som klimaendringer, økende ulikhet, fattigdom, tap av biologisk mangfold og matusikkerhet har lenge vært undervurdert av næringslivet. På 1960-tallet skjedde det derimot en endring, og samfunnets forventninger til at næringslivet skal bidra til å løse disse problemene økte (Chuang & Huang, 2018). På grunn av økende grad av global konkurranse er selskapenes miljømessige og sosiale aktiviteter viktige elementer for å bygge sosial tillit og et positivt bilde utad (Escher & Brzustewicz, 2020). Slike aktiviteter har også vist seg å ha andre langsiktige fordeler, som økonomiske, relasjonelle, operasjonelle og organisatoriske (King & Lenox, 2001). Dette har ført til at flere bedrifter har valgt å engasjere seg i bærekraftig utvikling. Det er derimot begrenset med forskning på etterspørselen etter bærekraftige løsninger på bedriftsmarkedet. Økende oppmerksomhet rettet mot klimaendringer og utnyttelse av ressurser skaper imidlertid et behov for mer forskning om bærekraft i bedriftsmarkedet (Sharma, 2020). Det har vist seg at samarbeid mellom bedrifter kan være avgjørende for å bygge bærekraftige konkurransefortrinn, dette for å håndtere kompleksiteten og usikkerheten i dagens marked (Liao et al., 2010). Viktigheten av samarbeid gjenspeiles også i FNs bærekraftsmål. Det er utarbeidet et eget bærekraftsmål knyttet til samarbeid for å oppnå bærekraftig utvikling, hvor det poengteres at myndigheter, næringsliv og sivilsamfunnet må samarbeide for å bærekraftig utvikling (FN, 2022).

Et selskaps evne til å bygge langsiktige, stabile relasjoner får stadig mer oppmerksomhet i både markedsføringslitteraturen og økonomistyringslitteraturen (Anderson & Weitz, 1989; Caglio & Ditillo, 2008; Claycomb & Frankwick, 2010). Bedrifter av avhengig av en rekke ressurser for å produsere produkter og tjenester, og få selskaper kontrollerer alle ressurser de trenger. Dette skaper et behov for samhandling mellom organisasjoner (Araujo et al., 1999). Den økende graden av samhandling på tvers av selskapenes grenser skaper dermed et økt behov for å administrere og vurdere ressursgrensesnittene med sine leverandører (Araujo et al., 2016). Dette innebærer at selskaper må foreta beslutninger om hvordan bedriften skal velge å organisere seg. Transaksjonskostnadsteori har blitt det dominerende teoretiske rammeverket for å forklare slike organisatoriske grensebeslutninger (Geyskens et al., 2006). Det grunnleggende spørsmålet i transaksjonskostnadsteori er hvorvidt en transaksjon utføres mer effektivt innenfor et selskap (vertikal integrasjon) eller utenfor selskapet (markedsstyring). Flere forskere har i

nyere tid hevdet at transaksjonskostnadsteori overvurderer ønsket om integrasjon, noe som også er anerkjent hos mange bransjeledere som deltar i samarbeidsutvekslinger (Dyer, 1997; Poppo & Zenger, 1998). De vil si at relasjonell styring (allianse) kan være et levedyktig alternativ til hierarki når markedet svikter (Bradach & Eccles, 1989; Geyskens et al., 2006).

De siste årene har vi sett hvordan store hendelser slik som Covid-19 og krigen i Ukraina kan påvirke verdens matforsyning, samt vist sårbarheten til verdens matproduksjon (Haug, 2022; Kalle, 2022). Dette har ført til økt fokus på nasjonal matpolitikk og selvforsyning. Innkjøp er altså mer aktuelt enn noen gang. Samtidig har også forbrukernes interesse for hvordan maten produseres økt. Temaer slik som matkvalitet, næringsinnhold og god dyrevelferd blitt dagsaktuelt. For å møte forbrukernes etterspørsel etter økt dyrevelferd og miljøvennlig produksjon har blant annet nye produksjonssystemer og nye raser blitt innført i kyllingproduksjon (Cömert et al., 2016). Innføringen av den saktevoksende kyllingrasen Hubbard viser en intensjon om en mer bærekraftig forretningsutvikling. Norsk Kylling er en av de første aktørene i Norge som har gått over til en mer saktevoksende kyllingrase i sin produksjon. Fjørfeproduksjon, som en del av norsk landbruk, er en bransje som stadig er i søkelyset knyttet til bærekraftig utvikling (Cömert et al., 2016; Fanatico et al., 2007). Norge har opprettholdt en nasjonal beskyttet matmarkedspolitikk, som har ført til at Norge har et svært konsentrert matmarked med et fåtall leverandører og kun fire dagligvarekjeder som kontrollerer nærmest 100% av forbrukermarkedet (Olsen, 2011). Det er derfor interessant å studere hvordan endringer i produksjonen kan påvirke relasjoner mellom aktører på det norske matmarkedet.

På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvordan innføringen av den saktevoksende kyllingrasen Hubbard har påvirket relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling. Med begrepet relasjoner mener vi både formelle og uformelle relasjoner. Vi har utformet følgende problemstilling:

*Hvordan har innføringen av Hubbard hatt innflytelse på relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling?*

Ettersom problemstillingen er kompleks, har vi valgt ut noen sentrale diskusjonspunkter. I denne oppgaven vil vi starte med å undersøke hvordan samarbeidet har foregått mellom aktørene i verdikjeden. Dette for å kunne samle erfaringer og opplevelser fra innføringen, og få en dypere forståelse for ulike aspekter i relasjonene. Vi vil videre kartlegge hvilke endringer som har skjedd som følge av innføringen av Hubbard, da spesielt hvordan ressursgrensesnittene har utviklet seg. Dette for å se hvordan en slik innføring utfolder seg i praksis, og hvilke

konsekvenser dette kan ha for relasjonene i verdikjeden. Til slutt vil vi også undersøke bærekraftsorienteringen i verdikjeden. Vi ønsker her å få en oversikt over de ulike aktørenes forståelse av bærekraft, samt om aktørene har en lik forståelse av begrepet.

For å besvare denne problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av innføringen av Hubbard i verdikjeden til Norsk Kylling. Vi har her intervjuet informanter fra ulike aktører i verdikjeden for å forstå mer om koblingene mellom dem og hvordan de har opplevd endringen. Innføringen av den nye rasen har fått mye oppmerksomhet i media, mye på grunn av markedskommunikasjonen som har blitt publisert i sammenheng med innføringen (Lorvik, 2020; Sandmo et al., 2016). Innføringen har også fått oppmerksomhet på grunn av sin delvis vertikalt integrerte verdikjede, i en ellers samvirkeorientert bransje. Verdikjeden til Hubbard består av en rekke ulike aktører, hvorav Rema 1000, Norsk Kylling og Hugaas Rugeri er vertikalt integrert. I sentrum av denne verdikjeden er 134 enkeltstående bønder, produsentene av Hubbard.

I vår studie tar vi utgangspunkt i aktørene som i størst grad har blitt påvirket av innføringen av Hubbard, altså Rema 1000, Norsk Kylling, produsentene og fôrleverandørene. Med utgangspunkt i litteraturen innen industriell markedsføring og ressursgrensesnitt (Araujo et al., 2016; La Rocca et al., 2017; Newell et al., 2019) ser vi nærmere på relasjonene i verdikjeden for å kartlegge hvordan innføringen av Hubbard har påvirket utviklingen av disse. Gjennom dette bidrar vår studie til litteraturen om ressursgrensesnitt ved at den inkluderer flere bedrifters perspektiv. Dette gir en bredere forståelse for hvordan ressursgrensesnitt påvirkes av større endringer i kunde-leverandørrelasjoner. Vi har også valgt å inkludere andre elementer sammen med de tradisjonelle teoretiske linjene ved å fokusere på uformelle aspekter i tillegg til de tradisjonelle. Ved å gjøre dette inkluderer vi aspekter som tidligere har blitt oversett av teorier slik som transaksjonskostnadsteorien (Chiles & McMackin, 1996). I tillegg kan denne studien bidra med et nytt perspektiv til aktørene i verdikjeden. Studien kan gi en utvidet forståelse om hvordan innføringen har påvirket relasjonene i verdikjeden, samt innsyn i hvordan de ulike aktørene opplevde situasjonen. Til slutt kan denne studien også være til inspirasjon for andre bedrifter som ønsker å gjennomføre lignende endringer.

Oppgavens vil videre gi en gjennomgang av tidligere litteratur i kapittel 2, før det teoretiske grunnlaget for oppgaven blir presentert i kapittel 3. Her presenterer vi Kraljics matrise (1983) før vi videre går inn på sentrale aspekter i bedriftsrelasjoner. I kapittel 4 vil vi gå igjennom de metodiske valgene for oppgaven. Før vi i kapitel 5 presenterer våre empiriske funn, som videre

vil blir knyttet opp mot teori og analysert i kapittel 6. Avslutningsvis vil vi fremlegge våre konklusjoner og bidrag, samt vise til videre forskning i kapittel 7.

## 2.0 Tidligere forskning

I dette kapitlet vil vi gi en kort gjennomgang av tidligere forskning som omhandler transaksjonskostnadsteori, ressursgrensesnitt, forsyningskjeder, verdikjeder og bedriftsrelasjoners livssyklus. Litteraturen og forskningen som legges frem er ment for å danne et teoretisk grunnlag for å kunne si noe om hvorfor og hvordan selskaper velger å samarbeide.

### 2.1 Marked, hierarki, allianse

Den moderne transaksjonskostnadsøkonomien oppsto med utgivelsen av Williamsons (1975) «Markets og Hierarchies». I ettertid har mange empiriske artikler undersøkt prinsippene om transaksjonskostnadsteori (Jacobides & Billinger, 2006; Rindfleisch & Heide, 1997). Som de fleste andre innflytelsesrike teorier, har transaksjonskostnadsteori utviklet seg og fortsetter enda å korrigeres og utvides på bakgrunn av teoretiske og empiriske utviklinger (Geyskens et al., 2006).

Det grunnleggende premisset i transaksjonskostnadsteori har sin opprinnelse i Coases (1937) klassiske artikkel, «The Nature of the Firm», der han beskrev markeder og hierarkier som alternative styringsstrukturer (Mesquita et al., 2021). Coase (1937) hevdet at valget mellom marked og hierarki hovedsakelig ble bestemt på bakgrunn av transaksjonskostnader. En av de sentrale antakelsene i transaksjonskostnadsteori er at markedsstyring er mer effektiv enn vertikal integrasjon på grunn av fordelene med konkurranse. Transaksjoner internt i selskaper er isolert fra konkurransepress og underlagt byråkratiske fenomener. Det er imidlertid noen dimensjoner som øker transaksjonskostnadene, og som kan skape «markedssvikt». Disse dimensjonene er transaksjonsspesifikke eiendeler, usikkerhet og frekvens (Geyskens et al., 2006; Mesquita et al., 2021). Hver dimensjon er hevdet å være positivt relatert til vedtaket om intern styring. Den grunnleggende logikken er at høyere nivåer av usikkerhet og høyere grad av spesifikke investeringer, spesielt når de kommer i kombinasjon, resulterer i utfordringer med utarbeidelse av kontrakter, og større behov for justeringer etter forholdet er begynt og forpliktelsene er gitt. Et hierarkisk forhold der en part har formell kontroll over begge sider av transaksjonen, antas å ha lettere for å løse potensielle tvister enn et markedsforhold. Frekvensen av et markedsforhold er viktig fordi jo oftere en transaksjon finner sted, jo mer spredt er de faste kostnadene ved å etablere et hierarkisk system (Holmström & Roberts, 1998).

Opprinnelig fokuserte transaksjonskostnadsteori på en todeling mellom marked og hierarkisk styring (Geyskens et al., 2006). Flere forskere har stilt seg kritiske til denne todelingen, og mente at ønsket om integrasjon og kontraktmessige garantier er overvurdert (Dwyer et al., 1987; Heide, 1994). Mange bedriftsledere har også anerkjent dette perspektivet, og satt søkelys på

samarbeid mellom selskaper. De mener at relasjonell styring (allianse) kan være et levedyktig alternativ til hierarki når markedet svikter. Relasjonelle styringsmåter inkluderer imidlertid en uformell komponent og er derfor ikke rettskraftig. I slike strukturer må ikke-juridiske mekanismer som gjensidig avhengighet, tillit, gjensidige forventninger, felles handlinger og rettferdighet benyttes. Disse mekanismene reduserer utvekslingsfarer både økonomisk og sosiologisk (Geyskens et al., 2006).

I løpet av de siste to tiårene har relasjonell styring blitt mer fremtredende. Denne utviklingen har motivert transaksjonskostnadsanalytikere til å innlemme det i transaksjonskostnadsteoriens ramme. Blant annet er det konkludert med at høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer favoriserer relasjonell styring fremfor markedsstyring på bakgrunn av at relasjonell styring løser sikkerhetsproblemer på en bedre måte enn markedsstyring (Geyskens et al., 2006). Williamson (1991) hevdet imidlertid at relasjonell styring håndterer usikkerhet mindre effektivt enn markedsstyring. Dette kommer av at relasjonelle tilpasninger ikke gjøres ensidig og tilpasningene krever gjensidig samtykke.

## 2.2 Utviklingen av ressursgrensesnitt og ressursintegrasjon

Frem til midten av 1930-tallet ble innkjøp sett på som en ubetydelig del av selskapets funksjoner (Araujo et al., 2016). Innkjøp som tidligere hadde omfattet mindre enn en fjerdedel av selskapets kostnader, utgjorde nå stadig en større del av selskapets kostnader. Leverandører som tidligere ble holdt på en armlengdes-avstand, har i nyere tid fått en mer aktiv rolle som en del av selskapets strategi for kostnadskontroll. Relasjoner og grensesnitt til enkeltleverandører har derfor blitt en mer aktuell problemstilling, ettersom samarbeidet har blitt tettere (Araujo et al., 2016). Ressursgrensesnitt er definert som «ressurskontaktpunktene og de tekniske gjensidige avhengighetene som skapes når kjøpere og leverandører samhandler, samt kombinerer sine ressursbaser» (Araujo et al., 2016, s. 3).

I tiårene etter midten av 1970-tallet opplevde både innkjøp som felt og leverandørgrensesnitt betydelige endringer (Araujo et al., 2016; Gadde & Wynstra, 2018). Gadde og Persson (2004) trakk frem fire signifikante endringer som preget innkjøp som felt. Den første endringen forfatterne trekker frem var et skift i fokus fra enkelttransaksjoner til prestasjonsforbedring på tvers av flere transaksjoner. Økende kostnader gjorde innkjøp til et sentralt felt, med stor betydning for selskapets resultat. Den andre endringen som preget markedet, var endringen i rollen til innkjøp i det kjøpende selskapet. Innkjøp gikk her fra å være en administrativ oppgave,



til å bli en strategisk funksjon i selskapet. Som følge av at innkjøp fikk en mer sentral rolle, endret også oppfatningen av leverandørrollen seg. Bidragene fra leverandøren etablerte nå grunnlaget for innkjøpseffektivitet, knyttet til deres kontroll over nødvendige ressurser. Den siste endringen forskerne kartla var behovet for en endring i oppfatningen av hva som utgjør et passende leverandørforhold, altså muligheten for å høste mulige fordeler gjennom samhandling. I stedet for å unngå avhengighet av individuelle leverandører, inngikk selskaper nå bevisst nære relasjoner for å utnytte leverandørene sine (Araujo et al., 2016; Gadde & Snehota, 2000).

Et resultat av denne utviklingen var en betydelig reduksjon i antall leverandører (Gadde & Snehota, 2000), hvor selskaper i økende grad fokuserte på å jobbe tettere sammen med et begrenset antall strategiske leverandører. Gjennom denne tilnærmingen kunne bedrifter øke sin fortjeneste ved å styrke deres avhengighet av et mindre antall leverandører. Selskapene fikk dermed økt insentiv til for å dele kunnskap og gjøre prestasjonsfremmende investeringer i relasjonene med sine leverandører. For å oppnå disse fordelene krevdes det velfungerende grensesnitt siden prestasjonseffektene oppstår når firmaet og dets leverandører kommuniserer åpent og ofte, noe som gjør dem i stand til å utvide sin kunnskap og forståelse. For å dra nytte av leverandører er bedrifter avhengig av å administrere grensesnittene sine. Når nødvendig kompetanse ikke kan opprettes internt, er bedriftene avhengig av å opprette et samarbeid for å kunne få tilgang på de nødvendige ressursene (Araujo et al., 2016).

### 2.3 Forsyningskjede og verdikjede

Forsyningskjeder og verdikjeder inneholder mange av de samme momentene. Forsyningskjeder er definert som «et sett av tre eller flere enheter (organisasjoner eller enkeltpersoner) som er direkte involvert i oppstrøms- og nedstrøms flyten av produkter, tjenester økonomi og/eller informasjonen fra en kilde til en kunde» (Mentzer et al., 2001, s. 4). Verdikjeder inneholder også disse momentene, men inkluderer i tillegg aktiviteter som omhandler det å utvikle, produsere, markedsføre og støttet foretakets produkt (Porter & Kolstad, 1992).

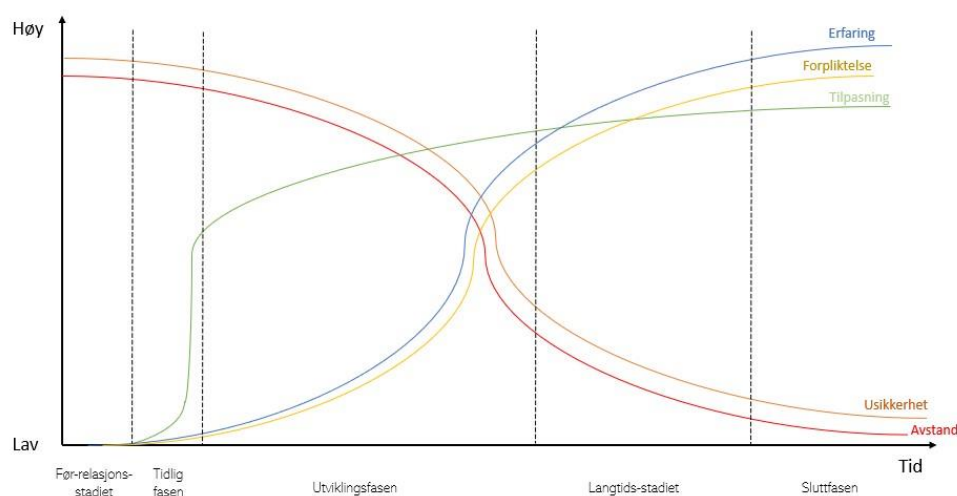
I både verdikjeder og forsyningskjeder representerer relasjoner ikke bare hvordan selskapet kommuniserer med en part, men hvordan den har bindinger gjennom hele forsyningskjeden (Hsu et al., 2008). Med stadig kortere produktcykluser og flyktig etterspørsel er det å administrere forsyningskjeden effektivt viktig for å raskt kunne svare på endrete kundebehov,

samt hjelpe selskapet og hele kjeden til å oppnå konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter (Rezaei, 2015; Tarafdar & Qrunfleh, 2017).

Å ha fleksibilitet i forsyningskjeden anerkjennes i dag av mange selskaper som avgjørende for å bygge et bærekraftig konkurransefortrinn. Forsyningskjedens fleksibilitet har her blitt en sentral del av selskapets håndtering av kompleksiteten og usikkerhet markedet i dag stiller (Liao et al., 2010). En av viktigste beslutningene knyttet til forsyningskjeden er valget av leverandører. Å velge leverandører betyr i denne sammenhengen det å gå inn i en eller flere forsyningskjeder, samt å involvere den valgte partneren i selskapets nåværende forsyningskjeder. Her er spesielt strategiske samarbeid med nøkkelleverandører viktig. Flere aktører på markedet undervurderer den gjensidige muligheten til å forme arten og den fremtidige retningen av en relasjon. For å oppnå målene for et partnerskap er det viktig at begge partnere bør se utvelgelse som en gjensidig strategisk aktivitet i stedet for et utelukkende valg av kjøper eller leverandør alene (Rezaei, 2015).

## 2.4 Bedriftsrelasjoners livssyklus

Bedriftsrelasjoner er organiske. De har sitt eget liv som et resultat av personene som er involvert, organisasjonskulturer og tilknytningen mellom disse. Det er dette som gjør at bedriftsrelasjoner kan være fleksible, men også kan være vanskelig å kontrollere (Brennan et al., 2020). Som en konsekvens av dette har forskere prøvd å fastslå hvordan bedriftsrelasjoner utvikler seg over tid. Ford (1980) undersøkte bedriftsrelasjoners livssyklus i form av flere variabler, og delte livssyklusen inn i fem faser. Dette er illustrert i figuren under.



FIGUR 1: BEDRIFTSRELASJONERS LIVSSYKLUS (FORD, 1980).

*Før-relasjons-stadiet* er den tiden der relasjonen blir en mulighet. Dette utløses av et behov for endring hos en kunde som søker etter nye leverandører, kanskje for å identifisere en ny leverandør slik at avhengigheten til eksisterende leverandører reduseres. I dette stadiet sitter kunden i førersetet og evaluerer mulige leverandører. Dette er et analytisk stadium der det er lite forpliktelse. Det er kun når en beslutning er tatt at relasjonen kan anses å være etablert (Brennan et al., 2020). Den *tidlige fasen* er preget av å håndtere det ukjente. Partene har ingen erfaring med å jobbe sammen, og det er usikkerhet rundt hvordan det er best å samarbeide og hvor mye verdi som skal skapes. De involverte har ikke blitt kjent med hverandre, og det kan være stor teknologisk avstand mellom partene ettersom de ikke har hatt mulighet til å se hvordan deres produkt- og prosesssteknologier kan passe sammen. I dette stadiet er det stort sett tid som bidrar til forpliktelse. Ingen av partene vil gjøre kapitalforpliktelser før de er sikre på den andre parten (Brennan et al., 2020). Det er først i *utviklingsfasen* at tidsforpliktelsen fører til reduksjon av usikkerhet og avstand mellom partene. I denne fasen begynner selskapene med mer formelle tilpasninger og engasjementet øker. Partene begynner å se de økonomiske fordelene ved å tilpasse seg hverandre. Når relasjonen når sitt høydepunkt er det liten avstand mellom partene sosialt, teknologisk og kulturelt. De har da kommet til *langtids-stadiet*. Nå begynner samhandlingen og arbeidspraksisen å bli rutine, uten at man må revurdere dette omgående. Når denne samhandlingen og arbeidspraksisene er blitt som normer, har forholdet i hovedsak gått i full sirkel og det relasjonen er i *sluttfasen*. Det er utviklet en unik relasjon og alt som angår relasjonen er godt implementert i begge selskapene (Brennan et al., 2020).

Dwyer et al (1987) utviklet også en modell som har som formål å illustrere bedriftsrelasjoners livssyklus. De delte bedriftsrelasjoner inn i fire faser; bevissthet, utforskning, ekspansjon, forpliktelse og oppløsning. Den første fasen, bevissthet, samsvarer omtrent med Fords (1980) før-relasjonsstadiet. Denne fasen refererer til at en aktør erkjenner at en annen aktør er en mulig utvekslingspartner. Det foregår ingen samhandling mellom partene i denne fasen, kun en vurdering av hverandre (Dwyer et al., 1987).

Utforskningsfasen samsvarer omtrent med Fords (1980) tidlige fase. Denne fasen refereres til som søke- og prøvfasen. I denne fasen foregår det noe interaksjon mellom partene, men det er fortsatt lite investeringer og hver part kan enkelt forlate relasjonen. Fasen kjennetegnes av at hver aktør vurderer forpliktelser, fordeler, ulemper og muligheten for utveksling. Denne fasen kan være veldig kort eller den kan omfatte en lengre periode med testing og evaluering. Dwyer et al. (1987) deler utforskningsfasen i fem deler; attraksjon, kommunikasjon og forhandling, utvikling og maktutøvelse, normutvikling og forventningsutvikling.

Ekspansjonsfasen samsvarer omtrent med Fords (1980) utviklingsfase. Denne fasen refererer til den kontinuerlige økningen av fordeler som oppnås gjennom utveksling og deres gjensidige avhengighet. De fem fasene i utforskningsfasen opererer også i ekspansjonsfasen. Forskjellen fra utforskningsfasen til ekspansjonsfasen er at den tilliten og den felles tilfredsstillelsen som er utviklet kan føre til økt risikotaking i denne fasen. Imidlertid kan denne tilliten og felles tilfredsstillelsen også føre til økte muligheter og gevinster (Dwyer et al., 1987).

Forpliktelsesfasen markerer punktet hvor de to aktørene ikke ønsker en alternativ partner og det er et blitt foretatt et implisitt eller eksplisitt løfte om relasjonell kontinuitet mellom partene. På dette punktet i relasjonen er det oppnådd et nivå av tilfredshet som utelukker andre primære utvekslingspartnere som kunne gitt lignende fordeler. Etter forpliktelsesfasen kommer oppløsningsfasen. Dwyer et al. (1987) påpeker imidlertid at muligheten for oppløsning er til stede gjennom hele livssyklusen til en bedriftsrelasjon, og det er ikke gitt at alle relasjoner går gjennom alle de fire foregående fasene før de blir oppløst.

## 3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å besvare vår problemstilling. Innledningsvis vil vi presentere Kraljics matrise (1983) og utdype de fire ulike kategoriene i modellen. Modellen er ment for å illustrere viktigheten av en differensiert tilnærming til hvordan man håndterer sine leverandører og innkjøp. Videre vil vi kartlegge ulike aspekter og styringsutfordringer som er sentrale i bedriftsrelasjoner.

### 3.1 Betydningen av innkjøp

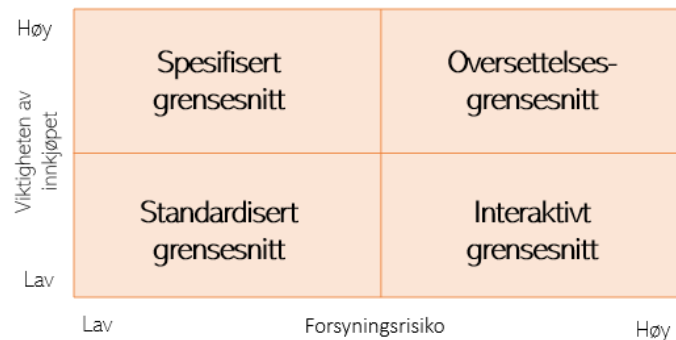
Grensesnitt ble for første gang introdusert av Wren (1967). Wren (1967) definerte grensesnitt som «kontaktpunktene mellom to autonome, gjensidig avhengige organisasjoner som ønsker å samhandle mot et felles mål» (Araujo et al., 2016, s. 2). Denne forklaringen ble videre utviklet av Araujo et al (2016) som beskrev grensesnitt som «ressurskontaktpunktene og de tekniske gjensidige avhengighetene som skapes når en kjøper og en leverandør skal forholde seg til og kombinere sine ressursbaser» (Araujo et al., 2016, s. 3).

I de siste to tiårene av 1900-tallet opplevde selskaper et skift fra innkjøp til forsyningsstyring (Gadde & Snehota, 2000). Dette skiftet førte til at selskapets konkurransefortrinn ikke bare ble skapt av selskapets interne ressurser, men også i relasjonene og koblingene med eksterne bedrifter. Tidligere anbefalinger om å holde en armlengdes avstand til leverandør for å unngå avhengighet ble nå erstattet med et fokus på fordelene som kan høstes av nære relasjoner. Mange selskaper valgte derfor å redusere antallet leverandører betraktelig og kun interagere med et begrenset antall leverandører (Gadde & Snehota, 2000).

Et viktig steg for å utnytte det strategiske potensialet til innkjøp ble skapt av Peter Kraljic i 1983. I artikkelen «Purchasing must become Supply Management» presentere han en porteføljemodell som ga innkjøpssjefer en verktøykasse. Hensikten med denne modellen var å påpeke viktigheten av en differensiert tilnærming til hvordan bedrifter håndterer sine leverandører og innkjøp. Matrisen var ansett som spesielt nyttig knyttet til allokering av knappe ressurser til de oppgavene hvor behovet var størst, samt identifiserte hvilke innkjøpsvarer og leverandører som er kritiske for bedriften (Araujo et al., 2016).

Kraljics matrise klassifiserer et firmas innkjøp i fire kategorier på grunnlag av to dimensjoner: (1) viktigheten av innkjøpet og (2) forsyningsrisiko (Caniëls & Gelderman, 2007). Viktigheten av innkjøpet er muligheten en vare har til å påvirke fortjenesten. Dette kan være knyttet til elementer slik som salgsvolum, prosent av totale kjøpskostnader og påvirkning på

produktkvalitet. Forsyningsrisiko derimot vurderes ut ifra tilgjengelighet og er koblet til antall leverandører, lage-eller-kjøpe muligheter, lagringsrisiko og substitutt muligheter. Ved å bruke disse kriteriene sorterer selskapet ut alle sine varer i kategoriene; standard grensesnitt, oversettelse-grensesnitt, spesifiserte grensesnitt og interaktive grensesnitt (Kraljic, 1983).



FIGUR 2: KRALJICS MATRISE

### 3.1.1 Standardisert grensesnitt

I et standardisert grensesnitt foregår kjøpsituasjoner hvor utvekslingen omhandler standardiserte produkter og hvor kjøperen enkelt kan bytte leverandør. I dette grensesnittet er det verken behov for justeringer mellom produsent- og brukersiden eller mellom det kjøpende firmaet og leverandøren ettersom partenes kontekst ikke er avgjørende for utvekslingen (Araujo et al., 2016).

Dette grensesnittet representerer klassiske markedsforhold på armlengdes avstand. Det er ingen relevante tekniske eller organisatoriske gjensidige avhengigheter mellom de to partene, og de to selskapene krever kun et enkelt salg-til-kjøpsfunksjonelt grensesnitt for å gjennomføre utvekslinger. Kjøperen har et utvalg å velge mellom og prisene fungerer som den viktigste koordinerende enheten mellom kjøper og selger. Kostnadene ved å bruke standardiserte grensesnitt er lav for begge parter, siden transaksjonskostnadene er lave og det foreligger ikke noen dedikerte investeringer. For kunden skyldes dette er fravær av behov for investeringer i kunnskap om hvordan produktene er designet eller produsert. For leverandøren skyldes dette lave kostnader ved å sette opp og vedlikeholde grensesnittene, i tillegg til stordriftsfordeler i produksjon og markedsføring da det samme produktet selges til mange kunder gjennom identiske grensesnitt. Det kan imidlertid oppstå indirekte kostnader for kunden da andre ressurser kan trenge tilpasning for at andre standardiserte produktene skal passe inn (Araujo et al., 1999).

### 3.1.2 Spesifisert grensesnitt

I dette grensesnittet foreskriver kjøperfirmaet funksjonen til produktet eller tjenesten. Når denne typen grensesnitt brukes, brukes leverandøren som en utvidelse av det kjøpende firmaets produksjonsressurser. Kjøperen spesifiserer produktet og hvordan det skal produseres, men er ikke direkte engasjert i produksjonskonteksten (Araujo et al., 2016). Dette grensesnittet benyttes gjerne når det kjøpende firmaet foretrekker et tilpasset produkt. Dette vil kreve et grensesnitt hvor ressursene til kjøper og selger til en viss grad er tilpasset hverandre. Leverandøren trenger da visse anvisninger fra kunden. Tradisjonell underleverandør eller outsourcing er gode eksempler på dette grensesnittet. I disse tilfellene bruker kjøperen leverandøren som en utvidelse av egen produksjonsstruktur. Disse ordningene kan fungere effektivt; for eksempel er en underleverandør i stand til å slå sammen bestillinger og høste stordriftsfordeler av noen av sine kunder. Spesifiserte grensesnitt innebærer en grad av gjensidig avhengighet mellom partene siden produksjonsplaner trenger forhåndskoordinerings (Araujo et al., 1999).

### 3.1.3 Oversettelse-grensesnitt

I et oversettelses-grensesnitt foreskriver kjøperfirmaet funksjonen til produktet eller tjenesten. Leverandøren avgjør i etterkant av dette hva som er den beste måten å overholde spesifikasjonene på bakgrunn av deres ressurser. Denne typen grensesnitt gir leverandøren en viss grad av frihet i bruken av ressursene sine og er dermed i stand til å utnytte stordriftsfordeler eller omgang i produksjon og utvikling (Araujo et al., 2016). I dette grensesnittet spesifiserer kjøperen nødvendig funksjonalitet i stedet for det faktiske produktet. Spesifikasjonen er altså basert på hvordan produktet må fungere i brukersammenheng. Leverandøren påtar seg «oversettelsen» fra brukerens funksjonsbeskrivelse til produktdesign og produktspesifikasjoner. Selv om arbeidsdelingen mellom leverandør og kjøper kan være lik den som brukes i spesifisert grensesnitt, tar leverandøren et større ansvar i forholdet i oversettelses-grensesnitt (Araujo et al., 1999).

### 3.1.4 Interaktivt grensesnitt

I interaktive grensesnitt foregår det som regel en intens interaksjon og samarbeid mellom kjøper og leverandør. Dette grensesnittet medfører betydelige relasjonskostnader for begge selskapene, samtidig som det gir potensielle gevinster i produktivitet og innovasjon (Araujo et al., 2016). Interaktive grensesnitt er altså basert på åpen dialog på hvordan kjøper og leverandør

kan slutte seg til deres kunnskap om bruker- og produsentsammenhenger og utvikle spesifikasjoner sammen. Kjøper og leverandør kan ut fra hensyn til deres felles ressurser, diskutere løsninger og de ulike avveiningene mellom dem. Derfor gjør dette grensesnittet selskapene i stand til å vurdere konsekvenser for begge parter samt fordelene som kan utvikles i fellesskap overfor tredjeparter. De direkte kostnadene forbundet med å etablere interaktive grensesnitt må vurderes nøye. I tillegg kan avkastningen på å investere i interaktive grensesnitt være vanskelig å forutsi på forhånd. Likevel åpner interaktive grensesnitt for muligheten for både høy produktivitet og innovasjonsgevinster, disse investeringene må betraktes som flere perioder for å estimere kostnadene og fordelene de gir over tid (Araujo et al., 1999).

### 3.2 Interaksjon

Forskning på kunde-leverandørforhold i bedriftsmarkeder har vist hvor sentralt interaksjonsprosesser er i bedriftsrelasjoner (La Rocca et al., 2017). Interaksjon kan tolkes som en prosess som skjer mellom selskaper, som endrer og transformerer ressursene og aktivitetene til selskapene som er involvert (Håkansson et al., 2009). Fysiske så vel som menneskelige ressurser kan bli påvirket av interaksjon. En viktig konsekvens av dette er interaksjonen alltid innebærer kostnader for hver aktør som er involvert, men fordelene veier som regel opp for kostnaden (Ford et al., 2008).

Interaksjon kan altså ses på som en konfrontasjonsprosess som skjer mellom bedrifter og som endrer sider ved ressursene og aktivitetene til de involverte selskapene. For eksempel kan interaksjon føre til at et selskap endrer produkt- og tjenestetilbudet, noe som igjen kan føre til at motparten må reorganisere deler av virksomheten for å imøtekomme dette tilbudet (Håkansson et al., 2009). Interaksjon er likevel ikke bare en dyadisk prosess. Alle virksomheter samhandler med flere andre aktører, og samhandlingen mellom to selskaper kan påvirke deres relasjon med noen andre. Interaksjon kan derfor føre til modifikasjoner av aktiviteter og ressurser til selskaper i hele bedriftsnettverket, og må derfor ikke kun ses på som en aktivitet til en virksomhet, men et viktig virkemiddel for å kombinere aktivitetene og ressursene til selskapene i nettverket (Ford et al., 2008). Interaksjon er altså ikke bare et sett med samtaler som fører til en abstrakt avtale. Det inkluderer også mellommenneskelig kommunikasjon, samt levering av fysiske produkter, tjenester, informasjon, betalinger og observasjoner (Ford & Håkansson, 2006). Dette gjør at interaksjon også ses på som en økonomisk prosess (Håkansson et al., 2009).



Samhandlingsprosessen kan skje rutinemessig, uten bevisst innsats eller planlegging fra noen av de involverte aktørene (Håkansson et al., 2009). På den andre siden kan det også innebære omfattende planlegging, utvikling og forhandlinger. Uavhengig av hvordan prosessen utvikler seg, betyr samhandlingen mellom ressurser, aktiviteter og aktører at ingen enkelt aktør har kontroll over det som kommer ut av deres interaksjoner. Effektene av interaksjon kan både være umiddelbare og langsiktige; nåværende interaksjon påvirkes av det som har skjedd tidligere og av aktørenes oppfatninger og forventninger om fremtidig samhandling (Håkansson et al., 2009).

### 3.3 Kultur

Begrepet organisasjonskultur kan ha mange forskjellige typer innhold og brukes ofte uten nærmere definisjoner. Det er likevel en utbredt forståelse om at en sterk organisasjonskultur er en viktig komponent for å lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Strand, 2007). Organisasjonskultur kan forklares som de virkelighetsoppfatningene (antagelsene og forventningene), holdningene og verdiene som oppstår og finnes i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Schein et al., 1987). Det er interaksjonen som oppstår mellom medlemmene idet de prøver å samordne aktivitetene sine for å oppfylle organisasjonens mål, som fører til at det etableres en del mer eller mindre felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger blant medlemmene (Bang, 2020).

Organisasjonskulturen danner grunnlaget for lojalitet og oppfattelsen av felles mål, noe som bidrar til produktivitet blant de ansatte. (Strand, 2007). Det å samarbeide på tvers av organisasjonsgrenser har synliggjort betydningen av organisasjonskultur. Selv om det er satt felles mål og de tekniske elementene er avklart og koordinerte, så kan det oppstå uoverensstemmelser og interessekonflikter. Dette er ofte et hinder for effektivt samarbeid (Strand, 2007). Ansatte i organisasjoner er ofte ikke klar over sin egen kultur før den blir utfordret, før de erfarer en ny kultur eller før den blir gjort åpen og eksplisitt gjennom for eksempel et rammeverk eller en modell. Organisasjonskultur er altså usynlig store deler av tiden (Cameron et al., 2013).

En organisasjonskultur dannes ofte av at grunnleggerne/lederne har dynamiske personligheter med sterke verdier og klare visjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Strand, 2007). Hvis deres verdier aksepteres og opprettholdes, vil medarbeiderne etter hvert identifisere seg med dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dersom medarbeiderne deler organisasjonens verdier og normer anses organisasjonskulturen å være sterk. Bang (2020) trekker frem bevisst terping av viktige verdier og normer som en måte å skape en sterk organisasjonskultur. Dette gjøres for å

sørge for at alle medlemmene har kjennskap til de kulturelle elementene i organisasjonen (Bang, 2020). Organisasjonskultur kan også delvis oppstå gjennom felles erfaring og forståelse som man får gjennom regelmessig samvær på jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### 3.4 Informasjonsdeling

Innsamling av informasjon er en sentral aktivitet i enhver organisasjon (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995). Som en del av en større sammenheng er bedriften avhengig av å holde seg oppdatert på sine eksterne omgivelser. Raske teknologiske fremskritt øker kravene som er stilt til bedriftene (Hsu et al., 2008). Informasjon kan være avgjørende for å opprettholde selskapets markedsposisjon, fatte beslutninger, samt selskapets posisjonering i markedet (Thornton et al., 2013). Informasjonsdeling binder også selskapene sammen ved å styrke relasjoner og legge til rette for bedre samhandling, som kan føre til økt effektivitet. Deling av informasjon på tvers av bedriftenes grenser kan også bidra til å oppdage muligheter for kostnadsreduksjon utover det bedriften alene kan gjennomføre (Håkansson et al., 2010). Det å forstå koblingene i et kunde-leverandørforhold, informasjonsdeling og konsekvensene av dette, er derfor avgjørende for å fremme produktive relasjoner med sine leverandører. Utilstrekkelig informasjonsdeling begrenser et firmas evne til å utnytte ellers fruktbare relasjoner som kan øke sjansen for måloppnåelse (Hsu et al., 2008). På den andre siden vil store mengder informasjon av høy kvalitet legge til rette for raskere svar på muligheter som dukker opp i markedet (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995).

Informasjonsdeling har forskjellige former i selskapets samhandling med andre. I en forsyningskjede kan informasjonsdeling defineres som «integrasjon av informasjonssystemer, beslutningssystemer og forretningsprosesser som brukes til å utføre informasjonssøk» (Hsu et al., 2008, s. 297). Informasjonsdeling kan også inkludere det å administrere forretningsdrift, overvåke forretningsdetaljer og utføre andre forretningsaktiviteter i en bedrift (Hsu et al., 2008). Deling av informasjon i forsyningskjeder kan forenkles ved bruk av integrerte informasjonssystemer. Bruk av informasjonssystemer gjør det mulig for partene å få bedre, mer tidsriktig informasjon. Dette bidrar videre til å opprettholde nære, gjensidig fordelaktige relasjoner mellom partene (Lewis & Talalayevsky, 2000). Å benytte seg av slike systemer sender også et signal til leverandørene i verdikjeden om selskapets vilje og forpliktelse til å jobbe sammen mot felles mål, et nøkkelement i effektive relasjoner.

Informasjonssystemintegrasjon fremstår dermed som "limet" som ikke bare binder individuelle deler av et og samme firma, men også firmaer på tvers av forsyningskjeden (Hsu et al., 2008).

Informasjon kan også være sensitivt, og selv om deling kan være fordelaktig for å oppnå samarbeid mellom bedrifter må risikoen knyttet til hvor mye og hvilken type informasjon man deler vurderes. Strategisk informasjon om bedriften er informasjon hvor deling krever at visst nivå av tillit mellom kjøper og leverandør (Newell et al., 2019). Nye fremskritt innenfor informasjonsteknologi og økende fokus på kvalitet i produksjonsorganisasjoner har imidlertid fått mange selskaper til å revurdere risikoen av mer omfattende informasjonsdeling. Større deling av informasjon kan forbedre produktkvaliteten og legge til rette for utvikling av nye produkter (Cannon & Perreault Jr, 1999).

### 3.5 Kunnskap

I dag er det delte meninger blant forskere om hvorvidt kunnskap er avgjørende for dannelsen og utviklingen av virksomheter. La Rocca og Snehota (2011) argumenterer i sin artikkel at kunnskap gjør en virksomhet i stand til å skape innovasjon. Hvor innovasjon blir til ofte ved bruk av eksisterende, men også ofte ekstern kunnskap (Ritala et al., 2015). Flere ledelsesforskere er enige i dette, og at evnen til å skape og utnytte kunnskap er en av de viktigste kildene til et selskaps bærekraftige konkurransefortrinn (La Rocca & Snehota, 2011; Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995; Wulf & Butel, 2017).

Tradisjonelt har forskningen på hvordan kunnskap er produsert og brukt fokusert på hva som skjer internt i selskaper. I nyere tid har fokuset flyttet seg til å være mer opptatt av selskapenes kunnskapskapital, og hvordan den kan være plassert i strategien til en virksomhet. Det har altså blitt et økt fokus på hvordan kunnskapsoverføring og kunnskapsdeling skal finne sted (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Tidligere har et kritisk spørsmål vært hvordan ledelsen i selskaper kan beskytte kunnskap og forhindre lekkasje til utenforstående. Det har senere vist seg at relasjoner på tvers av organisasjonsgrenser er avgjørende for å utvikle teknologisk kunnskap, og at deling av kunnskap kan derfor være hensiktsmessig (La Rocca & Snehota, 2011).

Kunnskapsdeling i hierarkier kan være effektivt da de ikke er basert på gjensidighet og utveksling på grunn av eksisterende autoritære relasjonene (Wulf & Butel, 2017). Relasjoner med hierarkisk styringsstruktur utvikler også ofte et felles språk og en felles identitet som kan legge til rette for kunnskapsutveksling. På den andre siden kan hierarkiske relasjoner være

preget av ulike insentiver hvor partene har ulike interesser. Dette kan føre til motstridende mål og derav hemme kunnskapsdeling (Pierce, 2012).

### 3.6 Makt

Ettersom organisasjoners konkurransemessige suksess stadig blir mer avhengig av kunde-leverandørforhold, har organisasjoner begynt å anerkjenne forholdenes strategiske betydning (Meehan & Wright, 2012). Makt har potensiale til å påvirke alle kunde-leverandørforhold, og det å besitte makt er kritisk ettersom dette kan kontrollere og styre partnerens handlinger (Emerson, 1962). Makt blir definert som «en aktørs evne til å påvirke en annen til å handle på en måte de ellers ikke ha ville gjort» (Meehan & Wright, 2012, s. 670).

Ved etableringen av kunde-leverandørforhold oppstår også muligheten for maktasymmetri mellom partene (Caniëls & Gelderman, 2007). Maktasymmetri er til stede når en part er betydelig mer avhengig enn den andre parten (Anderson & Weitz, 1989). McDonald (1999) skriver i sin artikkel at maktasymmetri i et kunde-leverandørforhold kan føre til ineffektive partnerskap, og derav undergraver suksessen til kunde-leverandørforholdet. Han trekker her frem at selv om partene går inn i et gjensidig gunstig partnerskap, vil risikoen fortsatt være høy for at den svakeste parten får redusert sin nytte over tid (McDonald, 1999).

Anderson og Weitz (1989) påpeker i sin artikkel at et ubalansert maktforhold kan føre til mindre samarbeid og større konflikt. Her trekker de frem at selv om de kortsiktige konsekvensene av bruken av makt er åpenbare, er de langsiktige konsekvensene usikre. De mener videre at i et ubalansert maktforhold vil den sterkeste parten forsøke å utnytte sin makt, og dermed stå i fare for å ødelegge relasjonen (Anderson & Weitz, 1989). Å være i et ubalansert maktforhold betyr derimot ikke automatisk maktmisbruk. Makt kan også virke som en effektiv koordineringsmekanisme. Empiriske bevis indikerer at maktasymmetri kan brukes som et verktøy for å fremme forsyningskjedeintegrasjon, samt gi høyere prestasjonsnivåer i langsiktige relasjoner (Caniëls & Gelderman, 2007). Bruken av makt kan også forbedre kunnskapsfordelingen, legge til rette for adaptiv og samarbeidende atferd, samt for å fremme sosial ansvarlig praksis. (Han et al., 2022). I situasjoner hvor begge partene har mye makt, vil sannsynligheten for maktbruk minske. Dette grunner i risikoen for gjengjeldelse, som i slike situasjoner anses som høy. I en situasjon med høy total avhengighet, står begge partnere ofte overfor høye utgangsbarrierer. Dette vil i likhet til maktsymmetri redusere partenes bruk av makt ettersom kostnaden med å forlate forholdet ikke er verdt risikoen (Caniëls & Gelderman, 2007).

For å forenkle forskningen på makt har flere forskere valgt å dele makt inn i forskjellige dimensjoner (Maloni & Benton, 2000). To grupperinger som er mye brukt er tvangsmessig og ikke-tvangsmessige makt (Han et al., 2022). Tvangsmessig makt viser til en parts utøvelse av kontroll over en annen part gjennom negative handlinger, som straff eller trusler (Huo et al., 2019). Bruken av tvangsmessig makt blir ansett som mer effektiv enn sin motpart, men blir også ansett som skadelig for relasjonsbygging. Ikke-tvangsmessig makt oppstår som følge av utøvelse av en bedrifts innflytelse på sine partnere. Dette kan være igjennom å gi forslag eller fremheve normer som danner grunnlaget for samarbeidet. I kunde-leverandørrelasjoner blir ofte begge formene for makt brukt for å påvirke leverandøren (Han et al., 2022).

### 3.7 Gjensidig avhengighet

Uavhengig av bransje, opererer et selskap alltid innenfor en struktur av gjensidig avhengighet som påvirker selskapets utvikling (Caniëls & Gelderman, 2007; Snehota & Hakansson, 1995). I markedet i dag er selskaper avhengig av ressurser som andre selskaper kontrollerer. Behovet for å forholde seg til andre har konsekvenser for autonomien for hver enkelt virksomhet (Snehota, 2011; Snehota & Hakansson, 1995). Gjensidige tilpasninger er ofte mange og hyppige på hver sin side i en bedriftsrelasjon (Kvaloy, 2007), ettersom behovet for å koordinere aktivitetene til de involverte enkeltpersonene og selskapene øker. Tekniske tilpasninger i produktegenskaper eller i produksjonsprosessen er typiske for bedriftsrelasjoner, men også tilpasninger i administrative og logistiske aktiviteter er vanlige (Snehota & Hakansson, 1995).

Ford og Håkansson (2006) beskriver ressurser som kjernen til gjensidig avhengighet. Dette begrunner de med at de gjensidige avhengighetene mellom aktørene oppstår som følge av at deres respektive ressurser ikke er isolert, men er knyttet til hverandre. Dette skaper både begrensninger knyttet til valg, men åpner også for muligheter knyttet til tilgang på ellers uoppnåelige ressurser. Båndene mellom selskapenes enkeltstående ressurser knyttes sammen i større ressurskonstellasjoner som krysser flere bedrifters grenser (Alenius et al., 2015).

Forholdets maktsymmetri bestemmes av hvilken grad handelspartnerne verdsetter hverandres ressurser. Begrepet gjensidig avhengighetssymmetri er definert som «forskjellen mellom de to partners avhengighetsnivåer» (Caniëls & Gelderman, 2007, s. 221). I en situasjon der to aktører har relativt likt grad av avhengighet vil relasjonen være preget av symmetrisk gjensidig avhengighet. På den andre siden vil kunde-leverandørforhold som er preget av asymmetrisk gjensidig avhengighet antas å være mangelfulle fordi den uavhengige partneren opplever høy

makt og kan bli forsøkt utnyttet (Buchanan, 1992; Caniëls & Gelderman, 2007). I sterkt gjensidig avhengige relasjoner har bedriftene mer å tape hvis partnerskapet avsluttes. Dette som følge av stor andel av spesifikke investeringer i forholdet, de vil dermed ha mye å tape på avslutning av forholdet. Det vil dermed være i strid med egeninteressen til partnerne å avslutte forholdet. Man kan dermed forvente at den totale gjensidige avhengigheten vil øke sammen med selskapets behov for å fortsette forholdet, ettersom selskapene har etablert utgangsbarrierer (Caniëls & Gelderman, 2007).

### 3.8 Tillit

Den økte konkurransesituasjonen i næringslivet har bidratt til at bedriftsmarkedsførere må benytte mer kreative og fleksible midler for å møte konkurransen i markedet. Mange bedrifter har svart på den økte konkurransesituasjonen ved å bygge tette relasjoner med kunder og leverandører. Slike relasjoner er avhengige av høy grad av tillit (Doney & Cannon, 1997). Tillit er avgjørende for å skape engasjement, relasjonsutvikling og redusere usikkerhet (Håkansson et al., 2009).

Tillit kan beskrives som viljen til å stole på en utvekslingspartner. Et viktig aspekt med denne definisjonen er at forestillingen om tillit er som en tro, en følelse eller en forventning om en utvekslingspartner (Ganesan, 1994). Primært reflekterer tillit en situasjon der man er villig til å være sårbar for handlingene til en annen når det ikke er stor sannsynlighet for tap. Dermed vil en transaksjonspart danne en forventning om at den andre parten vil opptre på en pålitelig måte (Mesquita et al., 2021). I bedriftsrelasjoner fungerer tillit som en styringsmekanisme som demper opportuniste i relasjoner som er preget av usikkerhet og avhengighet (Doney & Cannon, 1997). Mesquita et al. (2020) påpeker i sin artikkel at tillit kan bidra til å redusere interne farer, slik at sannsynligheten for vertikal integrasjon øker, så fremst partene oppfattes som pålitelige. De mener altså at tillit legger til rette for vertikal integrasjon fremfor marked (Mesquita et al., 2021). Dersom det er høy grad av tillit i en kunde-leverandørrelasjon kan partene enklere fokusere på fordelene med forholdet, utvikle konkurranseevnen og redusere transaksjonskostnader. Etter hvert som bedriftsmarkedsførere har lagt større vekt på å bygge langsiktige relasjoner med kunder og leverandører har tillit fått en mer sentral rolle i markedsføringsteorien (Doney & Cannon, 1997).

Forskning har vist at tillit i stor grad er påvirket av interaksjon og sosiale forhold rundt utvekslingen (Håkansson et al., 2009). Tillit kan også bygges gjennom en historie med tidligere transaksjoner, der partene har eksisterende sosiale tilknytninger og har utviklet gjensidige

sosiale normer for atferd etter å ha hatt en relasjon over tid (Mesquita et al., 2021). Handling kan skape tillit fordi det kan si noe om den fremtidige oppførselen til motparter og påvirker måten en aktør tolker sin situasjon (Håkansson et al., 2009).

Tillit sammen informasjon, er også sentralt for å redusere usikkerhet i en bedriftsrelasjon (Tomkins, 2001). Flere forskere mener det er et omvendt forhold mellom tillit og behovet for informasjon, hvor tillit og informasjon må ses på alternativer som erstatter hverandre (Wicks et al., 1999; Zaheer & Venkatraman, 1995). Dette ble derimot forkastet av Tomkins (2001) for å være et forenklet syn. Tomkins (2001) mener forholdet mellom tillit og informasjon kan ses på som en omvendt U-formet funksjon av nivået av tillitsøkning over tid og informasjonen som trengs for å kontrollere forholdet. Ved starten av et forhold vil behovet for informasjon være lavt. Etter hvert forholdet utvikler seg og modnes, vil det være en positiv assosiasjon mellom tillit og informasjon som følge av at tillit ikke kan økes uten ytterligere informasjon. Dette vil derimot ikke være evig, ettersom tillitintensiteten blir etablert på et høyere nivå i senere stadier av forholdet, vil mindre informasjon være nødvendig for å opprettholde forholdet. Her utvikler det seg en negativ assosiasjon. Selv om overdreven informasjon kan redusere tilliten, er det nødvendig med mer informasjon for å skape tillit til «oppsvinget» i forholdet (Tomkins, 2001).

Tomkins (2001) identifiserte videre to typer informasjonstyper i relasjonsbygging. Han mente at disse informasjonstypene, samt selskapets informasjonsbehov kan kobles til bedriftsrelasjonens livssyklus. Den første typen er informasjon som er relatert til byggingen og opprettholdelsen av tillit. I denne typen informasjon inngår det som skal til for å skape tillit og for å sjekke «tilstanden» av forholdet. Informasjonstype 1 omhandler informasjon om kompetanse og integritet både knyttet til handling og kommunikasjon. Informasjonstype 2 er nødvendig for å mestre ulike hendelser i relasjonen og samarbeidet. Denne typen informasjon omhandler planlegging og koordinering av oppgaver. Begge informasjonstypene er relevante i alle fasene i livssyklusen, og vil ha en omvendt U-formet funksjon i forhold til relasjonsmodenheten (Tomkins, 2001).

### 3.9 Styringsutfordringer i interorganisatoriske relasjoner

Styring i en interorganisatorisk relasjon overskrider organisatoriske, legale og kulturelle grenser. Dette fører til nye og forsterkede utfordringer, og krever dermed nye og tilpassede styringsløsninger (Ahlgren et al., 2019). Caglio og Ditillo (2008) trekker frem tre universale styringsutfordringer i interorganisatoriske relasjoner. Den første utfordringen knyttes til

samarbeidet mellom partene. En av hovedutfordringene knyttet til samarbeid i interorganisatoriske relasjoner er at partene må beskytte seg mot opportunistisk atferd. Opportunistisk atferd kan forklares som at den ene parten i relasjonen opptrer avvikende og utnytter omgivelsene til sin egen fordel (Williamson, 1991). Begrepet er særlig benyttet innenfor transaksjonskostnadsteori og agentteori. I en interorganisatorisk relasjon øker altså faren for at partene har ulike mål, noe som igjen øker faren for at partene forfølger egne mål og ikke opptrer i tråd med samarbeidets avtalte målsetninger (Ahlgren et al., 2019). Samarbeidsutfordringer oppstår altså fordi at partene i en interorganisatorisk relasjon kan ha insentiver til å jukse for å nå sine egne mål på bekostning av de andre i relasjonen, og at det må innføres mekanismer for å tilpasse målene sine (Caglio & Ditillo, 2008).

Den andre utfordringen Caglio og Ditillo (2008) trekker frem er koordineringsutfordringer. Samarbeid på tvers av organisasjoners grenser skaper en økt gjensidig avhengighet, men også et økt behov for koordinering. Organisasjoner står derfor overfor problemer med felles organisering og koordinering, hvor de må komme til enighet om hvem som skal bidra med hva (Caglio & Ditillo, 2008). Denne utfordringen dreier seg altså om hvordan det daglige arbeidet innordnes slik at felles målsetninger kan nås (Ahlgren et al., 2019).

Den tredje og siste utfordringen som trekkes frem i artikkelen er fordelingsutfordringer. I en interorganisatorisk relasjon går to eller flere parter inn med sine ressurser som sammen skal oppnå felles verdiskapning. Noen sentrale spørsmål blir derfor hvordan disse ressursene skal fordeles, samt hvordan verdiskapningen skal fordeles mellom partene for å få det mest mulig rettferdig. I tillegg må hvert selskap sørge for at ressursene som utveksles ikke misbrukes av motpartene (Caglio & Ditillo, 2008). En måte å forhindre fordelingsproblemer på er gjennom «business deals», hvor de to partene kommer til enighet rundt hvordan overskuddet skal deles. På denne måten sikrer partene et ordnet grensesnitt mellom partene. Dette er derimot ikke uten utfordringer da det er vanskelig å finne riktig «pris» på ressursene de forskjellige aktørene tar inn i samarbeidet (Håkansson & Olsen, 2015). Et annet viktig aspekt med forhandlingene mellom partene er at avtalene ikke kan ses på som uavhengige av hverandre. En avtale er en del av en avtalestruktur, hvor hver avtale på forskjellige måter er avhengig av andre spesifikke avtaler. Avtalestrukturen skaper her både muligheter, men også begrensninger for utformingen av nye og eksisterende avtaler (Håkansson & Olsen, 2015).



## 4.0 Metode

Vi ønsker i denne studien å forstå hvordan innføringen har Hubbard har foregått mellom aktørene verdikjeden, sett i lys av industriell markedsføring og ressursgrensesnitt. For å best belyse vår problemstilling har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie. Dette fordi bedriftsrelasjonene er komplekse og krever derfor en dypere forståelse (Johannessen et al., 2020). I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som er gjort i vår studie. Innledningsvis vil vi begrunne vårt valg av metode. Videre vil vi presentere forskningsdesignet, samt beskrive valg tatt ved datainnsamling. Avslutningsvis vil vi vurdere kvaliteten av de metodiske valgene, dette innebærer en vurdering av studiens gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet. Før vi til slutt vil gå igjennom de etiske utfordringene knyttet til studien. De metodiske valgene er illustrert i figuren under.



FIGUR 3: METODEVALG OPPSUMMERT

### 4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Et vitenskapsteoretisk perspektiv forklarer forskerens grunnleggende forståelse av verden og forskerens syn på kunnskap. Dette synet vil påvirke de metodiske valgene som blir tatt i forskningsprosessen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det er hovedsakelig to sentrale tilnærminger som danner grunnlaget for hvilket teoretisk perspektiv som blir valgt; ontologi og epistemologi. Ontologi er hva man mener vitenskapen handler om og hvilke økonomiske gjenstander som finnes. Epistemologi er hvilke typer kunnskap vi mener er mulig og relevant om disse tingene (Nyeng, 2004). Vi ønsker basert på dette å kort redegjøre for de grunnleggende antagelsene som utgjør utgangspunktet for vår oppgave.

Gjennom vår utdanning som økonomistudenter kan det hevdes at vi har blitt lært opp til å ha et positivistisk syn på verden. Hvor vi gjennom økonomiske modeller har blitt lært at økonomiske aktørers atferd kan forklares av universelle lover innenfor økonomi. Det er derimot viktig å være oppmerksom på at disse antagelsene er basert på forenklet syn på virkeligheten. Vår oppgave er derimot en kombinasjon av markedsføring og økonomistyring, hvor vi studerer bedriftsrelasjoner. Dette innebærer at vi er opptatt av å forstå hvordan de ulike aktørene har opplevd situasjonen vi undersøker. Vi ønsker å få frem innholdsrike beskrivelser og avdekke sosiale strukturer. Det å samle tanker og erfaringer på denne måten tilhører den hermeneutiske

tradisjonen og en fenomenologisk tilnærming (Saunders et al., 2016). Det finnes altså ingen objektiv sannhet på det vi ønsker å undersøke, og de empiriske funnene er et resultat av flere samtaler. En gren under hermeneutisk tradisjon og fenomenologi er interpretivisme. Interpretivisme hevder at mennesker og deres sosiale verden ikke kan studeres på lik linje som fysiske fenomener. Dette begrunnes med at mennesker skaper og opplever ulike sosiale realiteter gjennom deres ulike kulturelle bakgrunner, under ulike omstendigheter og til ulike tider (Saunders et al., 2016). Det er altså ikke mulig å forstå slike realiteter gjennom bestemte, universelle lover som skal gjelde for alle. På bakgrunn av dette kan vår forståelse av verden og vårt syn på kunnskap plasseres nært et hermeneutisk og fenomenologisk perspektiv og en interpretivistisk tilnærming (Nyeng, 2004).

## 4.2 Forskningsdesign

Innledningsvis må vi reflektere over formålet med designet for vår studie. Forskning kan utformes for å oppfylle enten et utforskende, deskriptivt eller forklarende formål. Deskriptivt design har som hensikt å beskrive hendelser, personer eller situasjoner (Saunders et al., 2016). I vår oppgave ønsker vi å undersøke hvordan innføringen av Hubbard har påvirket relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling. Innenfor dette vil vi beskrive hvordan samarbeidet i verdikjeden foregår, hvordan ressursgrensesnittene har utviklet seg av innføringen av Hubbard og til slutt beskrive bærekraftsorienteringen i verdikjeden. Vi ønsker altså å beskrive, samt å få en forståelse for disse fenomenene. Spørsmålet som omhandler ressursgrensesnitt, kan imidlertid anses å ha et forklarende element, ettersom vi ønsker å forklare hvordan enkelte aspekter slik som tillit og interaksjon kan påvirke utviklingen av ressursgrensesnitt. Vi har derfor valgt å benytte et tilnærmet deskriptivt design, med innslag av et forklarende moment.

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av innføringen av Hubbard i verdikjeden til Norsk Kylling. Casestudier egner seg godt når man skal forsøke å beskrive et fenomen (Yin, 2018), og kjennetegnes av intensive undersøkelser, hvor fokuset er på det unike heller enn det generelle (Ringdal, 2018). I vår oppgave ønsker vi å gå detaljert inn på de ulike relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling og undersøke hvordan disse har blitt påvirket av innføringen av Hubbard. Relasjonene og konteksten vi undersøker er unik, hvor vi ønsker å få frem detaljerte og nyanserte beskrivelser rundt innføringen av Hubbard. Casestudie egner seg godt for vår oppgave ettersom dette gjør oss i stand til å kartlegge enkeltpersoners holdninger og erfaringer (Maaløe, 2002).

Ettersom vi ønsker å undersøke et fenomen som er lite forsket på tidligere, ser vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av en abduktiv tilnærming, hvor forskningen beveger seg i en kontinuerlig prosess mellom teori til empiri (Johannessen et al., 2020). Fordelen med denne tilnærmingen er muligheten til å identifisere temaer og mønstre. Gjennom å innhente tilstrekkelig detaljerte data om hvordan innføringen av Hubbard har blitt opplevd av informantene, vil vi kunne forsøke å integrere disse dataene inn i et teoretisk rammeverk. Ut ifra dette kan vi danne oss en forståelse for hvordan en større endring påvirker relasjonene i en verdikjede. Videre kan vi se om denne forståelsen og disse funnene samsvarer med teori, og eventuelt revidere teorigrunnlaget (Saunders et al., 2016). På denne måten ga en abduktiv tilnærming oss muligheten til å starte med en hypotese som vi undersøkte nærmere, og at vi hele tiden kunne gå tilbake til teorien for å få en bedre forståelse for empirien. Dette ga oss også muligheten til å justere det teoretiske grunnlaget underveis.

### 4.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil vi først begrunne valg av innsamlingsmetode for vår kvalitative casestudie. Vi vil deretter redegjøre for vårt utvalg, samt vise en oversikt over de ulike informantene.

#### 4.3.1 Innsamlingsmetode

Vår datainnsamling foregikk ved bruk av semistrukturerte intervjuer. Denne metoden ble valgt ettersom problemstillingen vår krever fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes opplevelser og erfaringer (Johannessen et al., 2020). Vi var også avhengige av å innhente informasjon fra personer i ulike stillinger og i ulike selskaper. Dette fordi vi ønsket en helhetlig forståelse av hvordan innføringen av Hubbard har påvirket de ulike relasjonene i verdikjeden. Det å innhente data gjennom intervju ga oss derfor mulighet til å skreddersy hvert intervju til informantens posisjon (Johannessen et al., 2020), noe som har vært viktig for vår studie.

I perioden januar til april 2022 gjennomførte vi totalt ti intervjuer. Samtlige av intervjuene ble gjennomført digitalt via Microsoft Teams, dette både på grunn av geografisk avstand og tidsbesparelse. Det var god kvalitet på bilde og lyd under åtte av ti intervjuer. Ved to av intervjuene oppsto det problemer med internettforbindelsen. Det å benytte Teams gjorde det enklere for deltagerne å delta selv på reise, noe som ga oss muligheten til å intervju flere informanter. Intervjuene varte i 30 minutter til 1 time, hvor det ble gjort opptak til videre

analyse. Vi opplevde at informantene var komfortable og kjent med valgt medium. Under intervjuene stilte en av oss spørsmålene mens den andre fulgte med og kom med oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig.

### 4.3.2 Utvalg

I kvalitativ forskning er formålet å komme nært innpå personer som er i målgruppen for det man ønsker å studere (Johannessen et al., 2020). I vår studie er dette personer som har kjennskap og erfaringer med innføringen av Hubbard. Som følge av oppgavens omfang valgte vi å begrense oss til fire aktører; Norsk Kylling, produsentene, en fôrleverandør og Rema 1000. Vi var tidlig i kontakt med direktør for økonomi og forretningsutvikling i Norsk Kylling som ga oss tips til hvem andre i selskapet som kunne vært interessant for oss å kontakte. I tillegg fikk vi kontakt med produsenter og en fôrleverandør gjennom de ansatte i Norsk Kylling. Videre kontaktet vi også direktør for kategori og innkjøp, samt kategori og innkjøpssjef i Rema 1000. Utvalget for studien vår ble dermed gjort ved bruk av skjønnsmessig utvalg og snøballmetoden (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020). På denne måten fikk vi sikret oss data fra de mest sentrale aktørene i verdikjeden, og vi endte opp med et utvalg på ni informanter fordelt på ti intervju.

<b>Informant</b>	<b>Dato</b>	<b>Sted</b>	<b>Tid</b>
Produksjonssjef oppstrøms (Norsk Kylling)	01.03.22	Teams	Ca. 55 min
Fagsjef for dyrevelferd (Norsk Kylling)	01.03.22	Teams	Ca. 40 min
Administrerende direktør (Norsk Kylling)	04.03.22	Teams	Ca. 40 min
Prosjektleder, fôrleverandør	14.03.22	Teams	Ca. 40 min
Kategori- og innkjøpsdirektør (Rema 1000)	15.03.22	Teams	Ca. 45 min
Produsent 1 (bonde)	10.03.22	Teams	Ca. 45 min
Produsent 2 (bonde)	25.03.22	Teams	Ca. 35 min
Direktør for økonomi og forretningsutvikling (Norsk Kylling)	21.01.22, 16.03.22	Teams Teams	Ca. 30 min Ca. 35 min
Kategori og innkjøpssjef (Rema 1000)	06.04.22	Teams	Ca. 30 min

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER

## 4.4 Dataanalyse

Alle våre intervjuer ble transkribert før vi videre analyserte dataene. Fordelen med å transkribere er at man får frem hva informantene sier, men også hvordan de sier det (Bell et al., 2019). Gjennom dette fikk vi frem informantenes meninger, men også den kontekstuelle settingen rundt uttalensene. I vår oppgave ønsker vi å undersøke hvordan informantene opplevde innføringen av Hubbard. I disse opplevelsene ligger det mye følelser, og transkriberingen gjorde det mulig for oss å notere hvordan informantene uttrykte seg.

For å analysere dataene benyttet vi oss av tematisk analyse. Formålet med tematisk analyse er å søke etter temaer eller mønstre som forekommer på tvers av datasettet (Saunders et al., 2016). I vår analyse begynte vi med å trekke ut de gjennomgående store temaene i datamaterialet, før vi videre brøt disse ned i mindre koder. Dette gjorde vi fortløpende gjennom perioden med datainnsamling. På bakgrunn av dette ble vi oppmerksomme på elementer i datamaterialet som var uklare eller som trengte mer utdypelse. Dette bidro til at vi underveis kunne tilpasse intervjuguidene slik at vi fikk mer detaljert informasjon rundt de usikre elementene (Johannessen et al., 2020). Tematisk analyse egnet seg også godt i vår studie da det er en relativt enkel måte å samle data som er hentet fra ulike transkripsjoner og notater (Saunders et al., 2016). Vi hadde tilpasset våre intervjuguiden til informantens posisjon, noe som gjorde at strukturen og innholdet i våre transkriberinger var ulike. Det å benytte tematisk analyse var derfor en hensiktsmessig måte å samle dataene, slik at vi fikk et overblikk over de store linjene i datamaterialet.

I vår studie har vi som nevnt valgt å benytte oss av en abduktiv tilnærming. På denne måten kan vi benytte oss av eksisterende rammeverk, men også skape nye teoretiske hypoteser som kan testes gjennom påfølgende datainnsamling. Det å benytte abduktiv tilnærming i analysearbeidet ga oss en dypere forståelse av datamaterialet ettersom vi fikk undersøkt ulike mønstre i datamaterialet fra forskjellige innfallsvinkler. Denne tilnærmingen gjorde det også mulig å undersøke flere sider av datamaterialet.

## 4.5 Studiens kvalitet

I dette delkapitlet vil vi vurdere hvorvidt de metodiske valgene vi har gjort kan ha hatt påvirkning på studiens kvalitet. For å kunne vurdere kvaliteten er reliabilitet, validitet og generaliserbarhet sentrale elementer å drøfte. Til slutt vil vi se på de etiske utfordringene knyttet til studien.

### 4.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet omfatter dataens pålitelighet knyttet til sammenhengene internt i forskningsprosjektet, samt hvordan dette illustreres i rapporteringen (Tjora, 2021). Dette innebærer hvorvidt resultatene hadde blitt de samme dersom studien har blitt gjennomført på nytt (Braun & Clarke, 2013). Aksel Tjora (2021) trekker frem at et særlig sårbart forhold i kvalitative studier er utvelgelse og presentasjon av intervjusitater. I vår studie har vi plukket ut en del intervjusitater som vi personlig mener er relevant for oppgaven, dette kan være problematisk for påliteligheten da vi har vurdert disse som mer relevante enn andre sitater uten noen spesiell redegjørelse.

Under intervjuene valgte vi å benytte oss av lydopptak, hvor vi etterkant transkriberte intervjuene. Ved å ta lydopptak og senere transkribere sikret vi at vi ikke overså eller mistet viktig informasjon, noe som styrker påliteligheten for studien (Tjora, 2021). I transkriberingen inkluderte vi så mye som mulig av samtalen, vi noterte ned både latter og nøling slik at vi fikk mest mulig detaljer. Etter dette delte vi teksten opp i temaer og underkategorier, hver for oss. Dette fordi vi ønsket en mest mulig nøytral vurdering av innholdet i intervjuet, ettersom en slik kategorisering i stor grad inneholder skjønn (Saunders et al., 2016). Vi avsluttet analysen ved å diskutere de valgte temaene sammen for å sikre kvaliteten på fordelingen.

I kvalitative studier er også utvalget av informanter noe som har betydning for påliteligheten. For å sikre oss at vi fikk pålitelige data om innføringen av Hubbard benyttet vi oss av skjønnsmessig utvalg og snøballmetoden. Ved bruk av disse metodene øker sjansen for at vi har fått et relevante og viktig utvalg for studien vår (Bell et al., 2019). Utvalget besto av informanter fra fire forskjellige aktører i verdikjeden, der alle har vært sentrale under innføringen av Hubbard. På denne måten har vi fått synspunkter fra de mest sentrale aktørene, noe som har bidratt til å gi virkelighetsnære data (Saunders et al., 2016). Studien vår har imidlertid en overvekt av informanter fra Norsk Kylling, noe som kan være problematisk for påliteligheten. Dette ettersom empirien vil ha en asymmetrisk fordeling av uttalelsene fra de forskjellige aktørene. Vårt utvalg kan dermed ha innvirkning på studiens resultat, noe som kunne ha vært unngått med en jevnere fordeling av informanter.

### 4.5.2 Gyldighet

Gyldighet handler om hvorvidt svarene vi finner i vår forskning, faktisk svarer på spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2021). Altså om resultatene våre oppfattes riktig. Samtlige av intervjuene i vår oppgave ble gjennomført digitalt via Teams. Når intervjuene gjennomføres digitalt kan det være vanskeligere å etablere tillit og åpenhet fordi man mister noe av kroppsspråket (Saunders et al., 2016). Dette var noe vi var bevisst på og prøvde derfor å skape en trygg atmosfære i begynnelsen av hvert intervju. Dette gjorde vi ved å snakke litt om oss selv og stille informantene spørsmål om deres bakgrunn og stilling i selskapet slik at de opplevde at de mestret situasjonen. Vi opplevde at informantene raskt ble komfortable med situasjonen og var trygge i bruken av Teams, noe som styrker gyldigheten i studien (Tjora, 2021). Under to av intervjuene oppsto det problemer med internettforbindelsen, som førte til at kvaliteten på selve intervjuet ble redusert ved at svarene ble hakkete og noe vanskeligere å tolke. En konsekvens av dette kan være at uttalensene til informantene kan ha blitt mistolket, dette fordi vi var nødt til å fylle inn ord som manglet. Internettforbindelsen skapte også problemer med den kontekstuelle settingen, ved at vi tidvis mistet bildet under et av intervjuene. Problemer som dette kan redusere gyldigheten til studien ettersom vi i større grad måtte tolke hva informantene mente og hvordan de uttrykte seg.

For å være sikker på at fremstillingen av caset ikke er påvirket av våre subjektive tolkninger, fikk flere av informantene lese et utkast på empirikapitlet. Her fikk informantene også muligheten til å gi tilbakemeldingen hvis de opplevde at de var sitert eller tolket feil. Dette er en viktig form for gyldighetskontroll da tilbakemeldingene fra informantene ble tatt hensyn til og korrigert for, noe som bidro til å styrke oppgavens gyldighet (Bell et al., 2019). Vi har også forsøkt å styrke studiens gyldighet ved at vi stegvis forklarer hvordan vi har gått frem i tillegg til å begrunne valgene vi har gjort underveis. De metodiske valgene er relativt like annen forskning som omhandler lignende temaer, samtidig som vi har tatt egne vurderinger om hvor casen skal plasseres teoretisk ut ifra problemstillingen vår.

### 4.5.3 Generalisering

Generalisering referer til studiens evne til å generaliseres for bruk i en bredere eller større populasjon (Braun & Clarke, 2013). Det er viktig å understreke at kvalitative studier som benytter semistrukturerte intervjuer, slik som vi gjør, ikke kan brukes til å gjøre statistiske generaliseringer om en populasjon (Saunders et al., 2016). Casestudier er som oftest mer egnet for generalisering knyttet til teorier og konsepter, heller enn generalisering av en populasjon.

Generalisering er derfor ikke en spesielt viktig målestokk i casestudier, slik som vår, hvor målet er å gi en dypere inn i et spesifikt fenomen (Yin, 2018). Følgelig er målet med vår caseoppgave ikke å generalisere, men heller gi en utvidet forståelse for aktørene i verdikjeden. Det kan derfor være mer relevant å vurdere overførbarhet, heller en generaliserbarhet. Saunders et al. (2016) forklarer overførbarhet blant annet som behovet for å gi en fullstendig beskrivelse av forskningsspørsmålene, design, kontekst, funn og resulterende tolkninger i studien. En slik struktur gjør det mulig for andre å designe et lignende forskningsprosjekt som kan brukes i en annen, men egnet forskningssetting. Dette er noe som er mulig å gjøre med vår studie, noe som indikerer en grad av overførbarhet.

#### 4.6 Etske utfordringer

Et forskningsprosjekt medfører det et stort ansvar på forskeren. Ved utformingen av forskningsdesign er det svært viktig å ha et bevisst forhold til forskningsetikk (Saunders et al., 2016). Forskningsprosjekter forutsetter også en aktiv deltagelse, hvor deltagerne er informert og har fritt samtykke (Tjora, 2021). Vår kvalitative datainnsamling innebærer at vi må håndtere personopplysninger. Vi har derfor sendt ut et skriv til samtlige informanter der de har gitt samtykke om å delta på intervju, samt at det gjøres opptak. I tillegg har vi spurt om vi kan benytte stillingstittel i oppgaven, ettersom det er relevant å vite hvilken bakgrunn informantene har og hvilken aktør informantene representerer. Skrivet inneholder også informasjon om oppgavens hensikt og rammene for oppgaven. Vi fikk også godkjent håndteringen av personopplysninger av Norsk senter for forskningsdata (NSD). I etterkant fikk flere av informantene innsyn i empirikapitlet, for å godkjenne opplysningene som brukes om de, samt å se over sitatene som brukes. Det ble også avtalt å sende den ferdige oppgaven ut til de aktuelle aktørene. Vi har også fått tilgang til konfidensiell informasjon som ikke kunne brukes i oppgaven. Denne ga oss imidlertid en dypere forståelse, og informasjonen vil bli slettet etter prosjektslutt.



## 5.0 Empiri

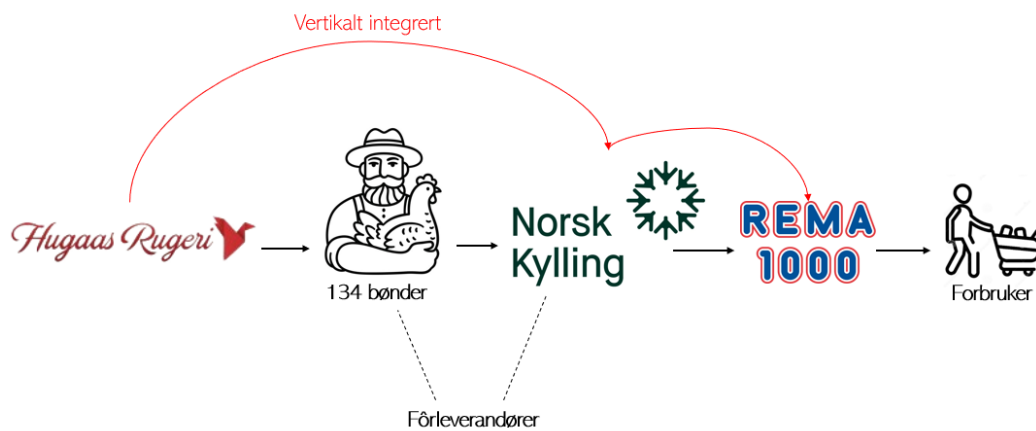
I dette kapittelet vil de empiriske funnene bli presentert. Innledningsvis vil vi gi en beskrivelse av casen, før vi videre presenterer en tidslinje med de viktigste hendelsene i Norsk Kyllings historie. Vi vil deretter beskrive verdikjeden til Hubbard, før vi trekker frem viktige aspekter i samarbeidet mellom de ulike aktørene. Til slutt vil vi presentere hvordan informantene beskriver bærekraftsorienteringen i verdikjeden. Strukturen på empirikapittelet følger en naturlig trakt som starter med de store sammenhengene før vi ser nærmere på de enkelte relasjonene. Ut ifra dette ønsker vi å skape et grunnlag for videre analyse, samt en dypere forståelse av caset.

### 5.1 Casebeskrivelse

De siste årene har det vært mye diskusjon rundt slaktekylling i Norge. Dette kommer blant annet av at Rema 1000 sammen med Norsk Kylling har innført en ny kyllingrase, og markedskommunikasjonen som har blitt presentert i sammenheng med denne endringen. Denne innføringen har fått mange til å engasjere seg. I lang tid har Ross vært den mest brukte rasen i norsk kyllingproduksjon, og er også den mest brukte på verdensbasis (Animalia.no, 2022). De siste ti årene har private selskaper økt deres markedsandel og kontrakter direkte med bønder. Overgangen til egne merkevarer er en betydelig endring som til syvende og sist kan påvirke småskalaoppdrett, det vil si flertallet av bøndene i Norge (Richards et al., 2012). Fjørfeproduksjonen i Norge består i dag av en håndfull aktører, hvor Norsk Kylling, Nortura, Den stolte hane, Gårdsand og Ytterøykylling er de største. Nortura er den eneste som eies gjennom et samvirke, hvor de andre er mindre private aktører.

Norsk Kylling AS er en næringsmiddelbedrift lokalisert på Orkanger. Selskapet ble etablert i 1991 og allerede i 1994 kom Rema 1000 inn på kundesiden. I 2011 kjøpte Rema 1000 sine første aksjer i Norsk Kylling, og i 2012 kjøpte de resterende aksjene i selskapet. De startet da en stor endringsprosess knyttet til bærekraft. I 2015 ville Norsk Kylling sammen med Rema 1000 ta kontroll over resten av verdikjeden og valgte å kjøpe opp Hugaas Rugeri. Rugeriet leverer kylling til Norsk Kylling sine produsenter. Verdikjeden til Norsk Kylling er derfor delvis vertikalt integrert. Rema 1000 er i dag en intern kunde av Norsk kylling, og er også deres største kunde deres totalt sett. Verdikjeden til Norsk Kylling består altså av interne og eksterne

aktører, hvor de mest sentrale aktørene er Hugaas Rugeri, produsentene, fôrleverandører og Rema 1000. Figuren under er en enkel illustrasjon over verdikjeden til Norsk Kylling.



FIGUR 4: ILLUSTRASJON AV RELEVANTE AKTØRER I VERDIKJEDEN TIL NORSK KYLLING

I 2017 begynte Norsk Kylling å lete etter en ny kyllingrase. Dette kom som en konsekvens av at Norsk Kylling mente at rasen de brukte, hadde store utfordringer som de slet med å få bukt med. Dette gjaldt spesielt lidelser knyttet til hjertet og skjelett. Norsk Kylling hadde innført flere tiltak for å minske problemene, uten å få den effekten de ønsket. De dro derfor ut i verden for

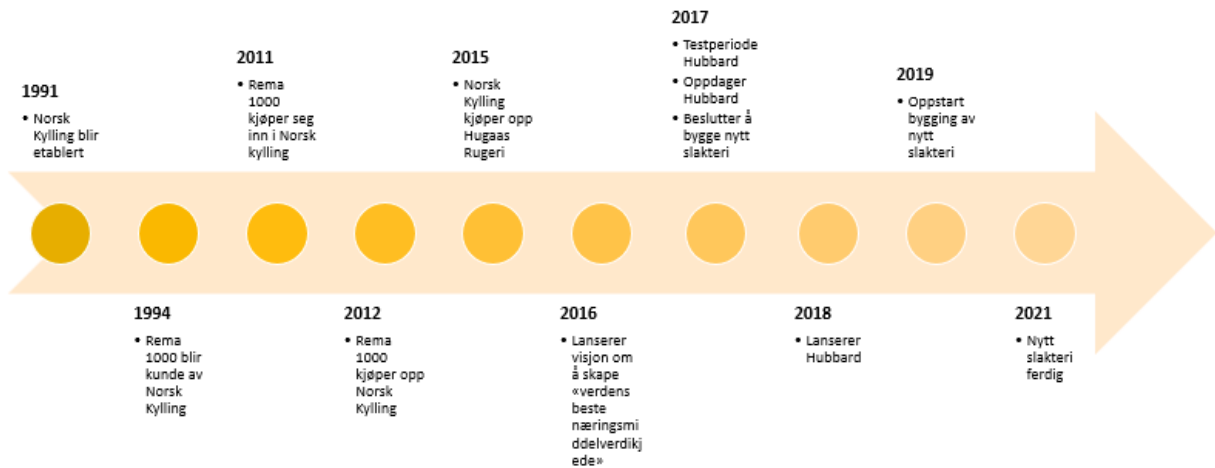


FIGUR 5: KYLLINGRASEN HUBBARD (DYREVELFERD, 2021)

å se etter nye potensielle raser, og fant Hubbard.

Dette er en hybrid, altså en krysning mellom to

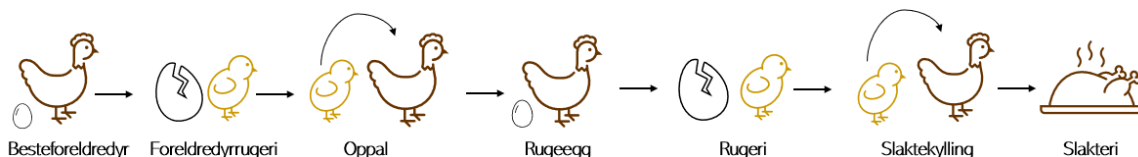
raser, som anses som en mer saktevoksende kylling. Hubbard-kyllingen får større og sterkere lår og mindre bryst sammenlignet med Ross. Senere samme året startet Norsk Kylling en testperiode, hvor enkelte bønder fikk sitt første innsett av Hubbard. I februar 2018 bestemte Norsk Kylling seg for å begynne å fase ut Ross, og i november 2018 hadde alle Norsk Kylling sine bønder begynt med Hubbard-produksjon. Byttet av kyllingrase startet en endring i hele verdikjeden. Norsk Kylling innførte nye krav og bestemmelser til bøndene og fôrleverandørene. Bøndene ble introdusert for nye føringer knyttet til hvilket fôr de skulle kjøpe, utforming på fjøs og andre aspekter med driften. Figuren under gir en oversikt over sentrale hendelser i Norsk Kyllings historie.



FIGUR 6: TIDSLINJE OVER SENTRALE HENDELSER

### 5.1.1 Verdikjeden til Hubbard

Produksjon av Hubbard starter i Frankrike med det som kalles besteforeldregenerasjonen. Her legges eggene som fraktes videre med lastebil opp til Berkåk, til Norsk Kyllings foreldredyrugeri. Eggene legges der i rugemaskiner, før de videre flyttes til klekkemaskiner etter 18 dager. Etter totalt 21 dager starter klekkingen, og sorteringen av hønene og hanene starter. Her velges det ut totalt 8000 høner og 960-1000 haner, som blir foreldrene til det som skal bli Hubbard-kyllingene. Etter kyllingene er klekket kjøres de til en oppaler, den første bonden i verdikjeden. Kyllingene fordeles på 5 oppaler, i totalt 7 hus, hvorav dyrene står i 18 uker. Når kyllingene er klare for å legge egg fraktes de til rugehus. Her produseres det egg i ca. 62 uker. I denne perioden leverer foreldregenerasjonen totalt 1,4 millioner egg. Herfra fraktes Hubbard-eggene videre til Hugaas Rugeri og legges i rugemaskiner. Etter eggene er klekket kjøres de ut til 130 slaktekyllingbønder i Trøndelag. Her føres kyllingene opp i gjennomsnitt 46 dager før de videre transporteres til slakteriet for videreforedling, før kyllingen til slutt kommer på markedet. Figuren under illustrerer verdikjeden til Hubbard.



FIGUR 7: ILLUSTRASJON AV VERDIKJEDEN TIL HUBBARD

Videre i empirikapitlet presenteres viktige funn som omhandler fokus på relasjoner, dialog mellom partene, felles forståelse, avklarte roller, tillit mellom aktørene i verdikjeden og bærekraft.

## 5.2 Økt fokus på relasjoner i verdikjeden

Etter innføringen av Hubbard i 2018 har det skjedd flere endringer i verdikjeden. Et flertall av informantene beskriver Hubbards verdikjede, på lik linje med annen kyllingproduksjon, som fragmentert, med flere enkeltstående ledd. Innføringen av Hubbard har ikke redusert antall aktører i verdikjeden, og den beskrives fortsatt av informantene som oppstykket. Til tross for at innføringen av Hubbard ikke har påvirket antall ledd i verdikjeden, så beskriver informantene fra samtlige aktører at det har skjedd en endring i hvordan samhandlingen skjer mellom aktørene.

Alle informantene viser stor enighet rundt viktigheten av tette relasjoner med sine kunder og leverandører for å sikre best mulig samarbeid mellom de ulike aktørene. Dette gjenspeiler seg blant annet i aktørens beskrivelse av hverandre. Norsk Kylling beskriver bøndene som kjernen i deres verdikjede. Produksjonssjef for oppstrømsaktiviteter i verdikjeden utdyper dette ved å si at bøndenes rolle er avgjørende i verdikjeden:

*De er jo kjernen i hele verdikjeden. Uten de så har vi ingenting, så de har i sum stor påvirkning på hele verdikjeden. Som enkeltleverandører så ønsker vi at de skal levere så godt som de kan med sin produksjon og vi er jo avhengige av at de gjør det så bra som de kan på sin produksjon, for å nå de målene vi har satt.*

Administrerende direktør i Norsk Kylling trekker frem at det etter innføringen av Hubbard har blitt viktigere for Norsk Kylling at bøndene ser på de som en likestilt aktør i verdikjeden. Han påpeker videre at relasjonen til bøndene er den viktigste relasjonen i deres verdikjede. Informantene fra Norsk Kylling forteller at de har hatt en relasjon med flere av sine produsenter over lang tid, og at de har jobbet mye med å bli godt kjent og danne gode relasjoner til bøndene. Direktør for økonomi og forretningsutvikling beskriver innføringen av Hubbard som en overgang fra et kunde-leverandørforhold til et partnerskap mellom de og bøndene. Bøndene er også enige i denne beskrivelsen. Bøndene forteller at Norsk Kylling tidligere fremsto mer som et varemottak, men at de i de senere årene har blitt mer og mer en samarbeidspartner ved å ta større del i produksjonen gjennom krav og føringer. Det kommer også frem at forholdet mellom

partene har blitt spesielt bra de siste årene som følge av innføringen av systemer og modeller som kom som en del av innføringen av Hubbard.

Den største fôrleverandøren til Norsk Kylling beskriver forholdet med bøndene som uendret etter innføringen av Hubbard. Dette fordi at deres viktigste oppgave, er som den alltid har vært, å gi råd til bonden. De understreker at det er bonden som er deres primære forretningsrelasjon, da det er bonden som faktisk kjøper fôret og investerer i fjøs. Fôrleverandøren beskriver relasjonen til bøndene i Trøndelagsregionen som sterke, blant annet som følge av områdets samvirkeorienterte kultur. Ved spørsmål om forholdet til Norsk Kylling beskrives relasjonen som kompleks med tidvis krevende kommunikasjon og diskusjoner. Dette begrunnes med et annerledes tankesett og krav enn det som tradisjonelt har preget fôrrelaterte diskusjoner og strategier, og en arbeidsmåte som krever oppfølging og kommunikasjon på tvers av begge organisasjoner. Dette fordrer en bredere involvering, etablering av kommunikasjonsveier og deling av kunnskap på en måte fôrleverandøren tradisjonelt ikke har vært organisert for å ivareta. Dette har ført til noen endringer i intern struktur og oppfølging. Hun utdyper dette på følgende måte:

*[...] det er en relasjon som kan være krevende, det tenker jeg vi må være åpen på. Litt på grunn av det jeg sa, - det krever en annen måte å jobbe på, og du jobber med folk med en annen bakgrunn enn vi er vant med.*

Fôrleverandøren beskriver forholdet med Norsk Kylling som viktig, og påpeker at selskapets fremgangsmetoder gir resultater på noen områder, hvor informanten beskriver Norsk Kylling som en «firstmover». Fôrleverandøren utdyper at Norsk Kylling utfordrer det tradisjonelle tankesettet i landbruket. Fagsjef for dyrevelferd i Norsk Kylling trekker også frem relasjonen med fôrleverandøren som en viktig relasjon. Hun poengterer at dette er en stor fôrmølle som besitter mye ressurser og kompetanse som gjør de til en god samarbeidspartner for dem, noe som har vært viktig under innføringen av Hubbard. Informanten fra Norsk Kylling trekker som et eksempel frem at partene blant annet samarbeider om å finne nye bærekraftige erstatninger til soya.

### 5.3 Dialog mellom parter i verdikjeden

Samtlige av aktørene i verdikjeden viser til stor mengde med interaksjon mellom de ulike leddene, både når det gjelder informasjonsdeling og deling av kunnskap. Bonden beskriver sin kontakt med Norsk Kylling som hovedsakelig spontan, men med rutinemessig kontakt knyttet til oppfølging av drift. Informantene fra Norsk Kylling trekker frem at de har utviklet en felles plattform for informasjonsdeling. Her kan bøndene blant annet kan følge med på fôrprestasjoner, få tilgang til økonomiske modeller, samt en egen side hvor de kan stille spørsmål eller sende ut annen relevant informasjon. Bondens kontakt med de andre leverandørene i verdikjeden er derimot begrenset. Han beskriver sin kontakt med fôrleverandøren som et minimum ettersom vedkommende føler at Norsk Kylling tar seg av ansvaret for forhandlingene. Prosjektlederen hos fôrleverandøren på sin side beskriver sin kontakt med aktørene i verdikjeden som løpende. Ved spørsmål om interaksjon utdyper hun at de ukentlig har kontakt med forskjellige nivåer innad i Norsk Kylling:

*Det er nesten hver dag og tidvis mye. Men det er jo fordi jeg jobber med vår kommunikasjon på tvers av alle ledd; -veterinærene, prosjektledere, rugeegg og slaktekylling, i tillegg til flere prosjekter på ulike områder [...]*

Prosjektlederen hos fôrleverandøren beskriver imidlertid at kommunikasjonen og informasjonsdelingen er blitt annerledes etter Norsk Kylling og Rema 1000 innførte Hubbard, og det utdyper hun kommer som følge av at det er blitt en «tilleggsdimensjon» i arbeidshverdagen deres. Etter innføringen av Hubbard forteller hun at de har fått flere markedsmessige spørsmål, som de ikke hatt tidligere. Hun forklarer dette slik:

*Jeg vil nok si at vi opplevde å få en tilleggsdimensjon i arbeidshverdagen, hvor det settes krav vi kanskje ikke har vært vant til å få tidligere, - eksempelvis rent markedsmessige utfordringer. Vi skal jo gjøre ting som er bra for bonden, bra for landbruket, og nå skal vi i tillegg jobbe med noen som skal posisjonere et ferdigprodukt i butikk.*

Alle aktørene i verdikjeden påpeker at det er interaksjon på forskjellige nivåer og at det er lav terskel for å ta kontakt dersom det trengs. Det er også en enighet blant aktørene i verdikjeden at det skal være transparent, men at det er klare grenser på hva som ikke deles av informasjon. Informantene fra Rema1000 trekker frem konkurransesensitiv informasjon som et eksempel på informasjon som ikke deles mellom aktørene. Hva som anses som viktig informasjon er forskjellig for de ulike aktørene, hvor bonden trekker frem informasjon rundt økonomi som det viktigste. Dette for å føle trygghet og forutsigbarhet. Han trekker også frem at det er viktig å få

et varsel dersom det skjer noe som kan påvirke hans produksjon, dette kan for eksempel være utbrudd av fugleinflusensa. Fôrleverandøren trekker frem informasjon om resultater som viktige, de ønsker å bidra til at Norsk Kylling produserer best mulig kylling, som har det best mulig og som bruker minst mulig fôr. Informanten fra fôrleverandøren nevner imidlertid at hun savner et felles system for informasjonsdeling mellom de og Norsk Kylling.

Samtlige informanter beskriver også et stort fokus på kunnskapsdeling i verdikjeden. Spesielt informantene fra Norsk Kylling beskriver denne kunnskapsdelingen som sentral og at den går på tvers av aktørene i verdikjeden. Produksjonssjef for oppstrømsaktiviteter hos Norsk Kylling beskriver kunnskapsdeling som en viktig del av deres oppgave i verdikjeden:

*[...] det er det vi har vært så heldig at vi har fått muligheten til å ha fokus på. Kunnskap, at vi overfører kunnskap fra produsenter til andre produsenter, fanger opp ting på kurs og vi ønsker jo å være et hvitt kompetansesenter som skal besitte mye kunnskap om fjørfeproduksjon og på den måte bidra ut i husa. Vi er 12 stk., mange veterinærer, produsentveiledere, agronomer og produsentkontakter som jobber med å videreformidle kunnskap i hele verdikjeden.*

Direkte knyttet til kunnskapsdeling så har Norsk Kylling etablert det de kaller «kyllingskole». Dette er et kurs for både bønder og Norsk Kyllings ansatte som handler om hvordan verdikjeden er strukturert, retningslinjer for kyllingproduksjon, men også mer faglig kunnskap. Fagsjef for dyrevelferd i Norsk Kylling understreker at Norsk Kylling har et mål om å bli bedre, og ser på deling av kunnskap i verdikjeden som en av forutsetningene for dette.

Prosjektlederen fra fôrleverandøren viser også til viktigheten av kunnskapsdeling i verdikjeden, og virker å se dette som en av deres viktigste oppgaver spesielt knyttet opp til bonden. Hun påpeker at fôrleverandøren ønsker å være som en nøytral aktør med bondens interesser i fokus.

#### **5.4 Felles forståelse blant aktørene i verdikjeden**

Administrerende direktør i Norsk Kylling trekker frem kultur som sentralt for å oppnå visjonen til Norsk Kylling om å bli verdens beste næringsmiddelverdikjede. Han trekker frem at kulturen gir en felles retning for aktørene i verdikjeden, hvor alle beslutninger som tas, skal bidra til å oppnå dette målet. Dette underbygges også av fagsjef for dyreferd i Norsk Kylling som beskriver dette som en «mindset»:

*Det er egentlig et «mindset» kan du si, det er ikke slik at vi skal sammenligne oss med alle i hele verden og stå på en pall, men det handler om at hvis vi har veivalg [...] så*

*velger vi det alternativet som bringer oss nærmest visjonen om å bli verdens beste næringsmiddelverdikjede.*

Administrerende direktør i Norsk Kylling trekker også frem at det å være samarbeidsorientert er viktig for kulturen i verdikjeden. Han påpeker at Norsk Kylling ikke ønsker å benytte seg av den klassiske «tøffe» forhandlingsstilen, men heller fokusere på kommunikasjon og en løsningsorientert holdning. Fagsjef for dyrevelferd i Norsk Kylling uttrykker også dette ved å understreke viktigheten av lag-følelse som en del av kulturen. Hun poengterer at det å finne løsninger sammen har vært sentralt for tilliten og kulturen i verdikjeden.

Bøndene beskriver omstillingen fra Ross til Hubbard som elegant og riktig gjennomført, hvor Norsk Kylling la til rette for at de skulle føle seg trygge på at dette kom til å bli bra. Det kommer også frem i intervju med bøndene at de opplever Norsk Kylling som en enkel aktør å forholde seg til, da det er tydelig hvordan de ønsker at produksjonen skal foregå. En av bøndene understreker også at bøndene og Norsk Kylling ønsker det samme, de ønsker å lykkes.

## 5.5 Avklarte roller mellom aktørene i verdikjeden

I intervjuene kommer det frem at forholdene mellom aktørene er avklart gjennom fastsatte kontrakter. Informantene fra bøndene forteller at de må justere sin produksjon ut ifra bestemmelsene til Norsk Kylling. Bøndene opplyser også at Norsk Kylling har utviklet nye retningslinjer knyttet til drift, samt nye krav til utforming av fjøsene som følge av innføringen av Hubbard. Direktør for økonomi forteller også at Norsk Kylling gjennom sin «code of conduct» setter krav til alle sine produsenter å følge et sett med normer og regler.

Direktør for Økonomi og forretningsutvikling hos Norsk Kylling forklarer at retningslinjene omfatter alle deler av produksjonen:

*For bøndene har vi jo utarbeidet egne retningslinjer for produksjonen. Både tekniske for hvordan fjøsene og alt sånn der skal være utstyrt. Praktiske retningslinjer som beskriver hvordan bøndene skal produsere kyllingen. Så der legger vi en del føringer fordi vi bestiller jo en kylling fra bonden som skal bli produsert sånn og sånn, i henhold til våre retningslinjer.*

Ved spørsmål om maktforholdet mellom produsentene og Norsk Kylling, beskriver bøndene makten som jevn, som følger av den gjensidige avhengigheten mellom de to partene. En av



bøndene trekker imidlertid frem at han under den forrige ledelsen hos Norsk Kylling opplevde større grad av maktforskjell, hvor han følte at det var vanskelig å bli hørt og trodd. Han trekker videre frem at de i dag har blitt enige hvordan de jobber og hvordan de skal føre kostnader. Bonden sier at de i dag får dekt ekstra kostnader, men avslutter derimot med å si at dette kun basert på Norsk Kylling sin velvilje. Dette går også igjen hos den andre bonden som forteller at makten helt klart ligger hos Norsk Kylling, men at han samtidig opplever at bøndene som gruppe har et balansert maktforhold med Norsk Kylling.

I intervjuet med administrerende direktør i Norsk Kylling kom det frem at han tidligere hadde foreslått å inngå en avtale med én fôrleverandør for alle deres bønder. Både administrerende direktør og bøndene uttrykte i intervjuene at dette ikke falt i god jord hos bøndene og deres interesseorganisasjoner ettersom bondens selvråderett ble begrenset. I intervjuene med bøndene kommer det frem at deres verste frykt er å ende opp som leilendinger. Administrerende direktør forteller videre at Norsk Kylling i stedet valgte å opprette et system for å vise prestasjonene til de ulike typene fôr. Bonden kan ut ifra systemet velge hvilket fôr og hvilken fôrleverandør han ønsker å benytte. Han utdyper at det er viktig for de ha å et fokus på bondens frihet, samtidig som de sikrer at bonden betaler rett pris og får de rette prestasjonene ut av fôret.

Rema 1000 eier Norsk Kylling, samt er deres største kunde. Dette er noe som blir poengtert klart fra informantene fra begge sider. Rema 1000 bestemmer sortimentet, produsert mengde og setter prisen i butikk. Styret i Norsk Kylling består også av flere ledere fra Rema-systemet. Informantene fra Norsk Kylling poengterer likevel at de er et selvstendig selskap, som selv er en aktiv deltager i beslutninger som tas i produksjonen, samt innovasjon. Direktør for kategori og innkjøp i Rema 1000 forklarer forholdet mellom dem og Norsk Kylling som et ekteskap, der selskapene er nødt til å komme til enighet. Dette underbygges av kategori og innkjøpssjefen i Rema 1000 som viser til viktigheten av at begge aktørene klarer å komme til enighet. Han understreker imidlertid at føringene knyttet til deres grunnpilarer pris, kvalitet og ansvar er udiskuterbare og må følges av alle deres leverandører. Informantene fra Norsk Kylling påpeker også at denne ansvarspolitikken er gjeldene for deres drift.

Prosjektlederen hos fôrleverandøren beskriver forholdet mellom de og Norsk Kylling som balansert. Hun begrunner dette som følge av selskapenes størrelse og stilling i næringen, hvor begge selskapene har sterke posisjoner i markedet, men innenfor ulike områder. Informantene fra Norsk Kylling beskriver også maktforholdet mellom de og fôrleverandøren som balansert.

De understreker at fôrleverandøren er en sentral aktør i markedet som er med på å utvikle næringen, samt fungerer som et bindeledd mellom det faglige og praktiske i produksjonen.

## 5.6 Tillit mellom aktørene i verdikjeden

Informantene fra Rema 1000 og Norsk Kylling opplever høy grad av tillit i deres relasjon, både under prosessen med innføringen av Hubbard, men også i ettertid. Administrerende direktør i Norsk Kylling forteller imidlertid at Covid-19 pandemien fikk konsekvenser for tilliten mellom Norsk Kylling og kjøpmennene i Rema 1000. Som følger av et smitteutbrudd på fabrikken måtte de stenge ned noe som førte til at de ikke fikk levert varer til butikkene. Dette mener administrerende direktør for Norsk Kylling er noe som har påvirket tilliten mellom partene. Ved spørsmål om utviklingen av tillit mellom Norsk Kylling og Rema 1000 sier han at tillit noe som kontinuerlig må jobbes med: «[...] så er det jo ferskvare, ikke bare kyllingen er ferskvare, tilliten er også ferskvare. Den river du i meter og bygger i millimeter.» Administrerende direktør nevner også ansvar som et viktig fundament for tillit i deres relasjoner. Han utdyper at de ønsker å at Norsk Kylling skal fremstå som en ansvarlig aktør, som deres leverandører kan ha tillit til. Når det gjelder tilliten mellom Norsk Kylling og bøndene forteller fagsjef for dyrevelferd i Norsk Kylling at det har vært noe mistillit mellom aktørene tidligere:

*Når Rema tok over i 2012 så var det jo en del mistillit mellom bøndene og Norsk Kylling, ledelsen i Norsk Kylling. Så det har tatt litt tid å utvikle dette. Så det har jo vært en vei vi har gått sammen. Arbeidet med den nye rasen har vært positivt i denne sammenhengen tror jeg, det har styrket det samarbeidet.*

En av informantene fra bøndene kjente seg ikke igjen i denne uttalelsen og uttrykte denne mistilliten som fremmed. Ved spørsmål om hvordan tilliten er mellom bøndene og Norsk Kylling er i dag svarte han at det handler om lojalitet. Han forteller at et forretningssamarbeid mellom en produsent og et varemottak må være lojalt og samarbeidet må være godt. Produksjonssjef for oppstrømsaktiviteter hos Norsk Kylling understreker også dette, han poengterer at lojalitet er en sentral faktor for tilliten i relasjonen mellom bøndene og Norsk Kylling. De ønsker å vise lojalitet ved å prioritere eksisterende produsentene før de rekrutterer nye, for eksempel ved utbygging av kyllinghus. Han poengterer at i denne prosessen er alle produsentene like mye verdt, uavhengig av avstanden mellom produsenten og rugeriet eller slakteriet. Han understreker videre at det er når de har høy tillit og stoler på hverandre at de beste resultatene i fjøsene kommer. Han utdyper at de er helt avhengige av høy tillit for å få

gjennomført alt de har gjort, og å få de resultatene de ønsker. Under intervjuene med bøndene kommer det frem at dette også er klart for dem. De er klare over at Norsk Kylling ønsker at eksisterende produsenter skal ta veksten så lenge de har mulighet.

I intervjuene trekker både informantene fra Norsk Kylling og bøndene frem de økonomiske modellene som en viktig årsak for den økte tilliten. Både bøndene og informantene fra Norsk Kylling uttalte at det i starten var stor bekymring blant bøndene hvorvidt det var lønnsomt med en rase som levde 41% lengre enn den tidligere brukte Ross-hybriden. Informantene fra Norsk Kylling forteller videre at dette ble løst ved å sette inn en økonomisk modell for å sikre at bondens inntekt var lik som før, noe som skapte økonomisk trygghet hos produsentene.

## 5.7 Bærekraft som et felles mål

Det er stor enighet blant informantene om at definisjonen av bærekraft er bred og omfattende, hvor både natur, miljø, dyr, mennesker og økonomi er inkludert. Fagsjef for dyrevelferd i Norsk Kylling beskriver bærekraft som en måte å produsere på som ikke belaster miljøet, men som også omfatter dyrevelferd og folk. Det er også felles enighet om at det må være bærekraft i alle ledd, for at produksjonen og sluttproduktet skal kunne regnes som bærekraftig. Produksjonssjef for oppstrømsaktiviteter i Norsk Kylling beskriver en bærekraftig verdikjede som en verdikjede med gode forhold for lønnsom produksjon for sine produsenter, men også en verdikjede som fokuserer på hele linjen i produksjonen:

*[...] i en bærekraftig verdikjede så er det veldig mange som bare fokuserer på slaktekyllingen, hva den spiser og gjør, men vi regner på hele verdikjeden. Vi regner på utslipp fra slakteriet, energiforbruket på slakteri, rugeriene våre og foreldregenerasjonene. Du må se hele verdikjeden i ett.*

Det å fokusere på hele verdikjeden nevnes også i intervjuet med fôrleverandøren. Informanten fra fôrleverandøren beskriver verdikjeden som et system, og at deres oppgave er at dette systemet skal være bærekraftig.

Det kommer frem i intervjuene at bærekraft var et sentralt motiv for innføringen til Hubbard, hvorav dyrevelferd trekkes frem som den viktigste faktoren. Både informantene fra Norsk Kylling, Rema 1000 og bøndene nevner dette eksplisitt. Informantene fra Norsk Kylling og bøndene uttrykker imidlertid dette med dyrevelferd på noe ulik måte. Informantene fra Norsk Kylling forteller overordnet om dødelighet, helse og sykdom blant kyllingene. Flere av informantene fra Norsk Kylling trekker også frem konkrete tall på hvor mye dødeligheten har

gått ned med Hubbard. Informantene fra bøndene trekker frem de samme temaene, men uttrykker det på en annen måte. De kobler dyrevelferd med sine personlige følelser, og beskriver hvordan dette påvirker deres arbeidshverdag.

*[...] de personlige følelsene du sitter igjen med når du går igjennom fjøset. Det er jo mye artigere å gå i et fjøs hvor du ser at fuglene ikke dør. Hubbard har jo også problemer over tid, ved at en skader seg eller en dør og sånt. Men det må man regne med uansett [...]*

Fôrleverandøren er den eneste informanten i verdikjeden som stiller spørsmål om innføringen av Hubbard er en mer bærekraftig løsning enn annen norsk produksjon av kylling.

## 5.8 Oppsummering av empiriske funn

I avsnittet og tabellen under oppsummeres hovedfunnene fra det empiriske kapittelet. Hensikten er å gi leseren en lettfattelig og kortfattet oversikt over de viktigste funnene fra empirien.

Basert på gjennomgangen av empirien kommer det frem følgende hovedfunn. Innføringen av Hubbard har først og fremst skapt et økt fokus på relasjonene i verdikjeden. Dette som følge av et behov for mer samhandling mellom samtlige aktører, hvor de etter innføringen av Hubbard har nesten daglig kontakt. Den økte samhandlingen kommer av et behov for større grad av informasjon- og kunnskapsdeling, ettersom innføringen av Hubbard har ført til endringer i de ulike aktørenes drift knyttet til nye krav og føringer. De empiriske funnene viser også at den økte samhandlingen har skapt en felles forståelse og retning i verdikjeden, som er veiledende for alle beslutninger. Det kommer videre frem at rollene mellom aktørene er avklarte, hvor alle aktørene er klar over sin posisjon i verdikjeden. Innføringen av Hubbard har altså lagt til rette for tillitsskapende handlinger, og tilliten har økt mellom samtlige av aktørene. Her har spesielt de økonomiske modellene i relasjonen mellom Norsk Kylling og bøndene lagt et grunnlag for trygghet, noe som igjen har styrket tilliten i relasjonen. Det kommer også frem av empirien at det er en stor enighet blant aktørene om hva som inngår i begrepet bærekraft, hvor alle aktørene legger til grunn en bred definisjon som inkluderer natur, miljø, dyr, mennesker og økonomi. Det kommer videre frem at bærekraft har vært en sentral motivasjon for innføringen av Hubbard. Alle de ulike aspektene som er presentert over henger altså tett sammen og vil påvirke hverandre. Analysen vil se nærmere på hver av disse aspektene og sammenhengene mellom dem.

Oppsummering av funn	
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor mengde interaksjon mellom aktørene i verdikjeden <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Daglig kontakt</li> </ul> </li> <li>• Informasjon- og kunnskapsdeling er viktig mellom alle ledd</li> <li>• Endret kommunikasjon og informasjonsflyt etter innføringen</li> <li>• Opptatt av transparens</li> </ul>
Felles forståelse og kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur er sentralt for å oppnå visjonen til Norsk Kylling</li> <li>• Kultur har skapt en felles retning i verdikjeden</li> <li>• Trekker frem viktigheten av «lag-følelse»</li> <li>• Alle aktørene ønsker å lykkes</li> </ul>
Roller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklarte roller mellom aktørene</li> <li>• Norsk Kylling legger en rekke føringer og krav på bøndene</li> <li>• Ingen av aktørene opplever store maktforskjeller i sine relasjoner</li> <li>• Rema 1000 og Norsk Kylling er vertikal integrerte <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rema 1000 beskriver relasjonen til Norsk Kylling som et ekteskap</li> </ul> </li> <li>• Rema 1000 legger føringer på Norsk Kylling</li> </ul>
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy grad av tillit mellom aktørene i verdikjeden</li> <li>• Økonomisk trygghet har vært sentralt for å bygge tillit mellom produsentene og Norsk Kylling</li> </ul>
Bærekraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felles enighet om at bærekraft omhandler natur, miljø, dyr, mennesker og økonomi</li> <li>• Dyrevelferd trekkes frem som et sentralt motiv for innføringen av Hubbard</li> </ul>

TABELL 2: OPPSUMMERING AV FUNN

## 6.0 Analyse og diskusjon

Vi skal i dette kapitlet analysere de empiriske dataene presentert i forrige del. Empirien ble presentert innenfor sentrale temaer knyttet til samarbeid. Vi vil med utgangspunkt i dette koble de empiriske dataene sammen med teori som omhandler uformelle og formelle aspekter i bedriftsrelasjoner, ressursgrensesnitt, og styringsutfordringer. Denne koblingen vil diskuteres opp mot vår problemstilling og de sentrale diskusjonspunktene som oppgaven ser nærmere på. Vi vil først diskutere sentrale aspekter i samarbeidet før vi videre ser hvordan disse har påvirket utviklingen av ressursgrensesnittene mellom aktørene i verdikjeden. Til slutt vil vi drøfte aktuelle styringsutfordringer og forståelsen av bærekraft i verdikjeden. Videre i oppgaven vil bøndene bli referert til som produsenter.

### 6.1 Interaksjon mellom partene

#### Åpen informasjonsdeling

Flere av informantene uttrykte at deling av informasjon mellom aktørene har vært viktig for innføringen av Hubbard, og at det fortsatt er stort fokus på informasjonsdeling i hele verdikjeden. Det tyder også på at fokuset på informasjonsdeling i verdikjeden har vært en viktig årsak til at innføringen av Hubbard har vært mulig å gjennomføre på så kort tid. Norsk Kylling og Rema 1000 har gjennom hele prosessen hatt fokus på informasjonsdeling, noe som har bidratt til at produsentene, fôrleverandørene og andre aktuelle aktører har fått mye informasjon om hvordan og hvorfor de ønsker å gjøre denne endringen. Det tyder altså på at det er delt store mengder informasjon av høy kvalitet mellom samtlige aktører i verdikjeden, noe som Lorenzoni og Baden-Fuller (1995) mener er avgjørende for å kunne svare raskt på nye muligheter i markedet. Det å dele informasjon på tvers av verdikjeden har også vist seg å være kostnadsbesparende. For eksempel har nå alle produsentene tilgang til prestasjonen til de ulike fôrtypene gjennom de økonomiske modellene til Norsk Kylling. Gjennom dette har produsentene muligheten til å spare kostnader som uten samarbeidet med Norsk Kylling hadde vært vanskelig. Deling av kostnadsinformasjon på tvers av aktørenes grenser har dermed åpnet for muligheten for kostnadsreduksjon utover det bedriften alene kan gjennomføre, slik Håkonsson et al. (2010) beskriver.

Hsu et al. (2008) understreker at informasjonsdeling styrker relasjoner og legger til rette for bedre samhandling mellom partene. Dette er noe informantene fra Norsk Kylling og produsentene poengterer. Sammen med innføringen av selve hybridene innførte Norsk Kylling også et informasjonssystem som gir produsentene tidsriktig og relevant informasjon om for

eksempel fôrprestasjoner og økonomiske modeller. Dette er noe produsentene trekker frem som sentralt for at innføringen har blitt vellykket da det gir de forutsigbarhet og trygghet. Produsentene uttrykte at de var skeptiske til hvorvidt Hubbard ville være lønnsomt for dem, og at dette informasjonssystemet har bidratt til å redusere usikkerheten. Informasjonssystemet har altså lagt til rette for samhandling mellom Norsk Kylling og produsentene slik som Hsu et al. (2008) understreker. Informantene uttrykker også at informasjonssystemene er like viktige for relasjonen deres med Norsk Kylling i dag. Dette viser at informasjonssystemer også kan bidra til å opprettholde nære og fordelaktige relasjoner mellom partene som Lewis og Talalayevsky (2000) nevner i sin artikkel. Det at Norsk Kylling valgte å investere i et slikt informasjonssystem sender også et signal til produsentene om deres vilje og forpliktelse til å jobbe mot felles mål, noe Hsu et al. (2008) beskriver som et nøkkelelement i effektive relasjoner.

Prosjektlederen hos fôrleverandøren beskriver imidlertid at hun savner en felles plattform for informasjonsdeling med Norsk Kylling. Hun forteller at hun har omtrent daglig kontakt med Norsk Kylling, da hun jobber med kommunikasjon på tvers av flere ledd. Hun beskriver også relasjonen med Norsk Kylling som kompleks med tidvis krevende kommunikasjon og diskusjoner. I henhold til teorien til Hsu et al. (2008) kunne relasjonen mellom fôrleverandøren og Norsk Kylling vært styrket ved å innføre et felles informasjonssystem. Dette kunne vært hensiktsmessig ettersom begge partene beskriver hverandre som en viktig samarbeidspartner, med et langsiktig perspektiv.

Informantene fra Rema 1000 og informanten fra fôrleverandøren understreker at det er klare grenser på hva slags informasjon som ikke deles mellom aktørene. Slik som Newell et al. (2019) påpeker så kan informasjon være sensitivt, og man må vurdere risikoen for hvor mye og hva slags informasjon som deles. Informantene fra Rema 1000 trekker frem konkurransesensitiv informasjon som et eksempel på informasjon som ikke deles, noe som er typisk for dagligvarebransjen. Det virker likevel som det deles mye strategisk informasjon mellom aktørene, noe som kan antyde et høyt nivå av tillit mellom partene (Newell et al., 2019). Dette er noe vi kommer tilbake til i kapittel 6.2.

Fôrleverandøren viser også til at innføringen av Hubbard har medført en «tilleggsdimensjon» i deres hverdag, hvor dialogen mellom de to partene i større grad omhandler markedsrelaterte temaer. Det tyder altså på at samhandlingen mellom av Rema 1000 og Norsk Kylling har ført til endring i aktiviteter til andre selskaper i verdikjeden, slik som Ford et al (2008) påpeker kan

oppstå i et bedriftsnettverk. Rema1000 har dermed gjennom sin interaksjon med de andre aktørene i verdikjeden fremmet sine grunnpillarer; pris, kvalitet og ansvar, knyttet til et ønske om å øke effektivitet, samt skape en felles retning for verdikjeden. Dette ser altså ut til å ha hatt innvirkning på relasjonen mellom Norsk Kylling og fôrleverandøren.

### Kunnskapsdeling

Informanter fra samtlige av aktørene påpeker også at kunnskapsdeling har vært viktig under innføringen av Hubbard. Wulf og Butel (2017) understreker at kunnskapsdeling i hierarkier kan være effektivt da de ikke er basert på gjensidighet og utveksling på grunn av de autoritære relasjonene. Relasjonen mellom Rema 1000 og Norsk Kylling er av hierarkisk karakter da Rema 1000 eier Norsk Kylling. Både informantene fra Rema 1000 og fra Norsk Kylling forteller at de er opptatt av kunnskapsdeling mellom seg. Dette kommer av at begge aktørene er bevisste på at de må forstå hverandre sin drift for å skape et effektivt kundeleverandørforhold. På bakgrunn av at Rema 1000 og Norsk Kylling er vertikalt integrert så består styret til Norsk Kylling av flere personer fra Rema 1000. Dette er noe som kan effektivisere kunnskapsdelingen slik som Wulf og Butel (2017) påpeker.

Norsk Kylling er den aktøren i verdikjeden som har mest bevisst forhold til kunnskapsdeling, noe som er naturlig da det var de, sammen med Rema 1000, som tok initiativ til innføringen av Hubbard. De var avhengige av at de andre aktørene i verdikjeden forsto hvorfor de ønsket å bytte rase for at innføringen skulle skje mest mulig effektivt. I sammenheng med innføringen av Hubbard, utarbeidet også Norsk Kylling det de kaller «kyllingskole». Dette var for å effektivisere kunnskapsdelingen innad i selskapet, men også til produsentene sine. La Rocca og Snehota (2011) hevder at evnen til å skape og utnytte kunnskap er en av de viktigste kildene til et selskaps bærekraftige konkurransefortrinn. Innføringen av Hubbard og «kyllingskolen» er et eksempel på dette. Norsk Kylling sitter på sin side med mye kunnskap om kyllingproduksjon, mens Rema 1000 sitter med mye kunnskap om forbrukermarkedet. Aktørene har altså laget en felles plattform for å utnytte kunnskapen som finnes i selskapene, noe som tilsynelatende har gitt de et konkurransefortrinn slik La Rocca og Snehota (2011) hevder.

Informanten fra fôrleverandøren poengterer at en av deres viktigste arbeidsoppgaver er kunnskapsdeling, både til produsentene og til Norsk Kylling, men at dette også gjaldt før innføringen av Hubbard. Samarbeidet mellom Norsk Kylling og fôrleverandøren omhandler blant annet utredningen av nye løsninger knyttet til fôrproduksjon, samt andre deler av driften.



Et eksempel som kan trekkes frem er samarbeidet rundt det å finne andre alternativer til soya. Samarbeidet mellom Norsk Kylling og fôrprodusenten er altså et klassisk eksempel på det Ritala et al. (2015) argumenterer for i sin artikkel om at innovasjon blir til ved å kombinere intern og ekstern kunnskap. Dette viser altså at begge aktørene sitter med verdifull kunnskap som kan kombineres for å skape bærekraftige innovasjoner i bransjen.

## 6.2 Kultur sentralt for lag-følelsen i verdikjeden

Det har også vært fokus på deling av verdier i verdikjeden. Administrerende direktør i Norsk Kylling uttrykte at han hadde klare visjoner for selskapet da han tok over som administrerende direktør i 2015. De andre informantene fra Norsk Kylling understreker at de er klare over visjonene og har akseptert disse. Dette tyder på at mye av organisasjonskulturen i Norsk Kylling er dannet av verdiene og visjonene til administrerende direktør, slik som Kaufmann og Kaufmann (2015) poengterer. Det tyder også på de fleste av informantene identifiserer seg med verdiene og visjonene ut ifra hvordan de beskriver hva bærekraft betyr for dem. Dette viser at de ansatte deler organisasjonens viktigste verdier og normer, og at organisasjonskulturen i Norsk Kylling derfor er sterk (Bang, 2020). Samtlige av informantene fra Norsk Kylling nevnte visjonen deres om å bli «verdens beste næringsmiddelverdikjede» i intervjuene, og at denne ligger til grunn for alle beslutninger som tas i selskapet. Det at alle informantene nevner denne visjonen, og at den ligger til grunn for alt de gjør, tyder på at det er en oppfattelse av felles mål i selskapet. Organisasjonskulturen i Norsk Kylling har altså dannet grunnlag for oppfattelsen av felles mål slik Strand (2007) påpeker den kan bidra til.

De andre aktørene i verdikjeden har også en sterk organisasjonskultur, selv om dette ikke nevnes eksplisitt i intervjuene. Informantene fra Rema 1000 var begge tydelige på at de er en lavpris-dagligvarekjede med en bred ansvarspolitik og at dette ligger til grunn for deres beslutninger. Noe som er interessant er at flere av informantene fra Norsk Kylling også nevner denne ansvarspolitikken. Det kan tyde på at Rema 1000 har lyktes i å dele noe sin organisasjonskultur oppstrøms i verdikjeden. Strand (2007) påpeker at det å jobbe på tvers av organisasjonsgrenser har synliggjort betydningen av organisasjonskultur. Selv om Rema 1000 og Norsk Kylling er vertikalt integrerte er informantene fra aktørene tydelige på at de opererer som to adskilte aktører. Det at Rema 1000 da har klart å overføre noe av deres holdninger og verdier er da hensiktsmessig for relasjonen. Strand (2007) understreker imidlertid at selv om det er satt felles mål og de tekniske elementene er avklart og koordinerte så kan det oppstå uoverensstemmelser. Dette er noe enkelte av informantene trekker frem. Spesielt

fôrleverandøren uttrykker dette. Hun trekker frem denne tilleggsdimensjonen som omhandler markedsmessige utfordringer som de ikke hadde tidligere. Det tyder altså på at organisasjonskulturen i Norsk Kylling har endret seg noe etter innføringen av Hubbard, og at dette påvirker relasjonen med fôrleverandøren.

Det kan være noe utfordrende å diskutere organisasjonskultur blant produsentene da de opererer hver for seg. Likevel virker det som at de har en felles forståelse om hvilke verdier og holdninger som er viktige i kyllingproduksjon. Begge informantene fra produsentene trekker frem for eksempel frem at de opplever økt dyrevelferd med Hubbard, og at dette er positivt for utviklingen i bransjen. Det virker også som at Norsk Kylling har klart å overføre noe av deres organisasjonskultur til produsentene da de trekker frem lojalitet og åpenhet som viktige elementer i relasjonen, noe informantene fra Norsk Kylling også påpeker. Som nevnt så forklarer Strand (2007) at lojalitet kan komme som følge av en sterk organisasjonskultur, og dette kan se ut til å stemme for relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene.

Gjennomgående i verdikjeden virker kultur å skape en felles retning blant aktørene i verdikjeden. Dette gjennom å skape en lag-følelse gjennom at alle jobber mot et felles mål. Det tyder også på at aktørene deler felles verdier og normer for kyllingproduksjon, og at kulturen i verdikjeden derfor er sterk som Bang (2020) trekker frem. Det kan imidlertid være noe utfordrende å diskutere den felles kulturen i verdikjeden da det er flere ulike aktører der alle har egne organisasjonskulturer.

### 6.3 Makt

Verdikjeden til Norsk Kylling er preget av tette relasjoner. Deling av verdier mellom selskapene har ført til en form for felles organisasjonskultur i verdikjeden. Dette danner et grunnlag for en felles retning, noe som kan bidra til bedre effektivitet. En annen mekanisme som kan forbedre effektiviteten i verdikjeden er bruk av føringer og krav.

#### Bruken av makt

Produsentene viser til en endring i relasjonen med Norsk Kylling fra et rent varemottak til en samarbeidspartner som følge av innføringen av Hubbard, hvor Norsk Kylling i større grad tar en aktiv del i produksjonen. Norsk Kylling stiller en rekke krav til sine produsenter som de må etterleve for å kunne være en del av produsentmassen. Dette kan vise til en form for tvangsmessig makt, hvor en aktør søker kontroll ved bruk av negative handlinger, som straff

eller trusler (Han et al., 2022). Det kommer også frem at det benyttes ikke-tvangsmessig makt i relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene. Norsk Kylling har stor innflytelse på produsentene også utenom kravene de setter. Dette illustreres blant annet gjennom fremheving av normer, samt et fokus på felles verdier innad i Norsk Kylling. Gjennom deres «code of conduct» setter Norsk Kylling en standard for verdier og normer som avgjør deres valg av produsenter. Det tyder derfor på at begge formene for makt blir benyttet i relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene, noe Han et al. (2022) beskriver som normalt i et kunde-leverandørforhold.

Norsk Kylling setter retningslinjer for produsentene med et ønske om å sikre kvalitet og effektivitet i verdikjeden. Det tyder på at retningslinjene og normene kan ha hatt en positiv virkning på innføringen av Hubbard, ettersom dette har skapt et felles rammeverk for aktørene i verdikjeden. Retningslinjene og normene til Norsk Kylling kan dermed virke som koordineringsmekanismer for deres leverandører. Makt kan derfor brukes som koordineringsmekanisme slik som Caniëls og Gelderman (2007) understreker. Det er imidlertid en situasjon der Norsk Kylling prøvde å utøve makt ovenfor sine produsenter som ikke falt i god jord. Norsk Kylling forsøkte å inngå en avtale med én fôrleverandør for alle sine produsenter. Dette skapte stor motstand blant produsentene som følte de ble overkjørt, samt at deres selvråderett ble begrenset. Informantene fra produsentene trekker dette frem dette som en sak som skadet relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene, som det har tatt tid å bygge opp igjen. Dette viser at effekten av makt kan variere ut ifra hva slags type makt som brukes. Norsk Kylling prøvde her å utøve tvangsmessig makt ovenfor sine produsenter, noe som skadet relasjonen slik som Han et al. (2022) påpeker kan være konsekvensen. Innføringen av Hubbard kan derfor tenkes som et mulig risikabelt trekk i en noe anspent relasjon mellom de to aktørene. Det er derfor overraskende at Norsk Kylling og Rema 1000 likevel valgte å innføre Hubbard etter denne hendelsen. På en annen side kan dette ses på som et tiltak med hensikt til å skape en positiv endring, ved å prøve å forbedre en del av produksjonen som lenge hadde vært diskutert som et problem av produsentene.

Innføringen av Hubbard ble introdusert for produsentene på en annen måte enn forslaget om en felles fôrleverandør. Gjennom å parallelt med innføringen av Hubbard utvikle informasjonssystem og økonomiske modeller skapte Norsk Kylling forutsigbarhet for produsentene. Informasjon som skaper trygghet, har derfor vært viktig i relasjonen. Norsk Kylling har gjennom dette vist at de er en aktør med integritet, noe som Tomkins (2001) trekker frem som viktig for å etablere tillitt i en relasjon. Norsk Kylling har altså benyttet

informasjonstype 1 i større grad ved innføringen av Hubbard sammenlignet med forslaget om en felles fôrleverandør. Dette har bidratt til at aktørene i større grad har kunnet vurdert tilstanden til relasjonen gjennom prosessen, noe Tomkins (2001) mener er avgjørende for opprettholdelsen av tillit. Fremgangsmåten var derfor en noe annen ved innføringen av Hubbard, og det kan virke som de i større grad har sett viktigheten av å ivareta interessene til produsentene. Det er imidlertid to helt ulike endringsforslag, hvor innføringen av Hubbard ikke begrenser selvråderetten til produsentene på samme måte som forslaget om en felles fôrleverandør.

I relasjonen mellom Rema 1000 og Norsk Kylling er aktørene gjensidig interesserte i å skape en god relasjon og et godt samarbeid. Dette er imidlertid naturlig ettersom de er vertikalt integrerte. Eierstrukturen gjenspeiles også i maktbruken i relasjonen. Rema 1000 legger føringer på Norsk Kylling gjennom å bestemme blant annet hvor mye de skal produsere. I tillegg legger Rema 1000 føringer knyttet til deres pilarer som omhandler pris, kvalitet og ansvar. Dette sikrer at verdiene til Rema 1000 blir gjennomgående i verdikjeden. Til tross for at Rema 1000 legger mye føringer på Norsk Kylling så beskriver informantene at aktørene har et godt og tett samarbeid. Dette viser at makt kan brukes for å legge til rette for adaptiv og samarbeidende atferd, samt å fremme sosial ansvarlig praksis mellom to aktører, slik som Han et al. (2022) påpeker. I tillegg kan føringene Rema 1000 legger på sine leverandører bidra mer effektivitet i verdikjeden. Dette som følge av at aktørene får et felles grunnlag for beslutningstaking. Føringer kan derfor virke som et verktøy som fremmer høyere prestasjonsnivåer i langsiktige relasjoner, noe Caniels og Gelderman (2007) beskriver i sin artikkel.

### Maktasymmetri

Relasjonen mellom fôrleverandøren og Norsk Kylling beskriver informantene som balansert. Det kommer tydelig frem at både fôrleverandøren og Norsk Kylling verdsetter hverandres ressurser, og ser derfor på relasjonen som verdifull. Buchanan (1992) understreker at maktsymmetrien i en relasjon bestemmes av hvordan handelspartnerne verdsetter hverandres ressurser. Dette tyder på at det er en relativt jevn maktfordeling mellom aktørene. Denne maktbalansen kan også komme av selskapenes størrelse og stilling i markedet. Begge aktørene er store og velkjente aktører på hvert sitt område. Informantene beskriver en relasjon der begge partene har stor respekt for hverandre, og ingen velger å benytte seg av makt for å kontrollere relasjonen. Dette er noe Caniels og Gelderman (2007) nevner i sin artikkel, hvor de understreker

at sannsynligheten for maktbruk vil minske i situasjoner hvor begge parter har mye makt. Dette kommer av at risikoen for gjengjeldelse i slike situasjoner anses som høy. Det virker altså som både Norsk Kylling og fôrprodusenten er klare over den andre partens posisjon i markedet, og er klare over konsekvensene dersom en av aktørene velger å utnytte denne posisjonen.

I intervjuene med Norsk Kylling og produsentene beskriver informantene maktforholdet som relativt likt fordelt mellom partene. Det er derimot ulike nyanser i produsentenes uttalelser. I intervjuet beskriver en av produsenten på den ene siden at produsentene i stor grad lever på velviljen til Norsk Kylling. På den andre siden opplever ikke produsenten maktforholdet som asymmetrisk. Dette tyder på at produsenten opplever maktforholdet mellom de og Norsk Kylling som symmetrisk, selv om han beskriver det som noe usymmetrisk. Denne beskrivelsen går også igjen hos den andre produsenten. Han forteller at makten helt klart ligger hos Norsk Kylling, men at han opplever at produsentene som gruppe har et balansert maktforhold med Norsk Kylling. Disse beskrivelsene viser til en opplevelse av en mulig maktsymmetri. Dette kan komme av at produsentene som enkeltaktører føler de har liten påvirkning i det store bildet. På den andre siden kan produsentene som en samlet produsentmasse ha stor innflytelse på Norsk Kylling. Produsentenes motstridende beskrivelse og opplevelse av makt kan derfor komme av de på den ene siden er en enkeltstående aktør, mens de på andre siden er en del av en større produsentmasse. Relasjonen er derfor preget av dualisme, hvor begge aktørene kan sies å ha stor påvirkning på hverandre. Sannsynligheten for maktbruk kan derfor minske, slik som Caniëls og Gelderman (2007) beskriver.

Det er en tett og samarbeidsorientert relasjon mellom Norsk Kylling og Rema 1000. På bakgrunn av den vertikale integreringen beskriver informantene fra Rema 1000 deres relasjon med Norsk Kylling som et ekteskap, hvor partene må komme til enighet. Det kommer derimot frem fra informantene at det er Rema 1000 sine behov og ønsker som til slutt blir styrende for beslutningene. Til tross for dette beskriver informantene fra Norsk Kylling relasjonen som et samarbeid, hvor partene er tilnærmet likestilte. Informantene viser altså til en opplevelse av maktsymmetri, men beskriver en form for maktasymmetri. McDonald (1999) skriver i sin artikkel at maktasymmetri i et kunde-leverandørforhold kan føre til ineffektive partnerskap, og derav undergraver suksessen til kunde-leverandørforholdet. Rema 1000 og Norsk Kylling virker derimot å være bevisst over hverandres posisjoner i relasjonen, og behandler derfor makt med forsiktighet. Informantene fra begge aktørene viser også til viktigheten rundt kompromiss og samkjøringen av mål som grunnlaget for deres relasjon. Dette viser at til tross for en tilsynelatende maktasymmetri har aktørene etablert et godt samarbeid med lite konflikt.

Aktørenes ubalanserte maktforhold har dermed ikke påvirket samarbeidet negativt, slik Anderson og Weitz (1989) antyder at maktasymmetri kan gjøre.

#### 6.4 Gjensidig avhengighet

Uavhengig om bedriften befinner seg i en relasjon preget av maktasymmetri, så vil det alltid være en form for avhengighet mellom partene. Litteraturen trekker frem at bedrifter, uansett bransje alltid vil opererer innenfor en struktur av gjensidig avhengighet (Caniëls & Gelderman, 2007; Snehota & Hakansson, 1995). I verdikjeden til Norsk Kylling virker dette å være aktuelt for alle aktørene. I intervjuene kommer det frem at samtlige informanter beskriver relasjonene til hverandre som svært viktige, ettersom de andre aktørene kontrollerer ressurser de er avhengig av. Det er altså ressursene som er kjernen for den gjensidige avhengigheten mellom aktørene i verdikjeden, slik som Ford og Håkansson (2006) beskriver.

I relasjonen mellom produsentene og Norsk Kylling beskrives den gjensidige avhengigheten som høy av informantene. Produsentene er først og fremst avhengige av Norsk Kylling som et varemottak. På lik linje er Norsk Kylling avhengige av å motta avtalt mengde fra produsentene for å ha et produkt å selge videre. Produsentene har også gjort eiendelsspesifikke investeringer for å kunne tilfredsstille retningslinjene Norsk Kylling har til sine produsenter, som for eksempel utforming av kyllinghus. Dette er noe som er med å øke avhengigheten for produsentene da utgangsbarrierene øker som følge av dette (Caniëls & Gelderman, 2007). Gjensidig avhengighet ser altså ut til å prege relasjonen. Dette kommer også frem i empirien gjennom aktørenes beskrivelser av hverandre. Informantene fra både Norsk Kylling og produsentene viser til at innføringen av Hubbard utgjorde et skift fra et tradisjonelt kunde-leverandørforhold til samarbeidspartner, med økt avhengighet av hverandre. I likhet med hvordan informantene beskriver maktforholdet, beskriver de også en gjensidig avhengighet. Dette viser til at relasjonen oppleves som gjensidig avhengig til tross for at Norsk Kylling alltid vil ha det siste ordet når det kommer til produksjonen.

Norsk Kylling er Rema 1000 sin største og viktigste leverandør av hvitt kjøtt, og Rema 1000 er Norsk Kylling sin største og viktigste kunde. Alenius et al. (2015) påpeker at gjensidig avhengighet kommer av et behov for tilgang på eksterne ressurser. Det er derfor en naturlig gjensidig avhengighet mellom Rema 1000 og Norsk Kylling, ettersom de er avhengig av hverandres ressurser. Likevel kan det være problematisk å diskutere hvorvidt de er gjensidig avhengige da de er vertikalt integrerte.

Caniëls og Gelderman (2007) påpeker at i en relasjon med høy grad av gjensidig avhengighet vil partene ha mye å tape hvis partnerskapet avsluttes. Dette gjenspeiles i relasjonen mellom fôrleverandøren og Norsk Kylling. Fôrleverandøren uttrykker at Norsk Kylling basert på fôrleverandørens posisjon i markedet, er avhengig av en tett relasjon. Fôrleverandøren viser på lik linje til sin relasjon til Norsk Kylling som svært viktig. De beskriver Norsk Kylling som en «firstmover», hvorav deres fremgangsmåter skiller seg ut fra resten av næringen. Samlet sett viser dette til en høy grad av gjensidig avhengighet hvor begge partene vil ha mye å tape hvis partnerskapet avsluttes (Caniëls & Gelderman, 2007). Det vil derfor være i strid med begge aktørenes egeninteressen å avslutte forholdet.

## 6.5 Tillit

Til nå i analysen har det blitt sett på strukturelle, samt formelle og uformelle aspekter som kan påvirke utviklingen av tillit i relasjonene. Videre vil det bli diskutert hvordan tilliten har virket inn på ulike områder av samarbeidet.

### Tillit i ulike faser

Tillit er et funn som utmerker seg da flere av informantene eksplisitt nevner dette uoppfordret. Spesielt informantene fra Norsk Kylling og Rema 1000 påpeker at det er høy grad av tillit mellom partene, og det kan virke som at innføringen av Hubbard har ført til økt grad av tillit. Det at aktørene opplever økt grad av tillit som følge av innføringen er et interessant empirisk funn. Dette ettersom de to aktørene også før innføringen var vertikalt integrerte og hadde en tett relasjon. Det tyder altså på at de eksisterende sosiale tilknytningene aktørene har bygd opp gjennom en historie med tidligere transaksjoner har ført til en høy grad av tillit mellom aktørene, slik som Mesquita et al. (2021) understreker. Innføringen av Hubbard er i denne sammenhengen et nytt felles prosjekt som har bidratt til økt tillit i en allerede tett og tillitsfull relasjon.

Når det gjelder relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene forteller informantene fra Norsk Kylling at har hatt en relasjon over lang tid med flere av sine produsenter. Enkelte av informantene fra Norsk Kylling trekker derimot frem at tilliten mellom de og produsentene ikke alltid har vært like god. Innføringen av Hubbard har imidlertid trigget aktørene til økt samhandling noe som har ført til økt grad av tillit. Dette er noe som samsvarer med det Håkansson et al. (2009) presenterer i deres artikkel. De forklarer at handling kan skape tillit ettersom dette kan si noe om den fremtidige oppførselen til motparten. Under innføringen av

Hubbard fikk produsentene se at Norsk Kylling tok ansvar ved å redusere den økonomiske usikkerheten, og de poengterer at innføringen har skjedd på en elegant og riktig måte. Handlingene til Norsk Kylling, altså måten Norsk Kylling har introdusert og innført Hubbard på hos produsentene sine, har ført til økt tillit mellom partene. Dette fordi det kan si noe om selskapets fremtidige oppførsel ovenfor produsentene (Håkansson et al., 2009). Det er imidlertid ikke gitt at alle handlinger skaper tillit. Dersom en part velger å opptre opportunistisk vil dette kunne skade samarbeidet, og tilliten i relasjonen kan bli redusert. Dersom tilliten skal øke i relasjonen må det derfor være utelukkende positive hendelser som bidrar til en tettere relasjon, hvor partene kan stole på hverandre.

Det er mulig å se innføringen av Hubbard i sammenheng med Fords (1980) faser for relasjonsutvikling. Til tross for at aktørene har hatt en relasjon i forkant av innføringen av Hubbard, kan innføringen ses på som en ny start. Innføringen førte til at strukturen og interaksjonen forandret seg, noe som også påvirket tilliten. Hvis man ser innføringen i sammenheng med Fords (1980) faser for relasjonsutvikling så kan utviklingsfasen ses på som perioden der Norsk Kylling gradvis begynte å introdusere Hubbard for produsentene. Ford (1980) påpeker at det er i denne fasen partene begynner med formelle tilpasninger og de økonomiske fordelene med samarbeidet kommer mer til syne. Dette er noe produsentene trekker frem. Da Norsk Kylling informerte om at de skulle bytte til en mer saktevoksende hybrid var det stor skepsis blant produsentene om hvorvidt det vil være lønnsomt for dem, og tilliten var ikke spesielt sterk mellom partene i denne perioden. De fikk imidlertid en testperiode der Norsk Kylling tok all risiko, noe som bidro til at de fikk se fordelene ved den nye rasen og tilliten økte om følge av redusert usikkerhet. Dette samsvarer altså med det Ford (1980) begrunner om at usikkerhet og avstand mellom partene kan reduseres i *utviklingsfasen*. Ford (1980) forklarer videre at når relasjonen når sitt høydepunkt er det liten avstand mellom partene sosialt, teknologisk og kulturelt, og relasjonen har kommet til *langtids-stadiet*. Vi ser at flere av relasjonene befinner seg i dette stadiet i dag. Flere av informantene beskriver tett sosial kontakt, i tillegg til at samhandlingen og arbeidspraksisen har blitt rutine. De mener også dette har styrket tilliten.

Tomkins (2001) identifiserte i sin artikkel to informasjonstyper som kan kobles til de forskjellige fasene i bedriftsrelasjoners livssyklus. Aktørene i verdikjeden har under innføringen av Hubbard benyttet seg av både informasjonstype 1 og 2. Spesielt i relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene har informasjonsdeling vært viktig for utviklingen av tillit. Produsentene trekker frem at de ønsker at Norsk Kylling skal være en troverdig og



ansvarlig samarbeidspartner. Samtidig ønsker Norsk Kylling at deres produsenter også skal opptre pålitelig og ansvarlig som en viktig del av deres verdikjede. Aktørene er opptatte av å undersøke hvorvidt den andre aktøren har graden av kompetanse og integritet som forventes, samt hvordan de koordinere arbeidsoppgavene i relasjonen. Dette er noe aktørene har hatt fokus på siden oppstarten av innføringen av Hubbard, men er like viktig i dag. Begge informasjonstypene har derfor vært viktig i alle fasene av relasjonen, samt vært sentrale for den økte graden av tillit mellom aktørene, slik som Tomkins (2001) beskriver.

### Tillit for å redusere usikkerhet mellom aktørene i verdikjeden

Innføringen av Hubbard medførte økt usikkerhet i relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene. For å redusere denne innførte Norsk Kylling ulike informasjonssystemer som skulle betrygge produsentene, slik som presentert i kapittel 6.1.1. Dette tyder på at Norsk Kylling har lyktes med å redusere usikkerheten, og at produsentene har tillit til at Norsk Kylling er en ansvarlig aktør som bryr seg om sine produsenter. Tomkins (2001) diskuterer i sin artikkel hvordan informasjon og tillit kan bidra til å redusere usikkerhet. Han påpeker at behovet for informasjon endrer seg etter hvor i relasjonens livssyklus bedriften befinner seg. De økonomiske modellene og systemene ble innført parallelt med Hubbard, og trekkes frem som de viktigste årsakene for den økte tilliten i relasjonen. Det ble altså delt riktig informasjon i verdikjeden på et tidlig stadium, noe som Tomkins (2001) mener danner et grunnlag for økt tillit. Informantene beskriver at dette skapte et skift i relasjonen, og en endring i dialogen fra ensformig diskusjon av økonomi og lønnsomhet til en mer proaktiv diskusjon om hvordan de kunne forbedre relasjonen og driften.

Det kommer videre frem at det er når aktørene har høy grad av tillit og stoler på hverandre at de beste resultatene i fjøsene kommer. Tillit har altså vært avgjørende for innføringen av Hubbard, hvor tillit har vært avgjørende for å skape engasjement, relasjonsutvikling og redusere usikkerheten i relasjoner noe Håkansson et al. (2009) diskuterer i sin artikkel. På den andre siden ser man også at resultatene hos produsentene skaper tillit i relasjonen mellom de og Norsk Kylling. Dannelsen av tillit i relasjonen går altså begge veier, der handlingene til aktørene er mye av årsaken slik som Håkansson et al. (2009) også trekker frem. Prosessen med å bygge tillit i relasjoner kan altså være dyr, tidkrevende og kompleks, men kan være avgjørende for suksess. I relasjonen mellom produsentene og Norsk Kylling er tilliten noe som har gradvis bedret seg over tid, dette som følge av ulike handlinger som har foregått i relasjonen. Dette er noe som samsvarer med hvordan Mesquita et al. (2021) forklarer hvordan tillit kan utvikles. De

forklarer at tillit kan bygges gjennom en historie med tidligere transaksjoner, der partene har eksisterende sosiale tilknytninger og har utviklet gjensidige sosiale normer for atferd etter å ha hatt en relasjon over tid.

Relasjonen mellom Rema 1000 og Norsk Kylling preges naturligvis av at de er vertikalt integrerte. De to aktørene har hatt en relasjon i lang tid i forkant av innføringen av Hubbard, der de har vært vertikalt integrerte siden 2012. De ble sammen enige om beslutningen om å innføre en mer saktevoksende rase. Informantene fra Rema 1000 forteller at selv om de er vertikalt integrerte så er tillit fundamentet i relasjonen. Håkansson et al. (2009) forklarer at tillit i stor grad er påvirket av interaksjon og sosiale forhold rundt utvekslingen. Slik informantene fra Norsk Kylling og Rema 1000 forteller, så tyder det på at tilliten i deres relasjon er bygd på interaksjon og sosiale forhold over tid. De har daglig kontakt og flere i styret til Norsk Kylling består av personer fra Rema 1000. Avstanden mellom selskapene er derfor liten. Det at aktørene er vertikalt integrert kan altså styrke tilliten. Denne formen for organisering skaper også en forutsigbarhet for begge partene. Aktørene setter felles mål og planer flere år i forveien, noe som kan gjøre det enklere å overholde avtalene som er satt. Dersom begge partene klarer å levere som avtalt vil dette styrke tilliten slik som Håkansson et al. (2009) beskriver. Det tyder på at aktørene har klart å overholde avtalene til nå og tilliten har styrket seg som følger av dette.

### Tillit som følge av lojalitet

Lojalitet trekkes frem av flere informanter som en grunnstein i samarbeidet. Dette blir spesielt tydelig i intervjuene med informantene fra Norsk Kylling som trekker frem lojalitet som en sentral faktor for å bygge tillit i relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene. Teorien påpeker at handling kan bidra til å danne tillit, da handlingene kan si noe om fremtidig oppførsel (Håkansson et al., 2009). Norsk Kylling gjør en rekke handlinger for å vise sin lojalitet ovenfor sine produsenter. Et eksempel på dette er ved utbyggelse av kapasitet, hvor Norsk Kylling bevisst velger eksisterende produsenter, før de eventuelt henter inn nye. I denne prosessen behandler de også alle produsentene likt, uavhengig av avstand til rugeri eller slakteri. Produsentene referer også flere ganger i sine intervju til viktigheten av lojalitet. Informantene understreker at forholdet mellom varemottak og produsent må være lojalt for at relasjonen skal kunne være produktiv. Hvor de må ha tillit til at varemottaket behandler de rettferdig. Måten Norsk Kylling behandler produsentene sine på styrker altså tilliten i deres relasjon, slik som Håkansson et al. (2009) påpeker. Det kan også tenkes at lojaliteten Norsk Kylling viser ovenfor

produsentene er med å bidra til en gjensidig lojalitet, der produsentene føler seg forpliktet til Norsk Kylling utover de kontraktmessige bestemmelsene.

## 6.6 Utviklingen i ressursgrensesnittene mellom aktørene

Det har skjedd flere skift i ressursgrensesnittene mellom aktørene i verdikjeden som følge av innføringen av Hubbard. Dette som følge av de formelle og uformelle aspektene som er diskutert tidligere, samt hvor relasjonene befinner seg i livssyklusen. Norsk Kylling har nå en mer aktiv deltagelse i produsentens drift, gjennom føringer, normer og regler har Norsk Kylling gått fra å håndtere relasjonen fra en armlengdes avstand til i større grad spesifisere produktet og hvordan det skal produseres. Innføringen av Hubbard har også hatt positiv innvirkning på tilliten i relasjonen. Gjennom innføringen av Hubbard har Norsk Kylling vist ovenfor produsentene at de er lojal aktør som skaper trygghet hos produsentene gjennom økonomiske modeller og stor mengde interaksjon, noe som har ført til økt tillit i relasjonen. Ut ifra hvordan Araujo et al. (2016) beskriver de ulike ressursgrensesnittene i sin artikkel tyder det på at relasjonen mellom produsentene og Norsk Kylling har endret seg fra et noe standardisert grensesnitt til et mer spesifisert grensesnitt.

Det kan være problematisk å diskutere hvorvidt ressursgrensesnittene mellom Rema 1000 og Norsk Kylling har utviklet seg, ettersom de også før innføringen av Hubbard var vertikalt integrert. Likevel har relasjonen mange likhetstrekk med et oversettelses-grensesnitt, hvor leverandøren får en viss frihet i bruk av sine ressurser (Araujo et al., 2016). Rema 1000 foreskriver funksjonen til produktene, mens Norsk Kylling har delvis frihet når det gjelder hvordan de skal overholde disse spesifikasjonene på bakgrunn av sine ressurser. Som en underleverandør til Rema 1000 er Norsk Kylling underlagt en rekke normer som aktøren må stilling til i sin produksjon. Disse normene har Rema 1000 klart å videreformidle til Norsk Kylling gjennom daglig interaksjon og informasjonsdeling. Denne interaksjonen i tillegg til den vertikale integreringen har ført til en form for felles kultur mellom de to aktørene. Relasjonen mellom Rema 1000 og Norsk Kylling har også flere likhetstrekk med et interaktivt grensesnitt, hvor det foregår intens interaksjon og samarbeid slik som Araujo et al. (2016) mener kjennetegner et interaktivt grensesnitt. Deres samarbeid er mye basert på åpen dialog, hvor de tar hensyn til deres felles ressurser når det tas beslutninger. I relasjonen er det også lagt ned betydelig kostnader i relasjonsbygging, men det har samtidig vist seg å gi gevinst i produktivitet og innovasjon. Relasjonen mellom Rema 1000 og Norsk Kylling har altså flere likheter med både oversettelses-grensesnitt og interaktivt grensesnitt. Det kan likevel være problematisk å si

noe om hvorvidt grensesnittet mellom disse integrerte aktørene har utviklet seg som følge av innføringen av Hubbard. Likevel kan det ha skjedd et skift i ressursgrensesnittet mellom aktørene, men om dette har skjedd som følge av innføringen av Hubbard er vanskelig å si, da det også kan ha skjedd som følge av oppkjøpet av Norsk Kylling.

Informantene fra Norsk Kylling forteller at Hubbard-kyllingen har et behov for en ny type sammensetning av fôr, samt at Norsk Kylling har et ønske om å redusere bruken av soya. Som følge av dette har Norsk Kylling en mer aktiv rolle knyttet til fôr enn tidligere, hvor de nå har daglig kontakt med fôrleverandøren. Innføringen av Hubbard har også økt fokuset på kunnskapsdeling hos fôrleverandøren, da de ønsker å sikre posisjonen og effektiviteten til produsentene. Det tyder på at den økte kunnskapsdelingen kommer av det fôrleverandøren beskriver som en tilleggsdimensjon, hvor innføringen av Hubbard har skapt et større markedsfokus. Basert på dette tyder det på at ressursgrensesnittet mellom fôrleverandøren og Norsk Kylling har skiftet fra et noe standardisert til et mer spesifisert ressursgrensesnitt. Et ressursgrensesnitt hvor kjøperen i større grad spesifiserer produktet og hvordan det skal produseres (Araujo et al., 2016).

Fôrleverandøren leverer standardiserte produkter til produsentene, hvorav pris er en avgjørende faktor. Det tydeliggjøres at fôrleverandørens viktigste oppgave er kunnskap- og informasjonsdeling, og at oppgavene ikke har blitt endret ved innføringen av Hubbard. I tillegg kommer det frem av empirien at mengden interaksjon også er relativt lik som før innføringen. Det tyder derfor på at innføringen av Hubbard ikke har påvirket ressursgrensesnittet mellom fôrleverandøren og bøndene. Relasjonen mellom fôrleverandøren og bøndene fremkommer derfor som et standardisert grensesnitt knyttet aktørenes begrensede behov justeringer knyttet til kjøp (Araujo et al., 2016)

Utviklingen av ressursgrensesnitt kan også ses i sammenheng med bedriftsrelasjoners livssyklus. Samtlige av relasjonene befinner seg i langtids-stadiet hvor det er liten sosial, teknologisk og kulturell avstand mellom partene, noe Ford (1980) mener kjennetegner langtids-stadiet. Den økte samhandlingen har skapt en tettere relasjon, hvor bedriftene nærmest har daglig kontakt. Innføringen av Hubbard har også ført til at aktørene gradvis har utviklet felles verdier, som videre har skapt felles mål som er førende for driften. Relasjonenes livssyklus har altså påvirket utviklingen av ressursgrensesnittene mellom de ulike aktørene. De fleste relasjonene har utviklet mer komplekse ressursgrensesnitt etter hvert som de har beveget seg gjennom de ulike fasene.

## 6.7 Styringsutfordringer i verdikjeden

Utviklingen i ressursgrensesnittene har også hatt betydning for styringsutfordringene i verdikjeden. Litteraturen trekker frem tre sentrale styringsutfordringer knyttet til interorganisatoriske relasjoner (Caglio & Ditillo, 2008). Spesielt fordelingsutfordringer har fått økt oppmerksomhet som følge av innføringen av Hubbard. Det kommer frem en tydelig bevissthet rundt fordelingen av de økonomiske ressursene. I relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene er spesielt de økonomiske modellene sentrale. Innføringen av de økonomiske modellene viser at Norsk Kylling ønsker å tilfredsstillere produsentenes behov slik at relasjonene, men også verdikjeden skal fungere best mulig. Norsk Kylling og produsentene har altså kommet til enighet om hvordan de økonomiske ressursene skal fordeles, noe som ifølge teorien skaper et ordnet ressursgrensesnitt (Håkansson & Olsen, 2015).

De andre styringsutfordringene som nevnes av Caglio og Ditillo (2008) er samarbeidsutfordringer og koordineringsutfordringer. Det er også en bevissthet rundt disse utfordringene i verdikjeden. Dette ser man blant annet gjennom at det er utarbeidet felles mål som skal sørge for aktørene opptrer i tråd med samarbeidets avtalte målsetninger (Ahlgren et al., 2019). Det er også utarbeidet en felles kultur i verdikjeden. Dette kan i likhet med de felles målsetningene ses på som en mekanisme for å redusere faren for opportunistisk atferd (Caglio & Ditillo, 2008). Koordineringsutfordringer er nært knyttet til samarbeidsutfordringer. Caglio og Ditillo (2008) sier at samarbeid på tvers av organisasjoners grenser skaper et behov for koordinering, hvor partene må bli enige om hvem som skal gjøre hva. Dette er en sentral utfordring i verdikjeden til Norsk Kylling. Det kommer derimot frem at partene gjennom blant annet kontrakter har avklarte roller, der samtlige aktører er bevisste på forventningene i verdikjeden. Verdikjeden til Norsk Kylling står altså ovenfor de klassiske styringsutfordringene, men har håndtert de ved å skape en bevissthet rundt deres innsats og hvor mye de får ut av samarbeidet.

## 6.8 Bærekraftsorienteringen i verdikjeden

Det er begrenset med forskning på etterspørselen etter bærekraftige løsninger på bedriftsmarkedet. Det er imidlertid et økt fokus på klimaendringer og utnyttelse av ressurser i samfunnet, noe som skaper et behov for mer forskning på bærekraft i bedriftsmarkedet (Sharma, 2020). Innføringen av Hubbard viser en intensjon om en mer bærekraftig forretningsutvikling. I verdikjeden til Norsk Kylling er det stor enighet om hva som inngår i begrepet bærekraft. Tilnærmet alle aktørene beskriver bærekraft som et bredt begrep, hvor dyrevelferd, mennesker,

økonomi og miljø er inkludert. Det er også enighet om at det må være et fokus på bærekraft i alle ledd i verdikjeden for at produksjonen kan anses som bærekraftig.

Dyrevelferd og velferd for de ansatte er to viktige områder knyttet til bærekraft for både produsentene og Norsk Kylling. Informantene fra de to aktørene uttrykker derimot bærekraft på en noe ulik måte. På den ene siden beskriver produsentene dette med utgangspunkt i personlige følelser og opplevelser. På den andre siden beskriver informantene fra Norsk Kylling bærekraft fra et mer overordnet perspektiv, og konkretiserer dette med tall og resultater. Til tross for at beskrivelsene er ulike ser man at aktørene har felles mål og at de ønsker å oppnå det samme. De ønsker minst mulig dødelighet i produksjonen og best mulig arbeidsforhold blant sine ansatte. Aktørenes beskrivelser kan dermed komme fra deres ulike roller og arbeidsoppgaver i verdikjeden, hvor begge partene har en sentral rolle for å sørge for et fokus bærekraft i verdikjeden.

Hubbard ble innført som et tiltak for å øke dyrevelferden. Informantene fra Rema 1000, Norsk Kylling og produsentene er enige i at innføringen av Hubbard har ført til økt dyrevelferd. Fôrleverandøren stiller derimot spørsmål om innføringen av Hubbard er en mer bærekraftig løsning enn annen kyllingproduksjon. Dette er et interessant funn da fôrleverandøren er den eneste aktøren som ikke aktivt er den del av Hubbard-produksjonen. Det kan derfor tenkes at fôrleverandøren som en relativt objektiv part kan bidra til et mer nyansert bilde av Hubbard-produksjonen. På den andre siden kan fôrleverandørens kunnskap om Hubbard være begrenset sammenlignet med informantene fra Norsk Kylling, noe som kan gi grunnlag til skepsis hos fôrleverandøren.

Samlet sett er det stor enighet rundt hva bærekraft i kyllingproduksjon innebærer. Alle aktørene beskriver bærekraft som en viktig del av deres produksjon og at dette også fungerer som en forutsetning for et godt samarbeid for aktørene i verdikjeden. Bærekraft har altså vært en viktig motivasjon for innføringen av Hubbard, dette til tross for uenighet om dette er den riktige veien å gå.

## 6.9 Oppsummering av analyse

Ved å analysere relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling fant vi at innføringen av Hubbard har medført økt samhandling mellom samtlige aktører. Av analysen kommer det frem at dette kommer som følge av endringer i retningslinjer og krav fra Norsk Kylling. Vi har videre sett at den økte samhandlingen i verdikjeden har lagt et grunnlag for økt tillit. Den økte graden av tillit

i verdikjeden har bidratt til å redusere usikkerheten mellom aktørene gjennom å skape forutsigbarhet og trygghet i verdikjeden. Den økte samhandlingen i verdikjeden kommer også av økt informasjon- og kunnskapsdeling mellom aktørene. Dette som følge av at innføringen av Hubbard skapte et behov for større grad av oppfølging, samt informasjonsdeling innad i verdikjeden.

Videre kommer det frem at innføringen av Hubbard har ført til utvikling i ressursgrensesnittene mellom enkelte av aktørene. I relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene har ressursgrensesnittet fått et skift fra et noe standardisert til et mer spesifisert grensesnitt. Samme type skift ser vi også i relasjonen mellom Norsk Kylling og fôrleverandøren hvor ressursgrensesnittet har endret seg fra et noe standardisert til et mer spesifisert grensesnitt. Videre har relasjonen mellom de vertikalt integrerte aktørene, Rema1000 og Norsk Kylling, mange likheter med både oversettelse og interaktivt grensesnitt. Til slutt har relasjonen mellom produsentene og fôrleverandøren holdt seg stabil på et standardisert grensesnitt, til tross for endringene.

Det kommer videre frem i analysen av aktørene i verdikjeden står ovenfor de klassiske styringsutfordringene, hvor fordelingsutfordringer er de mest sentrale. Vår analyse viser også at det er stor enighet rundt bærekraftsorienteringen i verdikjeden, hvor alle aktørene har en forståelse av begrepet bærekraft i sin brede definisjon. Det kommer også frem at bærekraft har vært et viktig grunnlag for samarbeidet, og fungert som en felles målsetning og retning for verdikjeden. Bærekraft fremstår også som en viktig motivasjon for innføringen av Hubbard, dette til tross for uenighet rundt hvorvidt dette var riktig valg.

## 7.0 Konklusjon

Det overordnede formålet med denne oppgaven har vært å studere hvordan innføringen av Hubbard har påvirket relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling. Her har vi sett nærmere på hvordan samarbeidet har foregått mellom aktørene, samt undersøkt hvordan ressursgrensesnittene har utviklet seg som følge av innføringen av Hubbard. Til slutt har vi også sett på hvordan bærekraftsorienteringen i verdikjeden er. Dette har blitt gjort gjennom å undersøke hvordan aktørene i verdikjeden har opplevd endringene som innføringen av Hubbard har påført dem og deres relasjoner. Vår studie er en av de første, etter det vi vet, som ser på verdikjeden til Norsk Kylling i lys av industriell markedsføring. Vi ønsker med vår studie å belyse sentrale elementer som har blitt påvirket av en større endring i verdikjeden. Vi har derfor undersøkt følgende problemstilling: *Hvordan har innføringen av Hubbard hatt innflytelse på relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling?*

Studien vår avdekker at innføringen av Hubbard har ført til endringer i samarbeidet mellom samtlige av aktørene i verdikjeden til Norsk Kylling. Først og fremst har innføringen av Hubbard bidratt til økt samhandling, hvor interaksjon, informasjonsdeling og kunnskapsdeling har vært sentralt. Dette har videre ført til økt grad av tillit, samt redusert usikkerheten i verdikjeden. Studien vår underbygger derfor Tomkins (2001) påstand om at informasjon og tillit reduserer usikkerhet i en bedriftsrelasjon. Innføringen av Hubbard har også bidratt til å skape en form for felles kultur i verdikjeden, der Rema 1000 og Norsk Kylling har klart å dele sine verdier og holdninger til de andre aktørene. Dette har skapt en gjennomgående felles forståelse i verdikjeden. Våre funn underbygger her Strand (2007) sin antagelse om at organisasjonskultur danner et grunnlag for lojalitet og oppfattelsen av felles mål. Det er også en økt bevissthet rundt styringsutfordringer i verdikjeden, da spesielt fordelingsutfordringer. Innføringen av Hubbard har lagt press på aktørene til å samhandle utover deres egne grenser, noe som har skapt styringsutfordringer. Aktørene står derfor overfor en situasjon som krever nye og tilpassende styringsløsninger, slik som Ahlgren et al (2019) poengterer kan oppstå i interorganisatoriske relasjoner. Innføringen av Hubbard har altså påvirket samarbeidet, der aktørene har fått tettere relasjoner som er preget av økt samhandling og en felles kultur med økt tillit.

På bakgrunn av økt samhandling mellom aktørene i verdikjeden har ressursgrensesnittene mellom enkelte aktører blitt påvirket. I relasjonen mellom Norsk Kylling og produsentene, samt relasjonen mellom Norsk Kylling og fôrleverandøren tyder det på at ressursgrensesnittene har gjort et skritt fra et noe standardisert ressursgrensesnitt til et mer spesifisert ressursgrensesnitt.



Ressursgrensesnittene har dermed beveget seg oppover langs y-aksen i Kraljics matrise (1986). Dette betyr at viktigheten av innkjøpet har økt, men at risikoen for innkjøpet er den samme som tidligere. Videre har relasjonen mellom Rema1000 og Norsk Kylling flere likhetstrekk med både oversettelse-grensesnitt og interaktivt grensesnitt. Relasjonen befinner seg altså til høyre i Kraljics matrise (1986), hvor forsyningsrisikoen er høy, men viktigheten av innkjøp kan variere. Til slutt kan det tyde på at ressursgrensesnittet mellom fôrleverandøren og produsenten ikke endret seg som følge av innføringen av Hubbard, og fortsatt befinner seg på et standardisert ressursgrensesnitt. Relasjonen er altså i en situasjon hvor både forsyningsrisikoen og viktigheten av innkjøpet regnes som lav, ettersom det er begrensende behov for tilpasning.

Aktørene i verdikjeden har en lik forståelse av bærekraftsorienteringen i verdikjeden. Samtlige aktører er enige om hva som ligger i begrepet bærekraft, samt hva som er viktig knyttet til bærekraft i kyllingproduksjon. Dette har ført til at bærekraft har skapt et godt grunnlag for samarbeid blant aktørene i verdikjeden, da det gir en felles retning. På den andre siden har fokuset på samarbeid også bidratt til et initiativ til bærekraftig utvikling i verdikjeden. Som underbygger FNs bærekraftsmål om at samarbeid må til for å oppnå en bærekraftig utvikling (FN, 2022). Bærekraftsorienteringen i verdikjeden har altså vært viktig for innføringen og er fortsatt viktig i dag, selv om det er uenighet om hvorvidt innføringen av Hubbard er en mer bærekraftig løsning.

Det er liten tvil om at en større endring i verdikjeden påvirker relasjonene mellom aktørene som er involvert. Det å forstå hva som påvirker relasjonene og videre hvordan dette har innvirkning på ressursgrensesnittene er sentralt for selskaper i en endringsprosess. I en verden hvor mulighetene blir flere, er det å håndtere endringer en nødvendighet for å skape bærekraftige konkurransefortrinn. Vår studie leder oss til en anbefaling om at selskaper som er i større endringsprosesser bør være oppmerksomme på hvordan en endring påvirker aktørene i verdikjeden deres. På denne måten kan aktøren sikre at endring skaper effektivitet, samt at relasjonene opprettholdes selv under store omveltninger.

## 7.1 Bidrag og implikasjoner

Gjennom denne studien ønsker vi å bidra til forskning innenfor industriell markedsføring og ressursgrensesnitt, hvor vi ser nærmere på om hvordan en større endring kan påvirke bedriftsrelasjoner. Det som er spesielt med denne casestudien er at det er ulike eierstrukturer mellom aktørene i verdikjeden, hvor to av aktørene vi har studert er vertikal integrerte. Dette betyr at studien ser på samspillet mellom aktører i ulike styringsstrukturer, men i samme verdikjede. Gjennom å studere samarbeidet og videre ressursgrensesnittene mellom aktører i en verdikjede har vi kommet frem til at det er flere elementer som har betydning for relasjonene.

I denne studien har vi benyttet teori om ressursgrensesnitt da det er naturlig når man vil undersøke hvordan bedriftsrelasjoner blir påvirket av en større endring. Vi har tatt utgangspunkt i Kraljics matrise (1983) og to av artiklene til Araujo et al. fra 1999 og 2016. De tradisjonelle tilnærmingene knyttet til ressursgrensesnitt har tidligere hovedsakelig fokusert på aspekter slik som gjensidig avhengighet og transaksjonsspesifikke investeringer. Gjennom denne studien hatt et bredere perspektiv ved å også ha fokus på andre aspekter, slik som tillit, interaksjon og kultur. Innenfor dette har vi benyttet oss av blant annet Tomkins (2001), Ford et al. (2008) og Ford og Håkansson (2006) som peker på viktigheten av forskning på slike temaer i bedriftsrelasjoner. Våre funn viser at disse aspektene kan bidra til å utvikle ressursgrensesnittene i en bedriftsrelasjon, da de kan skape tettere relasjoner. Denne casestudien belyser også en endringsprosess fra flere aktørers perspektiver. De tradisjonelle perspektivene slik som transaksjonskostnadsteori tar ofte utgangspunkt i en aktørs perspektiv, og denne studien kan derfor bidra med en bredere og mer detaljert forståelse for hvordan endring påvirker de ulike partene i en slik prosess.

I vår oppgave har vi undersøkt flere relasjoner i en verdikjede. Det å inkludere perspektiver fra flere aktører har bidratt til en bredere forståelse om hvordan endring kan påvirke relasjonene i verdikjeder. Ut ifra dette kan vår oppgave gi de deltagende aktørene en utvidet forståelse av deres relasjoner, samt hvilke aspekter som kan være med å utvikle ressursgrensesnittet. Dette er også en interessant case som kan være til inspirasjon for andre selskaper som ønsker å iverksette bærekraftsprosjekter som involverer flere aktører. I dette tilfellet kan spesielt selskaper som driver med husdyrproduksjon ta lærdom av hva som har fungert godt ved innføringen har Hubbard, samt hva man burde være oppmerksom på ved store endringer. Denne casestudien viser at man burde ha fokus på interaksjon, hvor informasjonsdeling gjennom hele verdikjeden er viktig for å skape tillit mellom aktørene. Oppgaven kan også være interessant for ledere da den belyser relevante problemstillinger en leder står ovenfor i en endringsprosess.

Studien viser viktigheten av at ledere må vie tid til informasjon- og kunnskapsdeling for å gi samtlige aktører i verdikjeden en forståelse om hvorfor endringen iverksettes. Dette for å skape aksept for endringen, samt å sikre at hele verdikjeden jobber sammen mot et felles mål.

## 7.2 Begrensninger og videre forskning

I denne studien har vi gjort noen avgrensninger, dette som følge av tidsaspektet for oppgaven. I oppgaven vår har et utvalg informanter blitt intervjuet. Selv om det er interessant og relevant å høre deres erfaringer med innføringen av Hubbard så kunne det vært aktuelt å inkludere flere av deltakerne og aktørene som har vært involvert i innføringen. Det kan også være aktuelt å intervju personer som ikke har vært delaktige i selve innføringen for å få andre synspunkter, slik som interesseorganisasjoner. Det er likevel viktig å poengtere at vårt mål ikke er å generalisere, og det er informantenes opplevelse og erfaringer som er relevant for vår oppgave. Det kunne også vært interessant å gjennomføre en studie hvor informantene fikk være anonyme. Dette kunne avdekket andre synspunkter ettersom det kan være mer komfortabelt å være ærlig dersom man får være anonym. Vi har likevel prøvd å skape komfortable situasjoner rundt intervjuene gjennom bruk av åpne samtaler og uformell atmosfære. Vår opplevelse av intervjuene er at vi klarte å skape et trygt miljø hvor vi fikk frem ærlige meninger.

Det kan også være interessant å gjøre en komparativ casestudie hvor man sammenligner ulike verdikjeder som har gjennomført eller har tenkt å gjennomføre større endringer. Dette for å kartlegge hvordan en slik innføring utarter i ulike verdikjeder, sammenligne funn og få en forståelse om hvordan ulike kontekster påvirker en slik endring. Ved å inkludere flere analyseenheter på denne måten kan man få innsikt i andre utfordringer og få frem andre spenninger som oppstår i et slikt prosjekt. Det kan også være interessant å gjennomføre longitudinelle casestudier, hvor man studerer et selskap som er i endringsprosess og dermed over tid kan observere hvordan relasjonen påvirkes av dette. I longitudinelle casestudier har man mulighet til å studere hvordan aktører håndterer ulike utfordringer i en prosess, og videre hvordan tillit utvikler seg som følge av dette. Denne typen studier gir også mulighet til å studere hvordan styringssystemene utvikles i en relasjon.

Ved videre forskning kan det også være relevant å inkludere andre former for datainnsamling. Dette kan for eksempel være dokumentstudier, som kontrakter og andre relevante dokumenter. Dette kan gi en dypere forståelse av relasjonene, samt styrke informasjonen som kommer frem under intervjuene. Det kan også være relevant å inkludere en kvantitativ form for datainnsamling, for eksempel en spørreundersøkelse. Gjennom en slik datainnsamling vil man

få frem flere meninger, i tillegg til at respondentene kan være anonyme. I denne typen datainnsamling kan man dermed få en bredere kartlegging, hvor man kan fange opp nye og interessante problemstillinger.

Det kan også tenkes at det siste leddet i verdikjeden burde inkluderes ved videre forskning. Forbrukerens forståelse kan være en interessant vinkling å inkludere i fremtidige studier, da det kan belyse andre elementer enn vår studie. Ved å inkludere forbrukerne kan man undersøke hvordan forbrukerne har opplevd endringen, samt hvordan slike endringer påvirker forbrukerne. Gjennom dette perspektivet vil studier ta for seg en større og mer omfattende del av verdikjeden, hvor man inkluderer sluttbrukeren av produktet.

Det kan også være interessant å gjøre lignende studier i andre land og andre kontekster. Ved å undersøke andre selskaper, bransjer og produkter vil man kunne få andre resultater. Det kunne vært spesielt interessant å sett nærmere på verdikjeder som produserer kapitalvarer som krever vedlikehold og oppfølging etter kjøp. Dette fordi man som leverandør er tettere på sluttbrukeren, ettersom man har en relasjon også etter kjøpet. I en slik kontekst vil man ha et behov for andre måter å håndtere ressursgrensesnittene, enn det vi har sett i denne studien.

I videre forskning kan det også være aktuelt å undersøke hva som ligger til grunn for initiativer for samarbeid knyttet til bærekraftig utvikling. I en verden med stadig flere miljømessige og sosiale utfordringer kan det være interessant å kartlegge hvilke aspekter som skaper initiativer for samarbeid mot en mer bærekraftig framtid. Vår studie er et spesifikt eksempel som studerer en prosess med en intensjon om en mer bærekraftig forretningsutvikling. Hvis vi skal forstå hvordan verden skal bli mer bærekraftig så trenger vi flere slike empiriske studier.

## Referanseliste:

- Ahlgren, P. C., Lind, J. & Nyland, K. (2019). *Styring av samarbeid i offentlig sektor* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Alenius, E., Lind, J. & Strömsten, T. (2015). The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries. *Industrial marketing management*, 45(1), 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.008>
- Anderson, E. & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing science (Providence, R.I.)*, 8(4), 310-323. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310> (Marketing Science)
- Animalia.no. (2022, 14.03.2022). *Slaktekylling-informasjon om hybrider*. animalia.no. <https://www.animalia.no/no/Dyr/fjorfe/slaktekylling---helse-og-velferd/slaktekylling--informasjon-om-hybrider/>
- Araujo, L., Dubois, A. & Gadde, L.-E. (1999). Managing Interfaces with Suppliers. *Industrial marketing management*, 28(5), 497-506. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00077-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00077-2)
- Araujo, L., Gadde, L.-E. & Dubois, A. (2016). Purchasing and supply management and the role of supplier interfaces. *IMP Journal*, 10(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/IMP-06-2015-0025>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford University Press.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual review of sociology*, 15(1), 97-118. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research*. SAGE Publications, Ltd. (UK). <https://akademika.vitalsource.com/books/9781446289518>
- Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. (2020). *Business-to-business marketing* (5th edition. utg.). SAGE Publications.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of marketing research*, 29(1), 65-75. <https://doi.org/10.1177/002224379202900106>
- Caglio, A. & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, organizations and society*, 33(7-8), 865-898. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001> (Accounting, Organizations and Society)
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Caniëls, M. C. J. & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial marketing management*, 36(2), 219-229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Cannon, J. P. & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 36(4), 439-460. <https://doi.org/10.2307/3151999>
- Chiles, T. H. & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *The Academy of Management review*, 21(1), 73-99. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161566>
- Chuang, S.-P. & Huang, S.-J. (2018). The Effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and Business Competitiveness: The Mediation of Green Information Technology Capital. *Journal of business ethics*, 150(4), 991-1009. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>
- Claycomb, C. & Frankwick, G. L. (2010). Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial marketing management*, 39(2), 252-263. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.08.004>

- Cömert, M., Şayan, Y., Kirkpınar, F., Bayraktar, Ö. H. & Mert, S. (2016). Comparison of carcass characteristics, meat quality, and blood parameters of slow and fast grown female broiler chickens raised in organic or conventional production system. *Asian-Australas J Anim Sci*, 29(7), 987-997. <https://doi.org/10.5713/ajas.15.0812>
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic management journal*, 18(7), 535-556. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO)
- 2-Z
- Dyrevelferd. (2021). [Fotografi]. norsk-kylling.no. <https://www.norsk-kylling.no/no/om/dyrevelferd>
- Emerson, R. M. (1962). Power Dependence Relations. *American sociological review*, 27(5), 31.
- Escher, I. & Brzustewicz, P. (2020). Inter-Organizational Collaboration on Projects Supporting Sustainable Development Goals: The Company Perspective. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(12), 4969. <https://doi.org/10.3390/su12124969>
- Fanatico, A., Pillai, P. B., Emmert, J. & Owens, C. (2007). Meat quality of slow-and fast-growing chicken genotypes fed low-nutrient or standard diets and raised indoors or with outdoor access. *Poultry science*, 86(10), 2245-2255.
- FN. (2022, 23.02). Samarbeid for å nå målene. fn.no. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/samarbeid-for-aa-naa-maalene>
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing*.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2008). Analysing business interaction. 24th IMP Conference, Uppsala,
- Ford, D. & Håkansson, H. (2006). The Idea of Interaction. *The IMP Journal*, 1(1), 4-20.
- Gadde, L.-E. & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial marketing management*, 29(4), 305-316.
- Gadde, L.-E. & Wynstra, F. (2018). Purchasing management and the role of uncertainty. *IMP Journal*, 12(1), 127-147. <https://doi.org/10.1108/IMP-05-2017-0030>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. B. M. & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management journal*, 49(3), 519-543. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794670>
- Goyal, P., Rahman, Z. & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management decision*, 51(2), 361-379. <https://doi.org/10.1108/00251741311301867>
- Han, Z., Handfield, R. B., Huo, B. & Tian, Y. (2022). Effects of power use in buyer–supplier relationships: The moderating role of communication. *Industrial marketing management*, 102, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.001>
- Haug, R. (2022, 28.04). Vi må ta innover oss hvor sårbare våre matsystemer er for sjokk. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/z713K4/vi-maa-ta-innover-oss-hvor-saarbare-vaare-matsystemer-er-for-sjokk>
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels *Journal of marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.2307/1252252>
- Holmström, B. & Roberts, J. (1998). The boundaries of the firm revisited. *Journal of Economic perspectives*, 12(4), 73-94.
- Hsu, C.-C., Kannan, V. R., Tan, K.-C. & Leong, G. K. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(4), 296-310. <https://doi.org/10.1108/09600030810875391>
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y. & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International journal of*

- operations & production management*, 39(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383>
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Wiley.
- Håkansson, H., Kraus, K. & Lind, J. (2010). Open-Book Accounting in Networks. I P. Kajüter & H. I. Kulmala (Red.), *Accounting in networks* (1st. utg., s. 213-232) (Routledge studies in accounting). Routledge.
- Håkansson, H. & Olsen, P. I. (2015). The roles of money and business deals in network structures. *Industrial marketing management*, 45(1), 207-217. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.009>
- Jacobides, M. G. & Billinger, S. (2006). Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. *Organization science (Providence, R.I.)*, 17(2), 249-261. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0167>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kalle, L.-C. (2022, 02.04). Katastrofe-alarm: - Vi har en matpriskrise. *Nettavisen Økonomi*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/katastrofe-alarm-vi-har-en-matpriskrise/s/12-95-3424260834>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- King, A. A. & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of industrial ecology*, 5(1), 105-116. <https://doi.org/10.1162/108819801753358526>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109.
- Kvaloy, O. (2007). Asset Specificity and Vertical Integration. *The Scandinavian journal of economics*, 109(3), 551-572. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2007.00507.x> (Scandinavian Journal of Economics)
- La Rocca, A., Hoholm, T. & Mørk, B. E. (2017). Practice theory and the study of interaction in business relationships. *Industrial marketing management*, 60, 187-195. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.002>
- La Rocca, A. & Snehota, I. (2011). Knowledge in use when actors interact in business relationships. *IMP Journal*, 5(2), 79-93.
- Lewis, I. & Talalayevsky, A. (2000). Third-party logistics: Leveraging information technology. *Journal of business logistics*, 21(2), 173.
- Liao, Y., Hong, P. & Rao, S. S. (2010). Supply management, supply flexibility and performance outcomes: an empirical investigation of manufacturing firms *The journal of supply chain management*, 46(3), 6-22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03195.x>
- Lorenzoni, G. & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California management review*, 37(3), 146-163.
- Lorvik, N. (2020). Raser mot Rema-produkter: - Direkte løgn. *Nettavisen Økonomi*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/raser-mot-rema-produkter-direkte-logn/s/12-95-3424018983>
- Maloni, M. & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of business logistics*, 21(1), 49.
- McDonald, F. (1999). The Importance of Power in Partnership Relationships. *Journal of general management*, 25(1), 43-59. <https://doi.org/10.1177/030630709902500103>
- Meehan, J. & Wright, G. H. (2012). The origins of power in buyer-seller relationships. *Industrial marketing management*, 41(4), 669-679. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.015>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Mesquita, L. F., Saes, M. S. M., Lazzarini, S. G. & Pongeluppe, L. S. (2021). Can trust induce vertical integration? An experimental study of buyer-seller exchanges with distinct competencies and

- specific investments. *Industrial and corporate change*, 30(3), 778-798.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dtaa055>
- Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer : forberedelse, feltarbejde, generering, tolkning og sammendrag af data for eksplorativ integration, test og udvikling af teori* (2. udg. utg.). Akademisk.
- Newell, W. J., Ellegaard, C. & Esbjerg, L. (2019). The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer–supplier relationships. *The Journal of business & industrial marketing*, 34(2), 389-400. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0035>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forl.
- Olsen, P. I. (2011). Knowledge, transparency and power in business networks. *The IMP Journal*, 5(1), 94-106.
- Pierce, L. (2012). Organizational Structure and the Limits of Knowledge Sharing: Incentive Conflict and Agency in Car Leasing. *Management science*, 58(6), 1106-1121.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1472>
- Poppo, L. & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strat. Mgmt. J.*, 19(9), 853-877. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199809\)19:9<853::AID-SMJ977>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199809)19:9<853::AID-SMJ977>3.0.CO)
- 2-B
- Porter, M. E. & Kolstad, H. (1992). *Konkurransefortrinn*. Tano.
- Rezaei, J. (2015). A two-way approach to supply chain partner selection. *International journal of production research*, 53(16), 4888-4902. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.1003663>
- Richards, C., Bjørkhaug, H., Lawrence, G. & Hickman, E. (2012). Retailer-driven agricultural restructuring—Australia, the UK and Norway in comparison. *Agriculture and human values*, 30(2), 235-245. <https://doi.org/10.1007/s10460-012-9408-4>
- Rindfleisch, A. & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of marketing*, 61(4), 30-54. <https://doi.org/10.2307/1252085>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S. & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35(1), 22-31.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Sandmo, E., Skanke, C., Toftaker, J. & Moen Nilsen, P. (2016, 05.02). Bytter ut 14 millioner kyllinger av hensyn til dyrevelferden. *NRK*. <https://www.nrk.no/trondelag/bytter-ut-14-millioner-kyllinger-av-hensyn-til-dyrevelferden-1.13899899>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th. utg.). Pearson.
- Schein, E. H., Arnulf, K. & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Mercuri media forl.
- Sharma, A. (2020). Sustainability research in business-to-business markets: An agenda for inquiry. *Industrial marketing management*, 88, 323-329.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.037>
- Snehota, I. (2011). New business formation in business networks. *The IMP Journal*, 5(1), 1-9.
- Snehota, I. & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. I. London: Routledge.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tarafdar, M. & Qrunfleh, S. (2017). Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility. *International journal of production research*, 55(4), 925-938.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1203079>
- Thornton, S. C., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2013). Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. *Industrial marketing management*, 42(7), 1154-1166. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.005>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.



- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, organizations and society*, 26(2), 161-191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0) (Accounting, Organizations and Society)
- Wicks, A. C., Berman, S. L. & Jones, T. M. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *The Academy of Management review*, 24(1), 99-116. <https://doi.org/10.2307/259039>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete. *Administrative science quarterly*, 36(2), 269.
- Wulf, A. & Butel, L. (2017). Knowledge sharing & collaborative relationships in business ecosystems & networks: A definition & a demarcation. *Industrial management + data systems*, 117(7), 1407-1425. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0408>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strat. Mgmt. J*, 16(5), 373-392. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160504>

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Innledende spørsmål

- Kan du fortelle om deg og din rolle i XXX?
  - Hva er dine viktigste ansvarsområder? (andre)
  - Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver? (andre)
- Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

#### Generelle spørsmål/Åpne spørsmål:

- Hva betyr **bærekraft** for dere?
  - Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med bærekraft?
  - Hva vil du si er de mest sentrale satsningsområdene/viktigste elementene i deres bærekraftstrategi?
  - Hva er din personlige oppfatning av bærekraft?
- Hva mener dere kjennetegner en bærekraftig produksjon av kylling?
  - Hva vektlegger dere?
- Dere sier at deres visjon er å bli verdens beste næringsmiddelverdikjede.
  - Hva legger dere i dette?
  - Hva skal til for å oppnå det?
- Kan du beskrive **verdikjeden** til din bedrift knyttet til saktevoksende kylling/Hubbard?
  - Hvordan ser den ut?
  - Hvor viktig er hele verdikjeden knyttet til innføringen av ny kyllingrase?
- Hva har vært viktigst i innføringen av saktevoksende kylling knyttet til samarbeidet med XXX?
  - Hvordan kom dette i gang?
  - Hvilke personer har vært mest involvert?
  - Har dette endret seg over tid?
  - Har andre ting hatt betydning?

#### Relasjon(er):

- Kan du beskrive **deres relasjon** med deres kunder/leverandører?
  - Hvor lenge har dere være partnere?
  - Hvordan har denne utviklet seg?
    - Hva har endret seg i relasjonen etter innføringen av Hubbard?
  - Hvordan opplever dere relasjonen?
  - Hvor mye **påvirkning** har deres kunder/leverandører på deres daglige drift?
  - Vil du si at **tillit** er en viktig variabel mellom dere og deres kunder/leverandører, hvorfor det?
    - Hvordan har tilliten utviklet seg over tid?
  - Hvor ofte har dere **interaksjon** med aktørene i verdikjeden?
    - Hva slags interaksjon?
    - Hvor ofte møtes dere fysisk?
    - Er det hyppigere interaksjon med enkelte? Hvorfor?
    - Hvilken informasjon deles, hvorfor??
    - Hvilken informasjon er viktig, hvorfor?
  - Opplever dere at det er fokus på deling av **kunnskap** mellom dere og deres kunder/leverandører?

- Hvilken type kunnskap deles og hvorfor?
- Når dere skal fatte **beslutninger** slik for eksempel et nytt produkt.
  - Hvordan foregår slike beslutninger?
  - Hvem er involverte?
  - Hvordan vil du beskrive **maktfordelingen** mellom dere og deres kunde/leverandør?
    - Legger dere føringer på XXX, hvilke?
    - Hvilken type styringsmekanismer benytter knyttet i deres relasjon med XXX? (normer, struktur)

**Modellen:**

- Dere benytter dere av en vertikalt integrert verdikjede, hvorfor valgte dere å benytte dere av et slik oppsett?
- Hva mener dere er fordelene/ulempene med en slik verdikjede? Hvorfor?
- Hva er dine/deres erfaringer med bruk av en slik verdikjede?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene

# Vil du delta i forskningsprosjektet *”Innføringen av Hubbard”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å bidra med ny innsikt til litteraturen om bedriftssamarbeid og ressursgrensesnitt gjennom å undersøke hvordan en større endring har påvirket relasjonene i en verdikjede. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra med ny innsikt til litteraturen om bedriftssamarbeid og ressursgrensesnitt gjennom å undersøke hvordan en større endring har påvirket relasjonene i en verdikjede. For å undersøke dette vil vi gjennomføre en casestudie av innføringen av Hubbard i verdikjeden til Norsk Kylling, med følgende problemstilling: Hvordan har innføringen av Hubbard hatt innflytelse på relasjonene i verdikjeden til Norsk Kylling?

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å trekke frem noen sentrale diskusjonspunkter. Det første vi vil undersøke er hvordan samarbeidet har foregått i verdikjeden, her vil vi nærmere på mekanismer slik som tillit, interaksjon og kultur. Videre vil vi kartlegge hvordan ressursgrensesnittene har blitt påvirket mellom de ulike aktørene, før vi til slutt undersøker hvordan bærekraftsorienteringen i verdikjeden er.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Herunder studentene Ina Kristin Vonstad og Ingrid Williksen

Veileder: Per Christian Ahlgren

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er valgt ut da du kan ha relevant informasjon om innføringen av Hubbard. Vi skal ha rundt 10 informanter.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et personlig intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan du opplevde innføringen av Hubbard. Dine svar fra intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun vi, Ina Kristin Vonstad og Ingrid Williksen, som vil ha tilgang til lydfilene.
- Lydfilene vil oppbevares eksternt og er passordbeskyttet.
  
- I oppgaven vil stillingstittel oppgis, dersom dette er godkjennes av informant.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes noe som etter planen er 24.mai. Personopplysningene vil etter dette tidspunktet bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?** Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *NTNU Handelshøyskolen* ved *Ina Kristin Vonstad* og *Ingrid Williksen* eller veileder *Per Christian Ahlgren*
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, Telefonnummer: 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Ina Kristin Vonstad*

*Ingrid Williksen*

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Innføring av Hubbard*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et personlig intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, stillingstittel

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

