

Rasmus Ro
Nicolai Axelsen
Cecilie Stensæter

Utforming av partnerskap for å bekjempe matsvinn i dagligvarebransjen

Bacheloroppgave i Logistikk

Veileder: Godfrey Mugurusi

Mai 2021

Rasmus Ro
Nicolai Axelsen
Cecilie Stensæter

Utforming av partnerskap for å bekjempe matsvinn i dagligvarebransjen

Bacheloroppgave i Logistikk
Veileder: Godfrey Mugurusi
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Sammendrag

Tittel:	Utforming av partnerskap for å bekjempe matsvinn i dagligvarebransjen	Dato: 21.05.21
Deltakere:	Rasmus Ro - 505139 Nicolai Axelsen - 505147 Cecilie Stensæter - 504868	
Veileder:	Godfrey Mugurusi	
Oppdragsgiver:	StrongPoint ASA	
Stikkord:	Partnerskap, samarbeidsrelasjoner, matsvinn, dagligvarebransjen	
Antall sider/ord: 42/10547	Antall vedlegg: 2	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>Vår utredning tar for seg hvilke partnerskap som har mulighet til å bidra med å redusere matsvinn i dagligvarebransjen. Ved hjelp av tilgjengelig litteratur, har vi kartlagt mulige partnerskap for StrongPoint som kan bidra med FNs bærekraftsmål (12.3) om å halvere matsvinnet med 50% innen 2030. Prosessen har blitt utført med kvalitative metoder, hvor vi har gjennomført dybdeintervju for å skape verdi for våre datagrunnlag til analysering.</p> <p>Våre teoretiske referansegrunnlag tar for seg litteratur rundt ulike former for samarbeid og allianser mellom bedrifter. Vi har undersøkt ulike samarbeidsformer og strategiske allianser som kan passe mellom StrongPoint og en potensiell partnerbedrift, og diskuterer dette opp mot relevant teori.</p> <p>Oppgaven har gitt oss flere bransjekarakteristikker som blir nøye vurdert. Litteraturens anbefalinger har gitt oss et bredt spekter av momenter, likevel konkluderer vi med at et transaksjonsbasert partnerskap med Spot On Shop vil kunne høste gode resultater i kampen mot matsvinn. Vi vil imidlertid påpeke at et partnerskap består av flere aspekter enn hva omfanget av vår oppgave viser. Siden et partnerskap omhandler mer enn kun å få til en reduksjon i matsvinn, peker vi på muligheter for oppfølging og anbefaler en videre forskning.</p>		

ABSTRACT

Title:	Designing partnerships to battle foodwaste in the grocery industry	Date:	21.05.21
Participants:	Rasmus Ro - 505139		
	Nicolai Axelsen - 505147		
	Cecilie Stensæter - 504868		
Supervisor:	Godfrey Mugurusi		
Employer:	StrongPoint ASA		
Keywords:	Partnerships, business cooperation, food waste, grocery industry		
Number of pages/words:	42/10547	Number of appendix:	2
		Availability:	Open
<p>This bachelorthesis is exploring what kind of business partnership that is needed to reduce food waste in the grocery industry. We have mapped out a solution architecture for a potential business-partner for StrongPoint, that can help with UNs sustainable development goal of 50% less food waste by 2030. This process has been completed via qualitative methods, with in-depth interviews, to gather significant data for our analysis.</p> <p>Our theoretical basis consists of available literature on the various business-cooperation methods, as well as business-alliances. This has been used to discuss what level of cooperation or alliance would best suite StrongPoint and its potential partner in their mission to reduce food waste.</p> <p>We have analyzed industry characteristics to find a solution architecture to best suite the industry. With this in mind a conclusion can be drawn to a transactional based partnership with Spot On Shop. This would be an efficient and quick solution that could have immediate impact on food waste in the grocery industry. However, a partnership often involves more than just problem-solving, and there are several factors that exceeds this thesis that should be researched more closely.</p>			

Forord

Bacheloroppgaven vi har skrevet markerer siste- og avsluttende emne av vår 3-årige logistikk- og økonomiutdanning ved NTNU i Gjøvik. I løpet av 3 år har vi tilegnet oss kunnskap som vi nå har mulighet til å bruke.

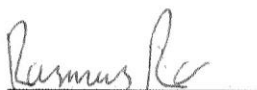
I forhold til stadige forandringer i smitteverntiltak, har vi måtte underveis tilpasse arbeidet vårt, og dette har medført godt samarbeid på ulike plattformer. Pandemien «Covid-19» har med andre ord gitt oss utfordringer vi har håndtert etter beste evne. Det har til tider vært en krevende, utfordrende og lærerik prosess, samtidig som den har vist oss viktigheten med et godt og fungerende samarbeid.

Oppgaven har gitt oss godt bekjentskap med dagligvarebransjen og ulike aktører som kjemper kampen om reduksjon i matsvinn. Forskerspørsmålet vi til slutt endte opp med setter våre analytiske evner til utfordring, og har gitt oss mye kunnskap om ulike aktører som er, eller kan bli, bidragsyttere i samfunnet. Vi håper denne analysen kan gi noe utbytte i StrongPoint, og dagligvarebransjens kamp mot matsvinn og oppbygging av fremtidige partnerskap.

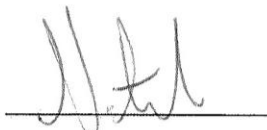
Vi retter en takk til oppdragsgiver StrongPoint for en begivenhetsrik og berikende oppgave, og vår informant i casebedriften som alene har stått på for å gi oss utfyllende svar. En ekstra takk til vår emnekoordinator og veileder, Godfrey Mugurusi, som har bidratt med god hjelp for valgte teoriformer, metodehjelp og solide tilbakemeldinger. Besvarelsen ville ikke blitt like bra uten ditt innspill.

Takk for oss!

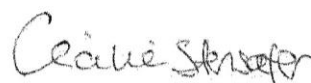
Gjøvik, mai 2021



Rasmus Ro



Nicolai Axelsen



Cecilie Stensæter

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	3
Figurliste	5
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Presentasjon av bedriften	7
1.3 Forskerspørsmål	8
1.4 Formålet med prosjektet	9
1.5 Avgrensninger for prosjektet	9
2.0 Teoretisk grunnlag	10
2.1 Teoretisk innledning	10
2.1.1 Bransje og verdikjedeprosessen	10
2.1.2 Innkjøpsspesifikasjon, prekvalifisering og RFI	11
2.2 Ulike samarbeidsformer	12
2.2.1 Transaksjonsbasert relasjon	13
2.2.2 Tett samarbeidsrelasjon	13
2.3 Ulike allianser	15
2.3.1 Strategiske allianser	15
2.3.2 Joint ventures	16
3.0 Metode	18
3.1 Forskningsdesign	18
3.2 Datainnsamling og utvalg	19
3.2.1 Utforming av spørsmål	20
3.3 Små og mellomstore bedrifter (SMB)	21
3.4 Dybdeintervju fremgangsmåte	21
3.5 Metodekritikk, validitet og reliabilitet	22
4.0 Analyse	24
4.1 Resultater fra ulike typer partnerskap	24
4.2 Presentasjon av mulige partnere	25
4.3 Eksisterende samarbeidsforhold hos kandidatene	26
4.3.1 StrongPoint ASA	26
4.3.2 Spot On Shop AS	27
4.4 Muligheter for nye samarbeidsforhold hos kandidatene	28
4.4.1 StrongPoint ASA	28
4.4.2 Spot On Shop AS	29

4.5 Oppsummering	29
5.0 Diskusjon	30
5.1 Behov	31
5.2 Spot On Shop - en problemløser?	31
5.3 Joint venture-allianse	32
5.4 Transaksjonsbasert samarbeid	34
5.5 Begrensninger	36
5.6 Feilkilder, gyldighet og pålitelighet	37
6.0 Konklusjon og videre forskning	38
Referanseliste	42

Figurliste

Figur 1: Oppgavestruktur	6
Figur 2: Ulike systemer	7
Figur 3: Supply network (logistics management and strategy)	11
Figur 4: Innkjøpsprosessen (basert på Bø mfl. 2013)	11
Figur 5: Samarbeidsform (basert på Fawcett mfl. 2007)	12
Figur 6: Verdiskapning (asymmetric new product development alliances)	16
Figur 7: Verdiskapning (asymmetric new product development alliances)	33
Figur 8: Behovet for partnerskap	35
Figur 9: Samarbeidsform (basert på Fawcett mfl. 2007)	36
Figur 10: Behovet for partnerskap	39

1.0 Innledning

Juni 2017 undertegnet regjeringen og den norske matbransjen en bransjeavtale om reduksjon i matsvinn (*Matsvinn*, 2021). I den forbindelse, skal vi foreta en analyse hvor vi skal kartlegge mulige partnerskap for vår oppdragsgiver StrongPoint.



Figur 1: Oppgavestruktur

Innledningsvis vil vi presentere bakgrunnen for oppgaven samt forskerspørsmålet, formålet med oppgaven, og gjøre en kort presentasjon av oppdragsgiver. I kapittel to definerer vi det teoretiske referansegrunnlaget vi vil benytte til å analysere, og senere drøfte resultatene våre. Kapittel tre vil ta for seg metodevalg samt metodekritikk, validitet og reliabilitet. Deretter vil vi presentere resultatene i kapittel fire, før vi drøfter og analyserer resultatene i kapittel fem, opp mot relevant teori. Vi vil til slutt konkludere oppgaven og komme med en anbefaling til veien videre. Vi håper oppgaven fører til oppmerksomhet ovenfor dagligvarebransjens ansvar mot matsvinn og at svaret på problemstillingen kan bidra positivt for vår oppdragsgivers case.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Problemstillingen til StrongPoint vekket vår oppmerksomhet da vi gjennom studietiden har fattet interesse for bærekraft og ønsket å bygge på dette. Samtidig ga casen til StrongPoint oss en gylden mulighet til å benytte det teoretiske rammeverket vi har utviklet gjennom skolegangen i en praktisk setting. Problemstillingen ga oss frie tøyler til å utfordre oss selv praktisk, noe vi håper kommer godt med videre i karrieren etter endt skolegang.

Hele 8% av globale klimagassutslipp kommer fra matsvinn (*Matsvinn og miljøet*, 2021). Mye vann og arbeidskraft går med for å produsere matvarer hvor halvparten kan havne i søpla. Helt fra råvare til ferdig pakket produkt i butikkhyllene går det med store ressurser, derfor er det viktig å være bevisst på å ikke ta inn flere varer enn det er behov for. Dagligvarebransjen kan i stor grad være med å påvirke dette ved å ha gode systemer for kontrollering og lageroversikt.

I 2019 ble det kastet 417 000 tonn spiselig mat i Norge, og dagligvarehandelen står for ca. 15% (63150tonn) av dette (Stensgård, Prestrud og Callewaert, 2020). Matsvinn gir store økonomiske tap, samt et stort CO2 ekvivalent utslipp. Store dagligvarekjeder som Rema 1000, Coop og NorgesGruppen signerte i 2017 en avtale med regjeringen om å redusere matsvinn med 50% innen 2030 (*vil redusere matsvinn*, 2017). Dette er gjort på bakgrunn av FN's bærekraftsmål (12.3) om å halvere matsvinnet. I denne avtalen er de også pliktet til å kartlegge og rapportere matsvinnet. Dette har gitt bransjen konkrete mål å jobbe mot, samt en plikt til å utfylle kravet. På bakgrunn av dette ønsket StrongPoint å undersøke hvordan de kunne bidra i kampen mot matsvinn.

1.2 Presentasjon av bedriften

Vi har fått gleden av å levere en bacheloroppgave som er skrevet for StrongPoint – et selskap de fleste av oss møter i hverdagen, selv om man kanskje ikke er fullt klar over det. StrongPoint utvikler og leverer teknologiprodukter som skal effektivisere butikkdrift. Teknologiene er blant annet bygget opp av løsninger som blir brukt ved selvbetjeningskasser, ved betaling i forskjellige butikker, eller når du har bestilt varer fra nettet og henter disse i butikk eller tilrettelagte skap. StrongPoints formål er å effektivisere og forenkle e-handel og butikkdrift ved hjelp av en egenutviklet teknologi. Selskapet er i tillegg ledende innen IBSN-løsninger (Intelligent Banknote Neutralisation System) for verditransport, og elektroniske hylle-etiketter til kunder i Norge og Sverige (*StrongPoint*, 2021).



Figur 2: Ulike systemer

StrongPoint er et selskap listet på Oslo Børs. De hadde i 2019 driftsinntekter på 17,1 millioner og et resultat før skatt på 11 millioner (*proff*, 2021). De har i dag totalt 457 ansatte, med sitt hovedkontor i Rælingen utenfor Lillestrøm. Figur 2 viser ulike systemer og produkter StrongPoint har, og kan deles i to forretningsområder: Retail Solutions og Label Solutions. Førstnevnte er teknologier og rådgivningstjenester for Click & Collect, Cash Management, Select & Collect, selvbetjening, elektronisk merking av hyller og programvare for detaljhandeladministrasjon. Label Solutions tilbyr selvklebende etiketter for alle produkter og applikasjoner (*StrongPoint*, 2021).

1.3 Forskerspørsmål

Da det har blitt et økende fokus på matsvinn i dagligvarebransjen, har vi laget et forskerspørsmål som skal hjelpe StrongPoint med å finne ulike partnerskap. Samarbeid er en viktig fordel i forsyningskjeden, og vi håper at denne problemstillingen kan skape verdi for StrongPoint sine mål.

Følgende forskerspørsmål vil vi ha fokus på:

Hvilken type partnerskap trenger StrongPoint for å redusere matsvinn i dagligvarebransjen?

For å svare på forskerspørsmålet trenger vi svar på noen delmål underveis i oppgaven:

- *Hvilken samarbeidsrelasjon foretrekker partene?*
- *Hvilken samarbeidsrelasjon gir størst måloppnåelse?*

Forskerspørsmål og delmål vil betrakte *utforming av partnerskap for å bekjempe matsvinn i dagligvarebransjen* da vi senere definerer rammeverket for oppgaven.

1.4 Formålet med prosjektet

Formålet med oppgaven er at vi skal undersøke om det finnes aktører som har produkter eller kompetanse som kan benyttes i dagligvarebransjen til å redusere matsvinn mot regjeringens mål om 50% mindre matsvinn i bransjen før 2030. Målet er å finne en aktør som muligens kan inngå partnerskap med StrongPoint for å sammen kunne takle det presenterte problemet.

Det vil også være et mål at gruppen skal få trening i å finne og benytte relevant teori, definere og samle inn korrekt data, og anvende riktig metode for å svare på problemstillingen.

1.5 Avgrensninger for prosjektet

Dagligvarebransjen er en omfattende bransje med flere store aktører og høy grad av konkurranse mellom de store aktørene. Dette betyr at det kan være utfordrende å hente ut relevant informasjon fra innsiden av den totale verdikjeden i de forskjellige dagligvarekjedene. På bakgrunn av tid- og ressursbegrensinger har vi valgt å avgrense oppgaven til å kun søke etter løsningsmuligheter hos tredjeparter. Dette gir oss muligheten til å hente ut god informasjon fra daglige ledere og gründere i disse uavhengige bedriftene.

Et partnersøk kan med fordel omfatte en større mengde partnere for en god sammenligning mellom ulike alternativ. Vår oppdragsgiver satte ingen begrensninger på hvor mange mulige partnere vi kunne undersøke. På grunn av oppgavens omfang har vi begrenset partnersøket til å undersøke noen få bedrifter. Dette ble ytterligere begrenset til å gjøre en dypere analyse av kun én potensiell partner.

I denne oppgaven vil vi holde fokus på teorier som omhandler relasjoner mellom bedrifter. Vi vil ikke utføre noen økonomiske beregninger i vår analyse eller diskusjon. Vi vil derimot ta hensyn til de økonomiske aspektene i et partnerskap gjennom å drøfte hvilke økonomiske konsekvenser de forskjellige samarbeidsforholdene kan gi.

2.0 Teoretisk grunnlag

2.1 Teoretisk innledning

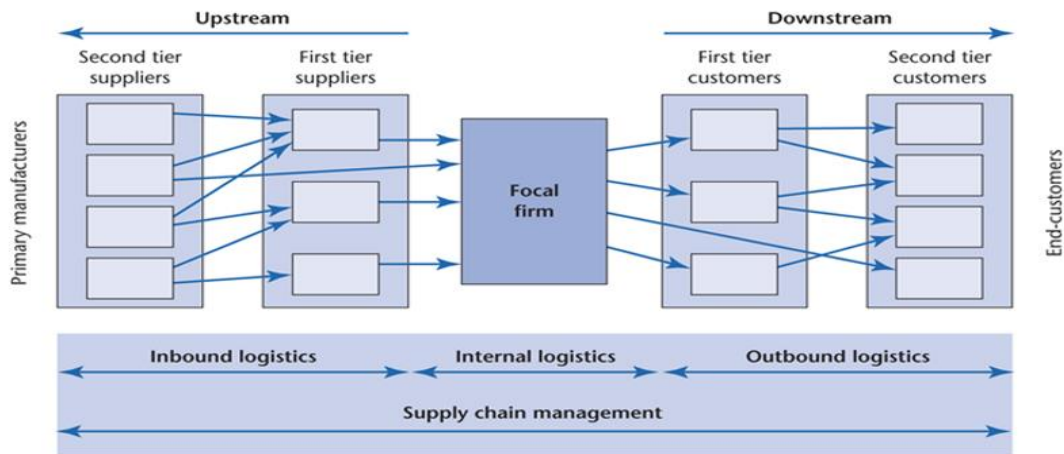
I teorikapittelet presenterer vi det teoretiske rammeverket for oppgaven, som senere skal belyse forskerspørsmålet og bygge grunnleggende utgangspunkt for kapittelet om analyse og diskusjon.

I teorikapittelet skal vi ta i bruk relevante teorier som kombinerer sentrale områder innenfor økonomi- og logistikkemner. Vi skal dekke teoretiske områder som omhandler oppstrømsaktivitetene til verdikjedeprosessen, samt se på dybdeforståelsen i hvordan en bedrifts verdikjede skaper verdi for dagligvarebransjen kombinert med kunnskap innen ledelse, ulike forretningsmodeller og prosesser fra foretaksstrategi.

For å gi leseren et innblikk over hvor våre valgte teoriformer skaper sin verdi, presenterer vi først figur 3 av verdikjedeprosessen nettverksforsyninger sammen med figur 4 av innkjøpsprosessen. Dette for å bevisstgjøre leseren på hvor vi befinner oss til enhver tid under oppgaven. Videre avdekker vi teorier om ulike samarbeidsformer og strategiske allianser.

2.1.1 Bransje og verdikjedeprosessen

Hovedkontortjenester er en bransje som kjennetegnes ved at en bedrift utøver operasjonelle kontroller og styrer driften i enheter som er tilknyttet. StrongPoint ASA tilhører NACE-bransje 70.100 Hovedkontortjenester. De utvikler og tilbyr innovative, integrerte teknologiløsninger, og er ledende innen IBSN-løsninger for verditransport. Det vi kan se fra figur 3 er at igjennom denne oppgaven, befinner oss i den øvrige delen av figuren, i form av produkter som skaper verdi for bedriftene. Oppstrømsaktivitetene blir en samlebetegnelse som omfatter kartlegging av strategiske valg som blir evaluert igjennom oppgaven.



Figur 3: Supply network (logistics management and strategy)

Videre trekker vi inn innkjøpsprosessens tre første trinn som en del av oppstrømsaktivitetene. Forskere som Weele (2010) definerer innkjøp som «forvaltningen av selskapets eksterne ressurser på en slik måte at levering av alle varer, tjenester, evner og kunnskaper som er nødvendig for å drive, vedlikeholde og administrere selskapets primære- og støtteaktiviteter er sikret under de gunstige forhold».



Figur 4: Innkjøpsprosess (basert på Bø mfl. 2013)

Figur 4 illustrerer stegene vi følger når vi skal utforske nye muligheter for partnerskap. I vår prosess vil de tre første stegene være relevante da vi kun skal undersøke mulighetene som finnes i markedet og analysere hvilket samarbeidsforhold og strategiske allianser som gir best resultat.

2.1.2 Innkjøpsspesifikasjon, prekvalifisering og RFI

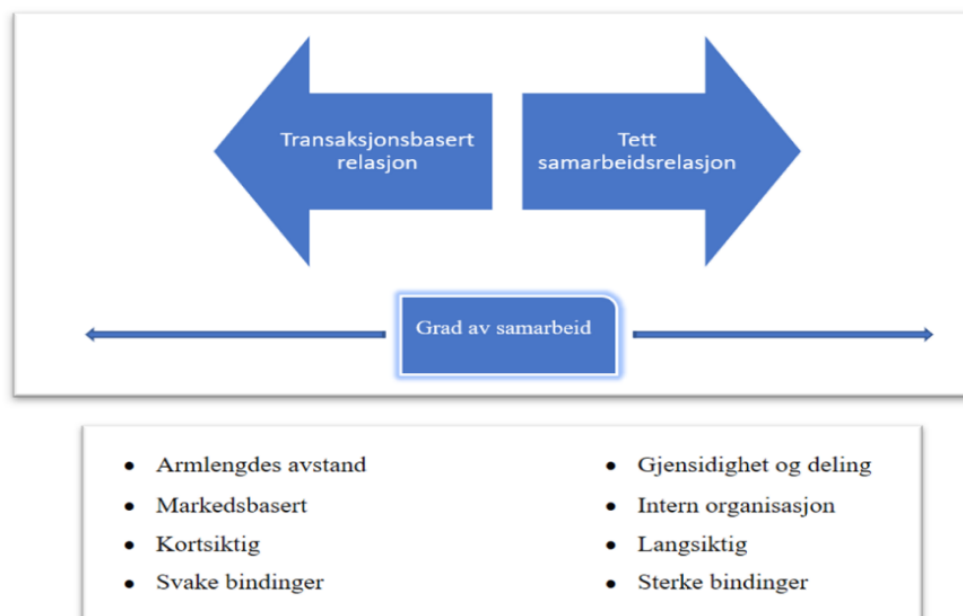
Det første steget i innkjøpsprosess omhandler å utvikle en innkjøpsspesifikasjon. Når en bedrift har et behov, er det viktig å kunne beskrive dette på en tilstrekkelig måte. Spesifikasjoner benyttes slik at det blir lettere å oppnå det riktige produktet til lavest mulig pris og risiko (Fintland og Wexsahl, 2019).

Ved å kvalifisere de mulige leverandørene etter prioriterte kvaliteter vil man enkelt kunne se hvilken leverandør som tilbyr best avtale og/eller best produkt. Det er mange kriterier en kan bruke for å kvalifisere leverandører, og disse vil endre seg etter behovet. Noen vanlige kriterier kan være; Egen virksomhets strategi, leveringstid, geografisk nærhet, kvalitet med mer (Fintland og Wexsahl, 2019). Ved at leverandøren selv kan se om de er relevante vil en luke vekk irrelevante leverandører hurtig og det vil kun være relevante leverandører som tar kontakt.

Request for Information (RFI) sendes til aktuelle leverandører i prekvalifiseringsprosessen. Her etterspør egen bedrift nøkkelinformasjon fra leverandøren. Informasjonen en søker her kobles direkte opp mot prekvalifiseringskriteriene, samt om bedriften har kapasitet og god nok økonomisk soliditet til å være en sikker partner i tidsrommet vi etterspør.

2.2 Ulike samarbeidsformer

Forsyningskjeden handler om mer enn et system som blir brukt til å flytte et produkt fra produsent til forbruker. I mange tilfeller er det et nettverk av konkurrerende, samarbeidende organisasjoner (Spekman, Kamauff og Myhr, 1998). Forskjellige organisasjoner skaper sin verdi gjennom ulike samarbeidsformer, og det finnes ikke like relasjoner blant disse. Figur 5 viser to ytterpunkter og grad av samarbeid som skal hjelpe oss med å besvare vårt forskerspørsmål.



Figur 5: Samarbeidsform (basert på Fawcett mfl. 2007)

2.2.1 Transaksjonsbasert relasjon

Denne type relasjon kjennetegnes som en armlengdes avstand. Samarbeidet foregår transaksjonsbasert, hvor bedrifter har rene markedskjøp. Teorien kjennetegner lite informasjonsdeling og samarbeidet gir lite avhengighet mellom partene. Dyer, Cho og Cgu (1998) hevder at det å ansette kortsiktige kontrakter ikke lenger er en økonomisk fornuftig tilnærming i de fleste bransjer.

Forskere som Dyer, Cho og Cgu (1998) gir klare kjennetegn på hva transaksjonsbaserte relasjoner er:

- Armlengdes avstand i forhandlingene
- Vekte leverandørens pris
- Flertall av leverandører

Disse punktene beskriver hva som kjennetegner transaksjonsbaserte relasjoner. Skal man forsikre seg om at parter ikke har direkte fordel av en transaksjon, så kan armlengdes avstand være til fordel når man skal vurdere ulike partnerskap. Det er viktig for partene å se på prisstrategier, og veie disse opp mot flere leverandører, slik at man får et større overblikk over hvor man vil ha de ulike aktørene. Altfor ofte blir pris mer i fokus, av den grunn at man velger den laveste prisen istedenfor å se på kvalitet, noe som kan skape utfordringer i forhold til indirekte og direkte kostnader ved den transaksjonsbaserte samarbeidet.

2.2.2 Tett samarbeidsrelasjon

Vil man oppnå gode løsninger som simplifiserer nåværende situasjon til å skape endringsrom for fremtidige ønskede situasjoner, kan tettere samarbeid gi grunnlaget for verdiskapning.

Denne type relasjon blir nøye undersøkt, til forskjell fra transaksjonsbasert relasjon, og fører gjerne til allianser eller relasjonelle tilnærminger (Jahre, Bø og Grønland, 2017).

Noen kjennetegn fra denne type relasjon:

- Gjensidighet og deling
- Intern organisering
- Langsiktig
- Sterke bindinger

Punktene fører gjerne til allianser eller relasjonelle tilnærminger hos partene. Det vil si at oppstår det problemer vil man heller løse disse med godt samarbeid enn å avslutte relasjonen. Det handler om gjensidighet og deling mellom partene, hvor man får et mer åpent forhold mellom hverandre, som igjen fører til sterkere bindinger. Ulempen her kan være det at store nettverk med mange aktører fører til utfordringer og vanskeligheter med tette samarbeidsrelasjoner. I denne teorien søker aktørene etter langsiktighet. Med langsiktighet menes bindende kontrakter og avtaler som skaper gode relasjoner mellom partene.

Det er en utfordring for bedrifter å velge de riktige samarbeidspartnere. Som et ledd i forsyningskjeden må ulike samarbeidsformer vurderes i den grad som fører til solide partnerskap. Kort fortalt blir det foreslått tre viktige faktorer som fører til effektive samarbeidsprosesser. Disse tre er relasjonsbaserte, teknologiske og strategiske justeringer (Emden, Calantone og Droge, 2006). Partnere må ha troskap til hverandre, sørge for kvalifiserte, konkurransedyktige produkter og tjenester, og vise at det styrker selskapets resultat med kommersielle, økonomiske, teknologiske eller industrielle fordeler. Det er viktig at uansett hvilke relasjoner en bedrift velger å bruke, så må man velge det som oppnås mest fordelaktig til de ulike ressurser partene har.

2.3 Ulike allianser

Allianser har mange definisjoner; Forskere som Whipple og Frankel (2000) definerer allianser som «et langsiktig forhold der deltakerne samarbeider og modifierer forretningspraksis for å forbedre felles ytelse». Kort fortalt gir dette hovedsak en sammenkobling av ressurser for å oppnå felles mål.

Forskere som Nueno og Oosterveld (1998) finner at allianser både kan være vertikale og horisontale, hvor hovedmålet for vertikale er å gi tilgang til teknologiske evner, mens horisontale skal sikre et marked.

Det er viktig at enhver organisasjon er bevisst på hva de forskjellige alliansepartnere har å tilby. En skal se på hva slags kunnskapsdeling forskjellige partene kan gi og på muligheten for at dette medfører at en bedrift kan få adgang til nye produkter, tjenester, markeder og ansatte uten å måtte bære alle kostnadene.

For å kartlegge samarbeidsmulighetene langs verdikjeden, skal vi se på to teorier om allianse, som begge blir sett på som viktige M&A verktøy med karakter innenfor dagligvarebransjen, da teoriene våre omhandler det å kunne realisere vekstrategier.

2.3.1 Strategiske allianser

Denne type allianse, som er «frivillige ordninger mellom firmaer som involverer utveksling, deling eller medutvikling av produkter, teknologier eller tjenester» (Gulati, 1998), gir en relativt fritt organisert avtale.

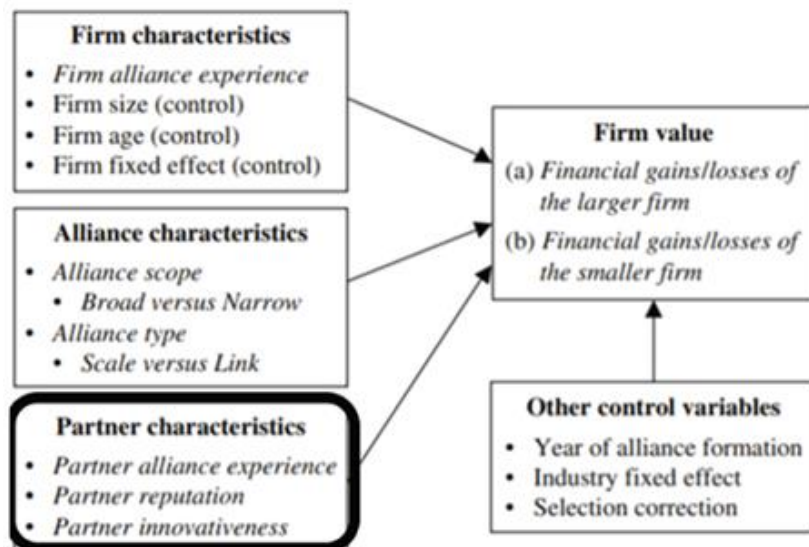
Alliansen gir eierandeler hos partene, ved at samarbeidet foregår formelt eller uformelt. Dette resulterer med felles strategiske mål. Avtalen i en strategisk allianse kan være fritt organisert, med løse og uformelle avtaler som kontrakter, eller en mer formell form av eierskap og felles ledelse. Alliansen bygger nødvendig ikke på likhet mellom partene, noe som har mye å si for graden av formalitet og veien videre.

Da formålet med denne alliansen er å gi fler-funksjonelle avtaler, skal vi bruke denne teorien til å se på forskjellige former der hvor partene ønsker å dele ressurser for teknologi, produktutvikling, kunnskap og lignede.

2.3.2 Joint ventures

I motsetning til strategiske allianser så er joint venture mer omfattende. Dette er en avtale som blir sett på av mange forfattere «som et universalmiddel for å vinne arbeid og redusere risiko» (Norwood og Mansfield, 1999).

Denne type samarbeid blir dannet for å gi to eller flere selskaper et felles mål. Til forskjell fra strategiske allianser, kan joint venture-alliansen gi leseren et inntrykk av å være asymmetrisk, det vil si noe som ofte dannes mellom et lite og et større firma (Kalaiganam, Shankar og Varadarajan, 2007). Som et resultat av dette, dannes det fellesforetak hvor man deler inntekter, eiendeler, kontrollen og risikoen. Dette kan vi se i denne konseptuelle figuren om utviklingsallianser. Figur 6 viser en avgrensning av punkter som har en påvirkningskraft i endringene til ulike partnerskap, blant annet aksjonærverdiskapning i joint venture-allianse. Vi fokuserer mest på avmerket del i figur, som handler om partneregenskaper og allianseopplevelser. Her ser man mer på partnerens rykte og innovativitet, som et ledd for å skape aksjonærverdi til det mindre og større selskapet (Kalaiganam, Shankar og Varadarajan, 2007).



Figur 6: Verdiskapning (asymmetric new product development alliances)

Med et motiv som gjerne fyller rikelig med kapital, kombinert med utfyllende teknologi og kompetanse, skal vi med hjelp av figuren analysere om joint venture-allianse er en aktuell form for å avgjøre om begge parter er tjent med samarbeidet.

Vårt rammeverk tar seg av avmerkede delen i figuren. Denne delen handler om å skape verdi til selskaper, og gir fordeler til det mindre og større selskap.

- **Partner alliance experience:**

Større selskaper kan gi fordeler til det mindre selskap da disse har opparbeidet seg mer erfaringer og har et bredere kunnskapsområde. Fordelene kan gi aksjonærverdi til både det mindre og større selskap.

- **Partner reputation:**

Selskapets omdømme kan gi globale oppfatninger og tilgang til ressurser. Jo høyere rykte et selskap har, skaper høyere verdi til det mindre selskap. Det kan være risikabelt å inngå partnerskap med en mindre bedrift grunnet manglende/svakt omdømme i markedet.

- **Partner innovativeness:**

Den store bedriften i partnerskapet kan ha sterke innovative ressurser, det er derimot forsket på at det ofte er små bedrifter som kommer med innovasjoner i ustandardiserte markeder (Kalaignanam, Shankar og Varadarajan, 2007). Her vil det være muligheter for en større bedrift å hente innovative ressurser i de små bedriftene.

3.0 Metode

Vår planlagte fremgangsmåte skal belyses i dette kapitlet. Vi skal beskrive måten vi har nådd forskningsmålene og bekrefte valget av metode. Fokuset blir rettet mot forskningsmetode i form av datainnsamling, hvor vi svarer på hvordan vi samlet inn materialet og hvordan disse ble behandlet. Videre drøfter vi hvorfor disse metodene ble valgt, samt vurderer styrkene og svakhetene ved metodikken.

Det er viktig å bemerke seg at prosjektets tidsramme kombinert med «Covid-19» pandemiens smittevernregler gir oss innstramninger i form av anbefalinger og gjennomfører disse på en mest forsvarlig måte. Dette med bakgrunn i valget av våre metoder.

3.1 Forskningsdesign

Denne oppgaven blir tilnærmet en «case-studie», da oppgaven vår omfavner en intensiv forskningsstrategi. Vår oppgave kombinerer både teoretiske aspekter fra kapittel 2, samt empiriske deler som underbygger våre valgte teoriformer. Vi benytter oss av casedesign da denne type forskning innhenter mye informasjon om én begrenset enhet, som i vårt tilfelle er ett dybdeintervju. Et casedesign kombineres sammen eller hver for seg, kvantitativ og kvalitativ data, og karakteriserer blant annet en empirisk undersøkelse, et utvalg fenomen eller en mer fleksibel forskningsdesign. Empirisk undersøkelse trekker konklusjoner på bakgrunn av data, mens utvalg fenomen og fleksibel design henholdsvis studerer en enhet i form av system, prosess eller person og sistnevnte bygger veien under studien. Designet kjennetegnes også ved at det spørres om *hvordan* eller *hvorfor*, og det blir da naturlig for oss å velge en «case-studie» som forskningsdesign (Yin, 1994).

Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) skilles samfunnsvitenskapelig metode mellom to typer metoder: kvantitativ og kvalitativ metode. To metoder med flere likhetstrekk, som blant annet inneholder innsamling, analyse og ulike tolkning av data. Kvantitativ metode analyserer sammenhenger mellom opptelling, kategorisering og fenomener som vi allerede har kjennskap til, i form av tallmaterialer, mens kvalitativ metode fremmer fyldige beskrivelser av et fenomen som ikke har like mye forskning på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2004). Vanlige elementære innsamlingsmetoder for disse to er spørreskjemaer for kvantitativ, og fremgangsmåter som intervjuer og observasjoner blir mest brukt i kvalitative metoder. Holme

og Solvang (1996) hevder at kvantitativ og kvalitativ datainnsamling gir store forskjeller, mens Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) mener de forskjellige metodenes tilnærming er ofte overdrevet.

Referanser fra metodelitteraturen skiller mellom eksplorativ (utforskende forskning), deskriptiv (beskrivende forskning) og kausal (forklarende forskning) (Zikmund *et al.*, 2010). Hver av disse tre gir oss ulike typer områder innenfor forskning. Eksplorativ forskning undersøker områder der det ikke har blitt forsket mye på, og gjerne tilpasset uklare problemstillinger samt gir oss god innsikt og forståelse. Deskriptiv forskning understreker sammenhengene i variablene, samtidig som det stiller strenge krav til at hvordan, hvorfor, hvor og når blir presisert. Kausal forskning brukes for å måle effekt av en stimulus og/eller sammenligne flere typer stimuli, og svarer gjerne på om én variabel er årsaken til en annen variabel.

For å velge riktig type design avhenger dette av hva formålet med vår analyse er. Da våre teoretiske referansegrunnlag har blitt forsket en god del på, vil vi benytte casestudier som et utgangspunkt. Vår oppgave vil være en blanding av empiri og tilgjengelig litteratur, da vi i større grad befinner oss i stor nærhet til enhetene. Det vil bli benyttet kvalitative metoder for å besvare vårt forskerspørsmål, sammen med anvendelse av deskriptiv data med et innslag av eksplorativ forskning.

3.2 Datainnsamling og utvalg

Vi bruker kvalitative metoder, og retter oss mot to typer data – sekundærdata og primærdata. Sekundærdata er data som allerede er hentet inn, og omhandler et annet formål enn oppgaven vår. Tolkningen av sekundærdata vil hjelpe oss da vi senere skal samle inn primærdata gjennom åpne, individuelle dybdeintervjuer med hver av partene, som skal gi oss åpenhet, fleksibilitet og kompleks informasjon. Ved hjelp av kvalitative intervjuer, eller dybdeintervju, skal vi undersøke dybden i temaet med hjelp av forhåndsskrevet spørsmål som blir sendt ut til informantene på forhånd. Dette for å skape dynamikk og god flyt gjennom intervjuene. Sammen med dybdeintervjuene blir det utvekslet informasjon gjennom e-post og uformelle telefonsamtaler med de forskjellige informantene. Bachelorgruppen gjennomfører dybdeintervjuene sammen, hvor vi oppretter et diskusjonsforum som skal gi oss god gruppedynamikk.

Målet med utvalget er å få et innblikk i hvilken type samarbeid og hvordan allianser de foretrekker. Fordelen med vår metode for datainnsamling er at dybdeintervjuer gir en god klarhet i det som spørres om, da vi underveis kan gjøre endringer og tilpasninger ut ifra den fleksibiliteten som følger med. Det blir da mulig for oss å kunne rette opp i uklarheter, samt muligheter for oppfølgingsspørsmål som kan bli verdifullt for vårt mål. Da alt foregår over internett på grunn av pandemien «Covid-19», blir ulempen vår at vi ikke kan oppfatte reaksjoner og/eller kroppsholdninger til informantene når vi stiller spørsmål, selv om vi fortsatt kommer til å være nærmere intervju-objektet. Dette er elementer som vil bli tatt med som en del av totalbildet når vi analyserer oppgaven.

Vi har laget en intervjuguide som blir sendt ut på forhånd til informantene vi skal intervjuer (se intervjuguiden, vedlegg 1). Grunnen til at vi valgte å sende ut denne på forhånd er pandemien «Covid-19», hvor vi beregner at informantene trenger litt lengre tid på å svare kombinert med tiden vi har til rådighet for å skrive en bacheloroppgave. Guiden kommer ikke til å bli fulgt slavisk, derimot et utgangspunkt for hele møtet, da vi heller søker et møte som er mer åpent og fri flyt i samtalene. Der hvor parter har krysset for deltakelse med lydopptak fra informasjonsskriv, vil dette bli benyttet. Det vil bli oppgitt bedriftsnavn og hvilke roller de ulike informantene har. Typiske personopplysninger vil bli anonymisert.

Etter dybdeintervjuene vil vi, i vårt diskusjonsforum, trekke frem elementer som reaksjoner og kroppsholdninger i den grad det lar seg gjøre. Vi vil også dokumentere med en oppsummering av samtalene, hvor vi vektlegger det som ble tilnærmet møtets topp-agenda.

3.2.1 Utforming av spørsmål

Vi mener at spørsmålene fra intervjuguiden har blitt formet på en måte som skal gi god oversikt, være forståelige og klare samt lette å svare på. Dette med bakgrunn i at informanten er kjent med litteraturens anbefalinger. Likevel kan litteraturens anbefalinger være vanskelig å tolke, men går ut ifra at informanten har erfaringer og allerede har hørt om våre teoretiske referansegrunnlag. Vi håper spørsmålene ikke blir for ledende mot feilaktige svar og gi implisitte tolkninger, men heller vekker informantens oppmerksomhet rundt interesse av temaet. Det har ikke blitt skrevet ned definisjoner av ulike samarbeidsformer og strategiske allianser, likevel ønsker vi informantens mening rundt disse. Det har blitt skrevet ned 11

spørsmål, hvor de tre første tar utgangspunkt i selve produktet som tilbys, etterfulgt av temaet relasjoner og allianser. Disse spørsmålene kan man se fra intervjuguiden, vedlegg 1.

3.3 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

Med hensyn til prosjektets tidsramme og pandemien «Covid-19», blir vi nødt til å komprimere materialet. Dette gjør vi ved å kun se etter bedrifter som går under kategorien SMB, det vil si bedrifter under 250 ansatte. Tall hentet fra SSB (*Virksomheter*, 2021) viser at 99,9% av alle bedrifter i Norge tilhører SMB, og vi kommer da til å fokusere på nyetablerte eller bedrifter som allerede er i gang med et produkt som kan hjelpe oss med å avdekke vårt forskerspørsmål.

Når vi senere skal finne utvalget, ser vi etter interesseområder i samme bransje. Det vil likevel bli satt kriterier i form av våre teoretiske referansegrunnlag, hvor selve rammeverket for oppgaven tar for seg ulike samarbeidsformer og strategiske allianser. Det vil hovedsakelig bli søk etter bedrifter på nettet, hvor vi bruker proff.no til å velge de riktige kategoriene i søkemotoren. Ulike resultater fra søket blir presentert i delkapittel 4.1, og mulige partnere blir presentert i delkapittel 4.2.

3.4 Dybdeintervju fremgangsmåte

Gjennomføringen av intervjuet blir nøye vurdert. Både intervjuguide og NSD-skjemaet blir sendt ut i god tid før møtet, slik at informanten får tid til å forberede seg. Det vil bli opprettet et tilleggsdokument ved siden av spørreskjemaet for å opprettholde en god flyt i intervjuet.

Vi planlegger å gjennomføre møtet i Teams med videoopptak. Før vi starter opptaket, skal vi sammen se over NSD-skjemaet og diskutere konfidensialitetsklasser, samt legge veien videre for hvordan vi ønsker at møtet skal være, ref. metodevalg og kriterier vi har satt. Planen er å åpne dybdeintervjuet bredt rundt temaet samarbeid og allianser, hvor vi redegjør for hva informanten legger i begrepene samt definerer disse. Dette med et ønske om en oversikt over egne formeninger over hvordan disse fungerer i praksis. Videre vil vi avklarere spørsmålene fra intervjuguiden, før vi avslutter med en oppsummering.

Vi fordeler rollene under intervjuet mellom oss. Personen som har tatt kontakt og sendt møteagenda (intervjuguide) vil også styre ordet under møtet. Dette gjør vi for å holde orden på hvem som taler i tillegg til at dette kan gi intervjuet mer «flyt» uten at vi avbryter hverandre. Det vil også være lettere for intervjuobjektet å forholde seg for det meste til én person. Vi vil trenge én person som kan skrive møtereferatet, likevel må denne personen påse møtets hastighet. Notatene må bli gode og fyldige, slik at vi alltid har den riktige informasjonen til enhver tid. Den siste personen vil bidra med å stille spørsmål som eventuelt dukker opp underveis og når vi nærmer oss slutten av intervjuet, da denne personen klarer å følge godt med på hva som blir sagt, og hva som burde utdypes. Denne personen vil også følge med på intervjuobjektets kroppsspråk og holdninger. Med disse enkle rolle-fordelingene skal vi unngå usikkerhet under intervjuet, samt få best mulig resultat fra intervjuet.

3.5 Metodekritikk, validitet og reliabilitet

Det finnes ulike fallgruver når intervjusituasjoner oppstår. Vi skal være objektive ovenfor informantene, gi de rom for å svare godt på spørsmål, samtidig som man viser at vi har forstått det som blir sagt. Effektiv bruk av diskusjonsforum, hvor det blir tatt opp reliabilitetsproblematikk og validitetsproblematikk. Førstnevnte om våre innsamlede data er pålitelige nok og vurderinger i forbindelse med gjentakelse om vi gjentok intervjuet (Zikmund *et al.*, 2010). Sistnevnte i forbindelse med gyldighet, hvor vi analyserer målingene våre opp mot forskerspørsmål. Det vil bli tre studenter som deltar på dybdeintervjuet. Her må vurderinger tas angående feilkilder. Det er ikke sikkert våre svar ville blitt like om en formann/leder/direktør eller liknende hadde stilt spørsmålene. Feilkilder blir tatt opp i oppgavens diskusjonsforum.

Det er viktig å bemerke seg at reliabiliteten under kvantitative forskningsmetode har flere måter å teste denne på, for eksempel ved at ulike personer kan undersøke konkrete fenomen. Ved kvalitative forskningsmetoder undersøkes reliabiliteten ved at man presenterer fremgangsmåten, for å kunne ivareta reliabiliteten. Dette betyr at kvantitative og kvalitative metoder stiller ulike krav til hverandre. Fra forrige delkapittel om dybdeintervju fremgangsmåte, blir det viktig at vi utdyper en grundig beskrivelse av bakgrunnen for valget og oppgi avgjørelsene vi har tatt gjennom arbeidet.

For å kunne bevare studiens gyldighet, må vi analysere målingene våre opp mot vårt forskerspørsmål. Dette gjøres for å bedømme hvilken grad resultatene våre er gyldige, og om disse kan overføres til andre utvalg. Intervjuobjektene må svare naturlig på spørsmålene, forstå teoriformer som blir spurt om, og kommunisere med oss om det dannes misforståelser underveis. Sistnevnte kan gi oss feilkilder i forhold til hvilket svar informantene kommer med, da tolkningen vår av svaret kan bli forskjellig i forhold til hva informantene egentlig mente.

Våre observasjoner vil senere bli drøftet, basert på teoretiske referansegrunnlaget og svarene som ble gitt av informantene. Det vil ikke bli utdypet en konkret konklusjon av våre analyser, men heller gi en anbefaling til hvilken type partnerskap StrongPoint kunne hatt for å redusere matsvinn i dagligvarebransjen.

4.0 Analyse

For å besvare forskerspørsmålet; *“Hvilken type partnerskap trenger StrongPoint for å redusere matsvinn i dagligvarebransjen?”*, har vi samlet inn relevant data hos både vår oppdragsgiver, StrongPoint, i tillegg til de mulige aktørene vi har oppsøkt. I dette kapitlet presenterer vi datainnsamling fra vår undersøkelse. Som et teoretisk referansegrunnlag har vi kartlagt litteratur rundt samarbeidsformer og strategiske allianser, derav har det blitt utført ett intervju med én potensiell partner.

Da vi har utført oppgaven i praksis, presenterer vi først forskning rundt ulike typer partnerskap, slik at vi gir leseren innblikk i hvordan fremgangsmåten vår har vært. Videre anvendes våre resultater fra den kvalitative undersøkelsen mot våre valgte teorier, etterfulgt av etter-analyse i vårt diskusjonskapittel.

4.1 Resultater fra ulike typer partnerskap

Ettersom vi har valgt å gå på dypere vann, ved å virkeliggjøre hensikten med bacheloroppgaven i praksis, må vi først vite hvordan vi skal finne potensiell partnere for StrongPoint. Referansegrunnlaget vårt er teoriene våre. Sammen med disse, så vet vi at oppgaven vår handler om reduksjon av matsvinn i dagligvarebransjen. Da har vi rammeverket klart for søkemotoren.

StrongPoint er eksperter på å utvikle, bygge samarbeidsrelasjoner, selge teknologiprodukter og IT-tjenester. Etter flere møter med vår kontaktperson diskuterte vi ulike læringsverktøy som leverandører og/eller kunder kan bruke for å redusere matsvinn, enten det er i hjemmet eller på en arbeidsplass. Dette rettet fokuset vårt mot verktøy til forbrukeren. Tidligere har vi nevnt at dagligvarebransjen trenger å gjøre forbrukeren oppmerksom på svinnreduksjon. Sammen diskuterte vi om dette kunne være f.eks. SMB, nyetablerte bedrifter eller noen i Innovasjon Norge som har gode idéer som kan svare på analysen vår. Vi konkluderte med at dagligvarebransjen allerede har god kontroll på sine egne systemer og svinn innad verdi- og forsyningskjeden, og begynte letingen etter en tredjepart som kan levere en tredjepartsløsning.

Ved grundige analyser fra vår side, har vi funnet ut at det er flere som prøver å utvikle idéene sine med ulike metoder. Dette beviser at StrongPoint har mange alternativer. En potensiell partner, og gründer, vekket stor interesse hos oss. Denne kandidaten har vi tatt kontakt med for en nærmere undersøkelse.

4.2 Presentasjon av mulige partnere

Vi har valgt en representativ potensiell partner for vårt utvalg, med hensikt i å kunne få innsikt i hvordan denne handler i praksis. Verdt å bemerke seg at vi studenter ikke har påvirkningskraft i hvordan ulike bedrifter utfører og skaper sin verdi, da oppgaven vår kun omhandler det rammeverket vi har satt.

Vi har foretatt en analyse av Spot On Shop AS. Denne aktøren har utviklet en app av den grunn å hjelpe dagligvarebransjen med matsvinnet samtidig som man gir forbrukeren et tilbud til sterkt reduserte priser. Ifølge NTB Kommunikasjon forteller app-gründer og daglig leder for Spot On Shop at det er en «helt ny teknologi med sømløs plattform» (*NTB Kommunikasjon*, 2019). Sammen med Matvett som samarbeidspartner, så kjemper disse for å redusere matsvinnet i Norge med 50% innen 2030 på lik linje med StrongPoint og sine samarbeidspartnere.

Appens funksjon skal gi forbrukeren en oversikt over alle prisnedsatte spot-varer i en bestemt butikk. Dette kan være varer som har blitt redusert grunnet utløpsdato, partivarer, demovarer, varer med skadet emballasje, returvarer eller utgåtte varer og kolleksjoner. Appen aktiveres når kunden går inn i en bestemt butikk. Her vil kunden få en oversikt over kundeavis og butikkens hjemmeside, samtidig som man finner tilbud til sterkt reduserte priser. Dette skal bevisstgjøre kunden på ulike alternativer, noe som resulterer med og redusere matsvinn og annet svinn for butikkene (*Spot On-App*, 2021).

Spot On Shop leverer tjenester tilknyttet informasjonsteknologi, noe som vil si at de opererer i programmeringstjeneste-bransjen. Dette passer oss bra med tanke på vår problemstilling, og hvilke ressurser vi har kontakt med.

Etter en samtale over telefon med app-gründer og daglig leder for Spot On Shop AS, hvor vi presenterte vår case, vekket dette interesse hos gründeren. Vi ble raskt svart med at de allerede var på vei til å kontakte StrongPoint direkte, men synes det var spennende at vi presenterer vår analyse først. Videre ble det forvekslet e-post med tilleggsinformasjon, deriblant redegjørelse for dybdeintervju.

4.3 Eksisterende samarbeidsforhold hos kandidatene

For å analysere de eksisterende samarbeidsforholdene benytter vi oss av svarene fra intervjuet med partene. Intervjuet kan sammenlignes med «Request for Information» (RFI) i henhold til innkjøpsprosessen da vi søker mer informasjon om bedriften enn hva vi kan finne selv, samt at informasjonen vi søker er spesifikk til vårt prosjekt. Her ba vi partene komme med eksempler på samarbeid de har, og sammen diskuterte vi karakteristika for samarbeidet for å kunne definere dette opp mot våre teoretiske referansegrunnlag. Vi diskuterte også hvordan partene definerte samarbeid, hva som var viktig for dem i et samarbeid og hvorfor et partnerskap vil være fornuftig for videre utvikling av bedriftene og bransjen.

Det vi raskt la merke til er respondentenes vanskeligheter med å forstå hva transaksjonsbaserte- og tette samarbeidsrelasjoner er, og spesielt definere disse selv. Med hjelp av noen definisjoner fra oss la casebedriften uansett godt til rette for typiske karakteristika som vi på gruppen kunne trekke egne konklusjoner fra og plassere disse i henhold til det teoretiske rammeverket.

Videre deler vi opp delkapitlene med egne undertitler for de ulike partene slik at det blir enkelt for leser å skille responsene fra hverandre. Her vil du finne egne undertitler for de ulike bedriftene, etterfulgt av en oppsummering og sammenligning av svarene.

4.3.1 StrongPoint ASA

StrongPoint pryder seg på et mangfoldig utvalg samarbeidspartnere med bredt omfang innenfor teknologiløsninger for butikkdrift og «e-commerce». Vår kontaktperson i StrongPoint forteller om ulike samarbeidsforhold, både der StrongPoint er «kunde» og andre der de er «leverandør» i partnerskapet. De utnytter kompetansen hos både store og små bedrifter og har en lang liste med bedrifter de har en god relasjon til gjennom tidligere og nåværende kontrakter. StrongPoint er en internasjonal bedrift som har gode partnerskap med internasjonale aktører. For eksempel inngikk de nylig et partnerskap med en stor internasjonal «e-commerce» leverandør, som vil benytte et StrongPoint produkt for å effektivisere vareplukkingen i netthandelen i dagligvarekjeder i Sør-Europa. Denne samarbeidsrelasjonen har innspill fra både transaksjonsbaserte relasjoner og tette samarbeidsrelasjoner. Dette er et langsiktig partnerskap, basert på kvaliteten på produktet som blir levert med lavt fokus på pris. Når det er sagt, så er

ikke kunnskapsdelingen mellom partene og utvikling av produkter i fokus, noe som er viktig i en tett samarbeidsrelasjon.

StrongPoint har eksempler der de leverer produkter gjennom transaksjonsbaserte samarbeid med dagligvarebutikker. Hvor formålet er å dekke et enkelt behov hos en kunde. Produkter slik som elektroniske hylleetiketter er i bunn og grunn enkle produkter som kan settes i bruk i butikkene uten behov for tett samarbeid. Disse partnerskapene krever lite vedlikehold. StrongPoint har også eksempler der de har inngått sterke allianser med oppkjøp av deler eller hele selskap. Nylig investerte StrongPoint i, og inngikk partnerskap med, et robotikk-selskap. Dette partnerskapet har egenskaper til en tett samarbeidsrelasjon og en joint venture-allianse da partene vil dele kunnskap og dele økonomisk belastning for å utvikle et nytt produkt best mulig.

4.3.2 Spot On Shop AS

Spot On er fortsatt i oppstartfasen i utviklingen av sin bedrift. Produktet de leverer er fullført og det har blitt inngått samarbeid med noen butikkjeder for først å demo-teste tjenesten, med forbehold om videre samarbeid etter fullført testing. Produktet krever lite involvering fra butikkens perspektiv, kun noe i oppstartsfasen for å skreddersy appen til å passe butikkens motiv. I test-fasen krevdes det noe samarbeid mellom partene for å teste ut alle aspekter og muligheter i appen. Men når appen er fullført vil avtalene være langsiktige og tjenesten vil kun kreve enkel tilgang til butikkens systemer og databaser for å fungere. Noe som vi kan definere som et transaksjonsbasert partnerskap.

Under dybdeintervjuet kunne gründeren fortelle om samarbeidet med apputvikleren. App-utvikling krever et ganske tett samarbeid da appen skal skreddersys til kundens ønsker. Avtalen som ble inngått med apputviklings-selskapet innebar blant annet en liten eierandel i Spot On selskapet. Denne typen avtaler kan bli inngått for å endre kostnadsbildet, og for å styrke tillitten mellom partene. Dette tette partnerskapet vil vare over lenger tid da all videreutvikling av appen vil skje gjennom utvikleren.

4.4 Muligheter for nye samarbeidsforhold hos kandidatene

Mulighetene for samarbeid mellom ulike aktører kan bidra til at både små og mellomstore bedrifter (SMB), nyetablerte eller gode idéer til starten på vellykket oppstartsbedrift, får tilgang til et større marked. Under intervjuet diskutere vi muligheter for nye samarbeid. Effektiviteten av ressursbruken må utnyttes best mulig. Spot On ser på mulighetene for å få tilgang til ressurser som kan gi et lite løft i markedet, hvor de kan sikre seg et bredere og større marked raskere med samarbeid.

Et samarbeid kan føre til fordeler som bedrer effektiviteten og produktiviteten. Mye av grunnen kan være at to parter møtes med hver sine erfaringer, og gi nytte av hverandres kunnskap. Ved at flere parter er involvert er det større sjans for en kontinuerlig forbedring av produktet som gjør at det blir så brukervennlig som mulig. Resultatet av en slik prosess vil gi mest mulig sømløst system.

4.4.1 StrongPoint ASA

For å oppnå en løsning på problemstillingen hos StrongPoint er det mange forskjellige veier man kan gå. StrongPoint er åpne når det gjelder hva slags partner og hvilken type partnerskap de skal inngå. Hovedmålet i dette tilfellet er en partner som kan bidra til redusert matsvinn i dagligvarebransjen. Om det så er oppkjøp av et annet selskap eller bare leie av deres tjenester.

StrongPoint har mulighet til å inngå transaksjonsbaserte samarbeid, for eksempel ved å videreselge gode produkter gjennom sin brede markedskunnskap for å dekke behovet her og nå. Det er også muligheter for å inngå sterkere allianser, inkludert oppkjøp eller fusjon av bedrifter, for å maksimere både fortjeneste, men også for å kunne videreutvikle et produkt til å yte maksimalt. I spørsmålet om hva som er den beste løsningen vurderes lønnsomheten og risikoen ved de ulike alternativ. Har den aktuelle partneren et produkt begge kan tjene penger på? Og ved hvilket samarbeidsnivå vil produktet yte best? Dette bør vurderes grundig før en endelig avgjørelse tas.

4.4.2 Spot On Shop AS

I vårt dybdeintervju med Spot On avdekket vi deres visjoner for en fremtidig vekst og hvordan de trenger en partner for å nå dette. Deres viktigste mål er å nå ut til flere kunder, dette ble identifisert som en svakhet under intervjuet. De ønsker nå å løse denne svakheten ved å opprette et samarbeid med en større, og godt kjent aktør. Spot On har selv lagt inn en god innsats ved utvikling av en brukervennlig app og et godt system. Kundene er butikkjeder som bruker appen som en del av sine forretninger. Det gjelder å «erobre» de tre store dagligvarekjedene i Norge; Coop, NorgesGruppen og Rema, samt implementere gode løsninger i appen for at andre bransjer også kan ta i bruk denne, inkludert bedrifter i Skandinavia og videre i Europa. En aktør for å hjelpe de med dette er ønsket.

Aktøren kan gi de større tilganger til markeder, som en inngangsdør for å få flere kunder. Per nå er dette stort sett kun et produkt som brukes i Norge, men ekspandering til Sverige og Danmark er under planlegging, samt en konferanse i «Silicon Valley» for å spre den gode idéen videre. Mye ligger allerede til grunn for en suksess. Samarbeidet kan være en form for transaksjonsbasert allianse, tett samarbeid eller at de lar seg kjøpe opp på og inngå en joint venture-allianse.

4.5 Oppsummering

Det viktigste ved et samarbeid er en felles forståelse av målet og en følelse av at partene utfyller hverandre. StrongPoint har mange muligheter når det kommer til valg av en partner til formålet. Spot On er en av dem, og i denne sammenhengen de vi har valgt å undersøke nærmere som en aktuell kandidat.

StrongPoint har lang historie og mye erfaring innen partnerskapsutvikling. Dette innebærer både samarbeid med mindre, nyoppstartede aktører, og større, markedsledende aktører. Spot On har bevist at de har et godt produkt som dagligvarebransjen og lignende bransjer tar godt imot gjennom transaksjonsbaserte samarbeid. Et partnerskap med en større aktør som kan hjelpe med markedsføringen og spredningen av produktet er noe Spot On søker etter på dette tidspunkt i produktutviklingen. Informanten uttrykte at det er her den største utfordringen ligger, nemlig å komme i kontakt med de mulige kundene i bransjen.

5.0 Diskusjon

Formålet med analysen har vært å se på ulike typer samarbeidsforhold og strategiske allianser mellom bedrifter, basert på funn og datainnsamling vi har fått fra dybdeintervjuet. I dette kapitlet skal vi sammenstille funnene og se om oppfattelsen samsvarer med teorien.

Vi vil drøfte over hvorvidt vi kan svare på vårt forskerspørsmål:

Hvilken type partnerskap trenger StrongPoint for å redusere matsvinn i dagligvarebransjen?

- *Hvilken samarbeidsrelasjon foretrekker partene?*
- *Hvilken samarbeidsrelasjon gir størst måloppnåelse?*

Casebedriften har gitt oss en god oversikt over hvilken type partnerskap som *kan* være aktuell i et samarbeid med StrongPoint. Karakteristika casebedriften har gitt oss gir flere kjennetegn til ulike samarbeidsforhold i henhold til det teoretiske rammeverket vi har jobbet med, og stiller seg også åpen for de fleste samarbeidsformer da bedriften er en relativt liten, nyetablert og uerfaren.

For å svare dypere på dette har vi valgt å analysere bedriftenes tidligere og eksisterende partnerskap, samt analysere karakteristika ved bedriftene som kan påvirke gjennomføringsgraden av partnerskap. I analysen karakteriserte vi hvordan bedriftene typisk inngår relasjoner og partnerskap. I dette kapitlet vil vi diskutere hvilken type partnerskap som på best mulig måte løser StrongPoint sin problemstilling. I tillegg vil vi ut ifra dette drøfte hvorvidt det finnes aktører i markedet i dag som oppfyller våre ønsker, her har vi valgt å ta en nærmere titt på Spot On Shop AS. Vi vil se på hvilken samarbeidsform som vil gi størst gevinst, samt diskutere hvilke utfordringer som kan negativt påvirke måloppnåelsen. Til slutt vil vi resonnerer rundt feilkilder som kan ha påvirket våre resultater.

5.1 Behov

Gjennom analysen finner vi at StrongPoint har lang erfaring med en rekke diverse partnerskap av varierende form. Dette er noe de har hatt stor suksess med, og er en av grunnene til at bedriften har blitt en betydningsfull aktør i markedet, også internasjonalt. Dette gjør at nye partnerskap kan inngås på slik måte at produktet yter best mulig. I tillegg til at StrongPoint har tilgang til et mye større marked enn hva de hadde hatt dersom samarbeidsstrategien hadde vært mer begrenset.

Det som bestemmer hvilken type partnerskap StrongPoint trenger vil kun være hva behovet er, og hvem eller hva som dekker dette behovet på best mulig måte. De ønsker også å ligge i forkant av behovet, som bevist ved investering i robotikk/AI selskap. Behovet i det nåværende tilfellet handler om å hjelpe til med å nå klimamålene til regjeringen og bransjeavtalen inngått mellom dagligvarebransjen og regjeringen. Dette er et mål som ble satt for et par år siden allerede, og bransjen er allerede godt i gang med gode tiltak. StrongPoint mener fortsatt det finnes flere forbedringsmuligheter. Vi mener det også vil være godt potensial i å utvikle produktene som blir benyttet til svinnreduksjon her i landet, internasjonalt. Dette betyr at StrongPoint også har muligheten til å inngå partnerskap med en godt etablert aktør, for å sammen kunne globalisere produktet. Vi vil understreke at StrongPoint har, gjennom den diversifiserte forretningsstrukturen og den åpne problemstillingen, et veldig fritt valg i hvordan de vil løse dette.

5.2 Spot On Shop - en problemløser?

Det første vi må undersøke når vi skal definere en potensiell partner er om aktøren løser deler eller hele problemstillingen. Casebedriften, Spot On Shop, sin app vil gjøre det enkelt for kunden å finne varer som nærmer seg utløpsdato, eller på andre måter har redusert kvalitet som kan føre til at det kastes istedenfor at det kjøpes og brukes. På dette grunnlag mener vi at Spot On Shop kan utgjøre en forskjell for bransjens mål om matsvinnreduksjon.

Fra intervjuet fremlegger casebedriften at det er et behov for produktet i dagligvarebransjen. Informanten ga en god oversikt over dagens og fremtidens utsikter, forskjellige varianter av samarbeidsformer, og var åpen for det meste.

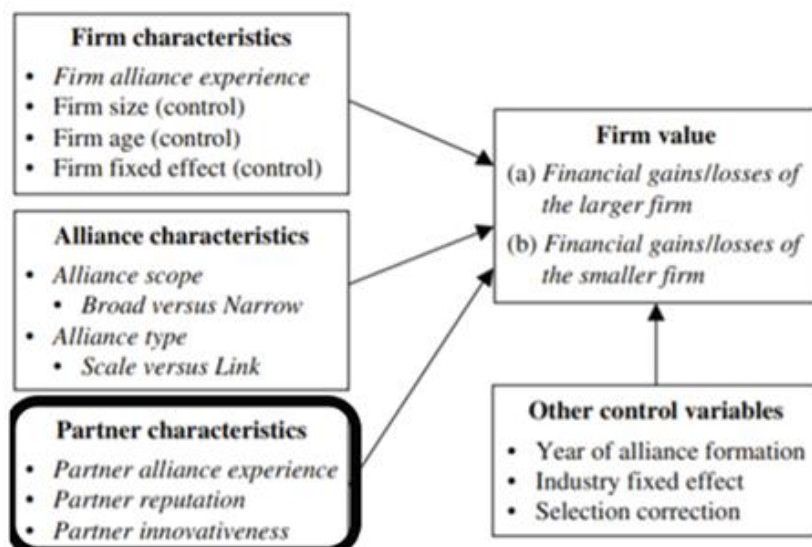
Det vi ser for oss, er muligheten til å levere et produkt gjennom transaksjonsbaserte samarbeid med dagligvarebransjen. Her har vi et unikt produkt som allerede har igangsatt tjenesten, og vist at det er behov i markedet, da vi tidligere har nevnt samarbeid med flere aktører. Casebedriften kan levere tjenesten alene, men har et behov for å trenge inn i markedet. StrongPoint kunne blitt deres unike kilde til akkurat dette, hvor man kunne bygget nettverk med flere kunder, samtidig som de fokuserer på utfordringene ved de indirekte og direkte kostnadene ved samarbeidet.

5.3 Joint venture-allianse

Resultatet fra forskningen vår har gitt oss nok grunnlag til å svare på hva vi mener er den mest passende allianse-typen. Oppfatningen av intervjuet har gitt oss mulighet til å diskutere strategiske allianser, og plassere disse ut ifra de ressurser forskjellige parter har å tilby. Tidligere definerte vi allianser som Whipple og Frankel (2000) har gitt «et langsiktig forhold der deltakerne samarbeider og modifierer forretningspraksis for å forbedre felles ytelse». Sammenkoblingen av ressursene vi har analysert, *kan* føre til felles måloppnåelse.

En joint venture-allianse vil komme til god hjelp for StrongPoint for å løse prosjektet på en god måte, da de gjennom dannelse av et fellesforetak kan få større innflytelse i utviklingen og leveringen av produktet. En allianse som joint venture passer disse da alliansen ofte dannes mellom et lite og et større selskap (Kalaiganam, Shankar og Varadarajan, 2007). Det kan sammenlignes med Spot On og StrongPoint, da disse har to ulike referansegrunnlag, hvor den ene parten er vesentlig større enn den andre.

Avmerkede delen i figur 7 illustrerer partneregenskapene som StrongPoint kan dra nytte av for å videreføre selskapets finansielle verdi og rykte til et fellesforetak med Spot On. Foretaket skaper sin verdi ved bruken av Spot On sin produkt.



Figur 7: Verdiskapning (asymmetric new product development alliances)

Ut ifra figur 7 med fokus på partner karakteristika kan vi begrunne hvorfor en joint venture-allianse vil være en god løsning:

- **Partner alliance experience:**

StrongPoint har lang og bred erfaring med å inngå sterke allianser med sine samarbeidspartnere for å levere gode produkter til blant annet dagligvarebransjen. Et samarbeid med en liten aktør som Spot On Shop blir et ledd som skaper og sikrer aksjonærverdi både for det mindre og større selskapet.

- **Partner reputation:**

StrongPoint er et selskap med godt renommé i markedet og god kjennskap til dagligvaremarkedet. Dette gjør at de enkelt kan selge et relativt nytt produkt inn i denne bransjen. Produktet casebedriften leverer har vi også fått inntrykk av at er et solid produkt hvor de som har utprøvd dette har respondert positivt allerede, noe som positivt forsterker at dette samarbeidet kan harmonere.

- **Partner innovativeness:**

StrongPoint har nå valgt å søke i markedet om det finnes noen aktører som har et produkt som kan hjelpe til med å utføre problemstillingen rundt matsvinn. På denne måten søker de etter ressurser de selv mangler, og på mange måter søker etter innovasjon hos andre aktører. En nyoppstartet bedrift kan sitte med slike ressurser og

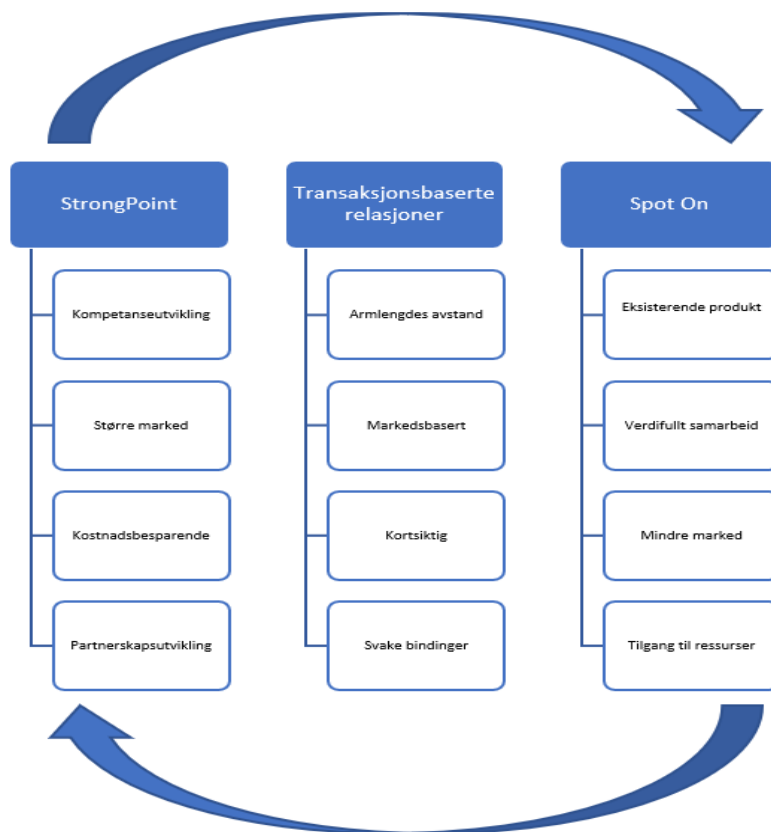
gi et friskt pust i selskapet. Det vil være hensiktsmessig å sikre seg disse ressursene, og dette gjøres på en god måte ved å inngå en slik allianse.

Vi tenker uansett at det kan skape usikkerhetsmomenter ved samarbeid og allianser. Strategiske tilpasningen kan medføre lengre beslutningstid og resultere med negativ effekt over tid, men med hjelp av gode relasjoner kan man perifere forholdene mellom partene. Vi anser at dette ikke er en stor frykt om man velger fornuftige samarbeidspartnere, lager gode avtaler og har en strukturert plan for fremtiden.

5.4 Transaksjonsbasert samarbeid

I forrige delkapittel diskuterte vi hvordan en joint venture-allianse kan gi gode fordeler til begge parter, i tillegg til å løse oppgaven StrongPoint er ute etter på en god måte. Nå ønsker vi å drøfte et partnerskap basert på en transaksjonsbasert form. Samarbeidsformene vi diskuterer i denne oppgaven kan vi si ligger på hver sin side av samarbeidsspektrumet ut ifra det teoretiske rammeverket vi jobber med. Som nevnt er ikke samarbeidsformene helt «svart-hvitt», det vil alltid være innslag av karakteristika fra flere samarbeidsformer. Dette skreddersys slik at partnerskapet fungerer optimalt. Ved å diskutere begge ender av spekteret vil vi forhåpentligvis gi et godt grunnlag for at partnerskapsnivået som inngås er nøye gjennomtenkt.

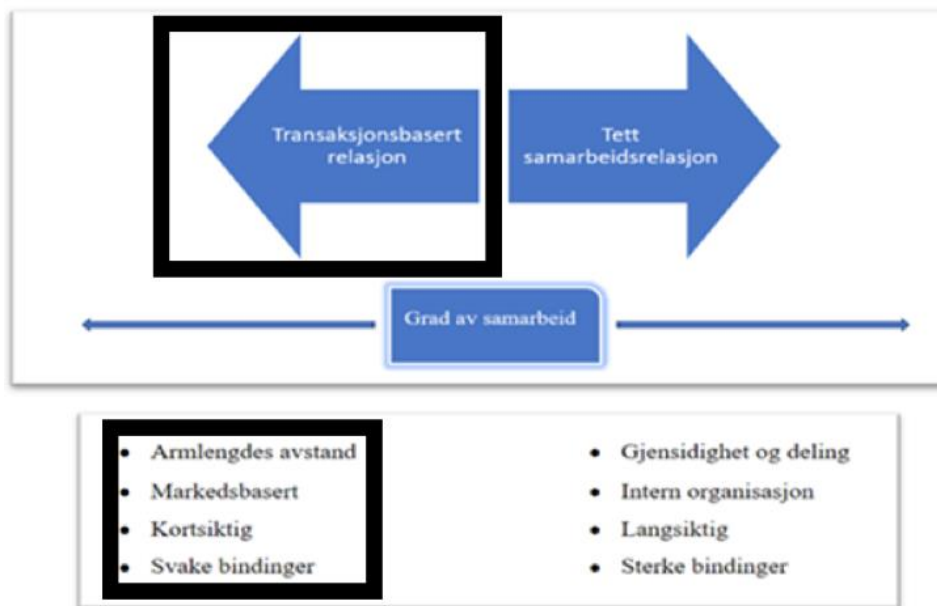
Fra intervjuet diskuterte vi ulike forhold om samarbeidsrelasjoner og forskjellige strategiske allianser. Karakteristikkene som informanten opplyste om, har vi plassert i figur 8. Denne illustrerer og peker på hva bedriftene kan skape verdi for hverandre, samt gir en oversikt over sterke og svake sider hos disse. Den gir også leseren et innblikk i hva StrongPoint og Spot On allerede har av verdier, knyttet opp mot et transaksjonsbasert samarbeid. Figuren og aspektene fra intervjuet skal hjelpe oss i kapittel 6.0 da vi kommer med vår anbefaling.



Figur 8: Behovet for partnerskap

Ved et transaksjonsbasert samarbeidsforhold vil partnerskapet fungere på en «armlengdes avstand». Forhandlingene og avtalen som inngås vil være sterkt vektet mot pris. Den leverandøren som har et funksjonelt produkt som dekker behovet, og kan levere til lavest mulig pris vil bli valgt.

I StrongPoint sitt nåværende tilfelle vil de da inngå et samarbeid kun for å løse den nåværende problemstillingen, uten å fokusere på at produktet kan videreutvikles. Dette vil også innebære at partnerskapet vil være kortsiktig, og avsluttes dersom etterspørselen etter produktet synker. Casebedriften leverer et produkt som kan utføre en slik oppgave, hvor StrongPoint da fungerer kun som et mellomledd mellom Spot On Shop og dagligvarebransjen. Her vil StrongPoint dekke behovet til casebedriften ved å oppfylle problemet med å trenge seg inn i et konkurranseintensivt marked. Når det er sagt vil det risikere å gå tapt verdiskapning dersom StrongPoint ikke ønsker å utvikle produktet slik at de kan maksimere profitten. Det vil imidlertid være kostnadsbesparende på flere områder nettopp fordi StrongPoint ikke bruker mange ressurser på å få produktet til å fungere optimalt. Dermed vil også risikoen være desidert lavere i motsetning til en tettere allianse.



Figur 9: Samarbeidsform (basert på Fawcett mfl. 2007)

Tidligere nevnte vi at teorien kjennetegnes ved at det blir vektlagt lite informasjonsdeling. Dette kan bidra til å minimere avhengigheten mellom partene, og med det produktet casebedriften allerede har utviklet krever det lite utvikling i startfasen. Lav avhengighet gir også lavere risiko dersom produktet skulle yte svakere enn antatt. Dette er et veldig trygt partnerskap fra StrongPoint sin side i motsetning til hos casebedriften. Casebedriften har uttrykt et behov for å få en sterk samarbeidspartner på laget for å få etablert produktet godt i markedet, både i Norge og i Skandinavia/internasjonalt.

5.5 Begrensninger

I innledningen har vi skrevet et delkapittel om avgrensinger for prosjektet. Det er viktig å bemerke seg at våre anbefalinger ikke har tatt hensyn til økonomiske beregninger, kun de økonomiske aspektene i et partnerskap. Vår analyse, diskusjon og anbefaling har fokus på det teoretiske referansegrunnlaget, og vi har sammen diskutert om resultatet ville blitt forskjellig om vi hadde fått mer informasjon fra innsiden av den totale verdikjeden i de forskjellige dagligvarekjedene. Med bakgrunn i dette, så mener vi at vi har fått innhentet informasjonen vi trengte fra StrongPoint, casebedriften og litteraturens anbefalinger, og mener analysen vår er komplett.

5.6 Feilkilder, gyldighet og pålitelighet

Da pandemien «Covid-19» stadig har gitt forandringer i smitteverntiltak, har vi igjennom hele oppgaven forholdt oss til de retningslinjer myndighetene har anbefalt. Med hensyn til dette, kan datainnsamlingen vår avvike. Vi tilpasset oppgaven, og gjennomførte denne som planlagt. Det å bygge broen mellom teori og praksis har vært en utfordrende del av denne oppgaven. Vi erfarte at våre teorier ga et lite gap da vi utførte disse i praksis.

Møtet med informanten foregikk digitalt. Med denne metoden fikk vi ikke vurdert reaksjoner og kroppsholdninger på lik linje om møtet hadde foregått i person. Dette kan gi feilinformasjon til analysen vår, da vi baserte oss mer på svarene enn informantens holdninger til svarene. Vi diskuterte i ettertid hvorvidt møtet kunne hatt en bedre flyt om vi hadde møtt informanten.

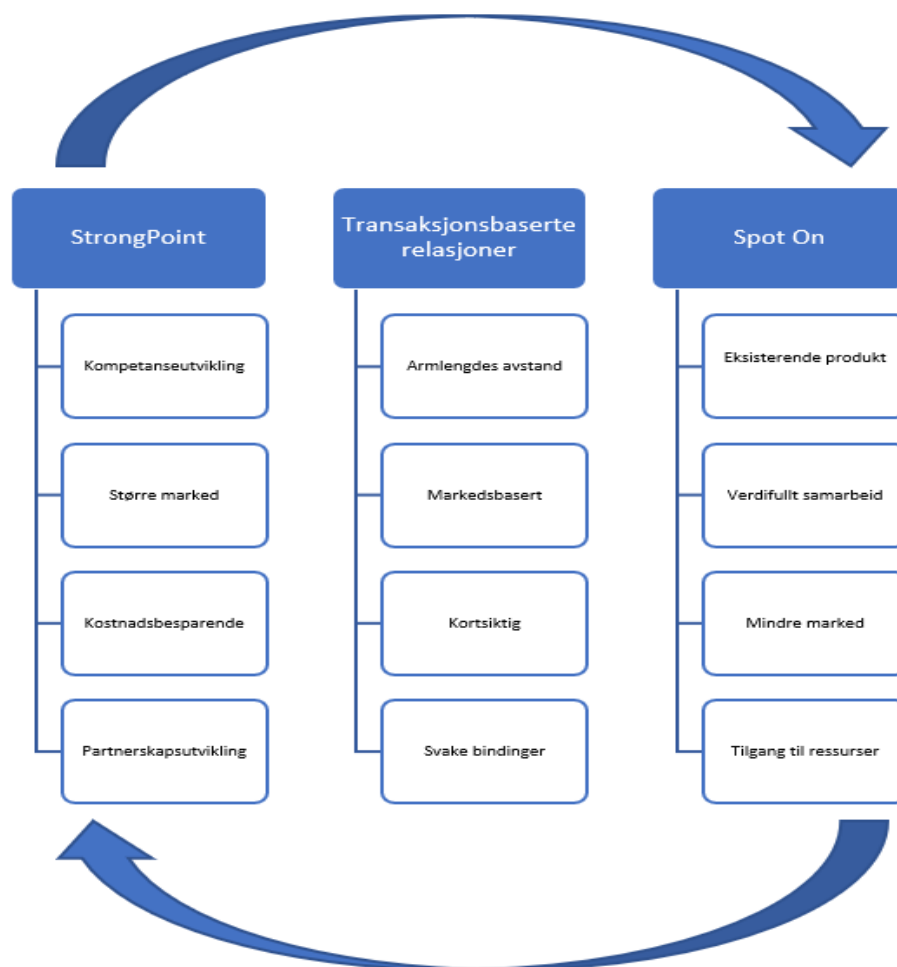
Vi stiller oss kritiske til reliabiliteten, hvor vi kun hadde ett intervjuobjekt. Her kunne vi se tendenser til usikkerhet ved tolkningen av teoriformene, da disse måtte utdypes mer av intervjuerne. Gruppen diskuterte denne reliabiliteten, og konkluderte med til neste gang at definisjoner blir definert av intervjuerne før vi spør informanten. Dette sammen med vanskelighetsgradene på spørsmålene våre, hvor informanten svarte tidvis «lett» på dem. Ved hvilken som helst analyse, så må det også tas betraktning i at intervjuobjektet ofte svarer på det de trodde intervjuerne ville høre. Sammen karakteriserte vi sammenhengen mellom disse og plasserte de under riktig kategori. Dette kan føre til at vi som intervjuere «guider» informanten mot svar, istedenfor at svarene kom naturlig fra informanten. Det har blitt satt spørsmål rundt metodevalget, da med tanke på hvem som intervjuet. Kunne svarene blitt forskjellige om det satt en i forhandlingsavdelingen/innkjøpsavdeling/leder som stilte spørsmålene?

Sterke sider ved fremgangsmåten vår har vært planleggingsfasen. Vi har nøye vurdert oppgaven underveis, samtidig som vi har hatt god kommunikasjon – tross pandemien «Covid-19». Vi har fulgt metodevalget vårt gjennom hele oppgaven, og ser oss fornøyde med måten vi planla dette. De svakere sidene er hvordan utførelsen av metodevalget vårt har vært. Som nevnt tidligere, stiller vi oss kritiske til *hvem* som intervjuet og *hvor* intervjuet befant sted.

6.0 Konklusjon og videre forskning

Formålet med den gjennomførte undersøkelsen har vært å finne partnerskap som kan hjelpe til med å redusere matsvinnet i dagligvarebransjen. Med analyse- og diskusjonskapittelet som bakgrunn, mener vi at vi kan besvare og gi en anbefalt løsning av problemstillingen i dette kapittelet.

Vår gjennomføring har gitt oss inntrykk av at det er vanskelig for bedrifter å velge riktige former fra litteraturen, men likevel gir klare karakteristika for hvor de hører til. Vi la ved en figur i diskusjonskapittelet som både illustrerer og peker på hva de forskjellige bedriftene har av verdier som kan skape verdi for hverandre. Denne viser en oversikt over svake og sterke sider ved StrongPoint og Spot On, og med litteraturens anbefalinger med et transaksjonsbasert samarbeid, mener vi disse burde modifiseres i forhold til andre faktorer vi ikke har fått undersøkt. Her anbefaler vi at StrongPoint kunne hatt en retning for utvikling av kunnskapen og kompetansen som Spot On har, mens man retter fokus mot tiltak som medfører reduksjon i kostnad. Dette kan gjøres med «armlengdes avstand», da det krever lite av både informasjonsdeling og investering. Likevel medfører dette at man sikrer leveransen, samtidig som man holder prisene lave.



Figur 10: Behovet for partnerskap

Litteraturen rundt transaksjonsbaserte samarbeidsformer fra kapittel to forteller oss at det altfor ofte vektlegger pris, av den grunn at man velger den laveste prisen istedenfor å se på kvalitet, som igjen medfører utfordringer i forhold til indirekte og direkte kostnader ved den transaksjonsbaserte samarbeidet. For at vi skal forsvare vår anbefaling, må vi trekke inn bransjekarakteristikker for begge bedrifter, målet for FNs bærekraftsmål (12.3) om å halvere matsvinnet med 50% innen 2030 og anbefaler videre forskning med andre referansegrunnlag enn de vi har brukt gjennom denne oppgaven.

Når vi skal komme med en anbefaling til løsning av problemstillingen må vi også ta stilling til hvor mye ressurser StrongPoint ønsker å bruke på partnerskapet. I samtalene med StrongPoint ble det klart at de ikke ville legge noen begrensninger på oppgaven utover den ganske åpne problemstillingen. Dette gir oss et bredt utgangspunkt for å komme til en konklusjon. Det gir oss imidlertid også vanskeligheter med å kunne definere en *optimal* løsning da partnerskapet kan omhandle mye mer enn kun å få til en reduksjon i matsvinn.

Visjonen til casebedriften er klar og tydelig. Et ønske om å skape verdi for dagligvarebransjen, samtidig opptatt av å være bidragsyter i samfunnet. Fra et teoretisk perspektiv finner vi karakteristika som både kan tolkes og kjennetegnes ved en tilnærming lik transaksjonsbasert samarbeidsforhold. Vi mener at litteraturens anbefalinger gir oss momenter som StrongPoint bør modifisere før et eventuelt partnerskap.

Datagrunnlaget i oppgaven gir oss muligheten til å presentere en konklusjon til problemstillingen. Da problemstillingen, og StrongPoint, ikke stiller noen særegne krav utover et ønske om å løse matsvinnproblemet velger vi å presentere det vi mener vil være den raskeste og minst risikofylte samarbeidsformen, nemlig et transaksjonsbasert partnerskap. Et transaksjonsbasert samarbeidsforhold er enkelt å forholde seg til for begge parter. Det blir da et samarbeid som yter lav risiko både for StrongPoint og for Spot On Shop. Et slikt samarbeid vil også gi en frihet til casebedriften, som gjør at den selv kan levere produktet sitt etter egen visjon, uten at et stort selskap skal styre veien etter hva som vil være best for konsernet. Dette er et samarbeid som vil være raskt å iverksette, slik at produktet hurtig kan utføre oppgaven sin i markedet.

Ved denne anbefalingen vektlegger vi lav risiko, samt høy problemløsende evne. Problemstillingen tar ikke hensyn til de økonomiske aspektene ved partnerskapet, da fokuset ligger på å løse en oppgave. Et transaksjonsbasert samarbeid kan imidlertid risikere å miste verdiskapning og hindre produktet i å yte sitt potensial. De økonomiske aspektene i et partnerskap har blitt nedprioritert i problemstillingen. I realiteten vil de økonomiske aspektene ha stor innflytelse når det skal avtales samarbeidsform. Senere vil vi gi noen anbefalinger for videre forskning, som bygger på begrensningene i kapittel 5.5.

Dersom en joint venture-allianse hadde blitt det foretrukne samarbeidsformen er det i tilfelle flere aspekter som måtte bli tatt hensyn til, blant annet å avgjøre om partene er tjent med et slikt samarbeid. Som nevnt i kapittel 5.3 kan dette være et godt alternativ ved inngåelse av samarbeid mellom et lite og et stort selskap. Samarbeidet bør være over et langsiktig perspektiv. De største fordelene ved dette alternativet er en større innflytelsesgrad for begge parter, samtidig står de sammen om en bredere kunnskap og større tilgang på ressurser (Kalaiganam, Shankar og Varadarajan, 2007). Naturligvis blir kapasiteten større, mens risikoen deles på flere og blir mindre. Istedenfor et oppkjøp kan joint venture være et godt alternativ.

Under vår analyse av casebedriften har vi sett et potensial til stor utvikling og ekspansjon av produktet. Dette er aspekter som ikke nødvendigvis spiller så stor rolle for løsning av problemstillingen, men det er faktorer som er viktige når en skal diskutere samarbeidsrelasjoner. Dette inngår i de økonomiske aspektene, da utvikling av produktet vil både koste ressurser, men vil også gi muligheter for større økonomisk gevinst. Dette er punkter vi vil anbefale at StrongPoint forsker videre på før et eventuelt samarbeid

Vår utredning har gitt klare indikasjoner på samsvar i bransjekarakteristikker mellom StrongPoint og Spot On. Kort sagt konkluderer vi, med bakgrunn i teoretiske referansegrunnlaget, forskerspørsmålet vårt med at casebedriften er en type bedrift som StrongPoint kunne hatt som partner, da begge vil oppnå målet om reduksjon i matsvinn. Likevel anbefaler vi å utvikle dypere kvalitativ forskning på de økonomiske aspektene, innhenting av mer informasjon hos verdikjedene i de forskjellige dagligvarebransjene, og ser på ulike faktorer som kan skape verdi for konsernet, for aksjonærene og andre krav i forhold til stiftelse av partnerskap.

Referanseliste

- Annosi, M. C. *et al.* (2021) Digitalization within food supply chains to prevent food waste. Drivers, barriers and collaboration practices, *Industrial Marketing Management*, 93, s. 208-220.
- Bagherzadeh, M., Inamura, M. og Jeong, H. (2014) Food waste along the food chain.
- Dyer, J. H., Cho, D. S. og Cgu, W. (1998) Strategic supplier segmentation: The next “best practice” in supply chain management, *California management review*, 40(2), s. 57-77.
- Emden, Z., Calantone, R. J. og Droge, C. (2006) Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value, *Journal of product innovation management*, 23(4), s. 330-341.
- Fintland, T. og Wexsahl, A. (red.) (2019) *Håndbok i innkjøp*. Lierskogen: NIMA - Norsk Forbund for Innkjøp og Logistikk.
- Gjerris, M. og Gaiani, S. (2013) Household food waste in Nordic countries: Estimations and ethical implications, *Etikk i praksis-Nordic Journal of Applied Ethics*, (1), s. 6-23.
- Gulati, R. (1998) Alliances and networks, *Strategic management journal*, 19(4), s. 293-317.
- Harrison, A. og Van Hoek, R. I. (2008) *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. Pearson Education.
- Holme, I. M. og Solvang, K. B. (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano.
- Jahre, M., Bø, E. og Grønland, S. E. (2017) *Forsyningskjeder og logistikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Kalaignanam, K., Shankar, V. og Varadarajan, R. (2007) Asymmetric new product development alliances: Win-win or win-lose partnerships?, *Management Science*, 53(3), s. 357-374.
- Martin-Rios, C. *et al.* (2018) Food waste management innovations in the foodservice industry, *Waste management*, 79, s. 196-206.
- Matsvinn* (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/jordbruk/klima-og-miljo/matsvinn> (Hentet: 20.04 2021).

Matsvinn og miljøet (2021). Tilgjengelig fra:

<https://www.matsentralen.no/matsvinn?fbclid=IwAR1YLfBtFHuplZ2q8FgssEPz9XloUet-3TLc4UdncnB7DbB8z7Jq5jc2bUs> (Hentet: 13.04 2021).

Norwood, S. R. og Mansfield, N. R. (1999) Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990's, *International journal of project management*, 17(2), s. 89-93.

NTB Kommunikasjon (2019). Tilgjengelig fra: <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/skal-eliminere-matsvinn-i-norsk-dagligvare?publisherId=17847006&releaseId=17863979> (Hentet: 15.04 2021).

Nueno, P. og Oosterveld, J. (1988) Managing technology alliances, *Long Range Planning*, 21(3), s. 11-17.

proff (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/selskap/strongpoint-asa/r%C3%A6lingen/hovedkontortjenester/IG94BME10NZ/> (Hentet: 21.03 2021).

Spekman, R. E., Kamauff, J. W. og Myhr, N. (1998) An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships, *Supply Chain Management: An International Journal*.

Spot On-App (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.spotonshop.com/> (Hentet: 20.04 2021).

Stensgård, A. E., Prestrud, K. og Callewaert, P. (2020) *Matsvinn i Norge - Rapportering av nøkkeltall 2015-2019*. Tilgjengelig fra: https://www.matvett.no/uploads/documents/OR.51.20-Matsvinn-i-Norge-2015-2019_2021-02-24-111320.pdf?fbclid=IwAR2NbVkb3UPYLJIXP4BkBIKMiZsofAjTjDGJkRkshy7fAh6N3o-UoxvJZhI (Hentet: 20.03 2021).

StrongPoint (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.strongpoint.com/no/om-strongpoint/> (Hentet: 15.03 2021).

vil redusere matsvinn (2017). Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forplikter-seg-til-a-reducere-matsvinn/id2572979/> (Hentet: 05.04 2021).

Virksomheter (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar> (Hentet: 06.04 2021).

Whipple, J. M. og Frankel, R. (2000) Strategic alliance success factors, *Journal of supply chain management*, 36(2), s. 21-28.

Yin, R. K. (1994) Case study research: Design and methods, applied social research, *Methods series*, 5.

Zikmund, W. G. *et al.* (2010) *Business Research Methods*. South-Western Cengage Learning.

