

BPI's muligheder for at udfordre efterspørgslen på det svenske foodservice marked



Studerende: Mikkel Bille Rasmussen
Frederik Jensen

HD IB, Afgangprojekt, forår 2019

Vejleder: Jesper Vej
Dato: 16 maj 2019
Projektets omfang: 178.040 anslag – 78,25 normal sider

Indhold

Indhold	2
Executive Summary	5
Kapitel 1 - Fundament for opgaven	7
1.1 - Indledning og baggrund for opgaven	7
1.2 - Kriterier for valg af empirisk objekt	9
1.3 - Problemidentifikation	11
1.4 - Problemformulering	12
1.5 - Undersøgelsesspørgsmål	12
1.6 - Afgrænsning	12
1.7 - Opgavestruktur	13
1.7.1 - Fundament for opgaven	13
1.7.2 - Metodisk fundament	14
1.7.3 - Empirisk analyse	14
1.7.4 - Konklusion og perspektivering	14
Kapitel 2 - Metodisk fundament	15
2.1 - Undersøgelsesfilosofi	15
2.2 - Metodevalg	16
2.3 - Teorivalg	18
2.4.1 - PEST	18
2.4.2 - Hofstede	19
2.4.3 - Porters Five Forces	20
2.4.4 - Værdikædeanalyse	20
2.4.6 - SWOT / TOWS-matricen	21
2.4.8 - Aakers brand identity model	22
2.5 - Kildekritik	24
2.6 - Informationssøgning	25
2.6.1 - Primær data	25
Kapitel 3 - Empirisk Analyse	27
3.1 - Virksomhedsportræt - behovet for BPI som mellemhandler på det Svenske foodservice marked.	27
3.3 - Makro-analyse	35
3.3.1 - PEST	35
3.3.1.1 - Politiske faktorer	35

3.3.1.2 - Økonomiske faktorer	37
3.3.1.3 - Sociokulturelle faktorer	39
3.3.1.3.1 - Hofstede kulturanalyse	41
3.3.1.4 - Teknologiske faktorer	43
3.3.3 - Delkonklusion - Makro-analyse	44
3.4 - Segmentering	46
3.5 - Porters Five Forces - Meso-analyse	49
3.5.2 - Leverandørernes forhandlingsstyrke	50
3.5.3 - Kundernes forhandlingsstyrke	52
3.5.4 - Truslen fra substituerende produkter	54
3.5.5 - Rivaliseringen i Branchen	56
3.5.6 - Delkonklusion - Segmentering og Meso-analyse	58
3.6 - Intern Analyse / Mikro-analyse	59
3.6.1 - Porters værdikæde analyse	60
3.6.1.1 - Primære aktivitet	60
3.6.1.2 - Støtteaktiviteter	62
3.6.2 - VRIN-kriterier	64
3.7 - Branding og markedsføring	67
3.7.1 - Aakers brand identity model	67
3.8 - Mulighederne for genetablering af BPI's markedsposition via branding og markedsføring	73
3.8.1 - SWOT-modellen	73
3.8.2 - TOWS-matrix	74
3.9 - BPI's mål for at udfordre efterspørgslen og genetablere deres markedsposition	76
3.9.1 - Kvalitative mål for genetablering af BPI's markedsposition	76
3.9.2 - Kvantitative mål for genetablering af BPI's markedsposition	76
Kapitel 4 - Hovenkonklusion på problemstilling	76
4.1 - Hovedkonklusion	76
4.2 - Perspektivering	79
4.3 - Litteraturliste	81
4.4 - Bilag	83
4.4.1 - Bilag 1 - Foodservice er fremtidens fødevarermarked - Fødevarestyrelsen	83
4.4.2 - Bilag 2 – Markedsanalyse - Svenske forbrugere	83
4.4.3 - Bilag 3 - Markedsrapport Sverige	83
4.4.4 - Bilag 4 – Markedsanalyse - Foodservicesektoren i Norden	83

4.4.5 - Bilag 5 - Ældre i tal	83
4.4.6 - Bilag 6 – Kvalitetskrav - Menigo	83
4.4.7 - Bilag 7 - Interviewguide 1 og 2	83
4.4.8 - Bilag 8 – Spørgeskema - Kunder	83
4.4.9 - Bilag 9 – Spørgeskema – Thomas Enhardt	83

Executive Summary

In general, the foodservice sector has big impact on the global economy. Not only in Thailand and Sweden as this report will take its base upon, but in the entire world. BPI is a Danish company, but trades worldwide with different types of meat, to different markets and in different currencies.

The chicken industry with import from Asia to Europe is influenced by several factors. Some of the bigger ones are macro factors such as political matters, countries rules and regulations for animal wealth but also the consumers request and focus on ecological produced products, but also the environmental aspect has its impact to the industry. Sweden and its government have made regulations and have a focus on meat in Sweden, which includes antibiotics. This focus and regulations have increased the consumers demand for ecological products or regular produced chicken with low number of antibiotics in Sweden. BPI is on that behalf facing new challenges for their import of chicken from Thailand.

In this report, we aim to analyze the Swedish foodservice market and why BPI faces increased competition on their market shares. During this report, we analyzed the challenges and possibilities the company will face and are facing already today. The analyzes will show how the market is, but also which factors are in the micro, macro and meso level. Furthermore, our aim with this report has been to show the struggles that BPI faces, but also how they can deal and navigate through these struggles. The report will therefore identify which initiatives that will help the company to navigate in this hard market conditions and regain their market shares. BPI trade and sells their products for several European markets, and some of the analyzed material will be effective for BPI to use on other European markets, as for example the Danish and Swedish consumers and foodservice market has a lot of synergy effects.

Because of the hard competition in the market, the report tendencies of market being monopolistic. BPI operate as the trader between suppliers, in this context slaughterhouse and the costumers which are restaurants and small engross companies. BPI must show their eligibility during their service, quality so the suppliers and customers in the B2B market will use their skills. If not, they will also face a huge threat here. Therefore, this report will also include parameters of their capabilities and skills. In that perspective we are analyzing their marketing and branding, or lack of same.

The internal and external parameters are shown in the report under SWOT / TOWS model and will assist to highlight the most important tools for BPI and their future choice of navigating through market and create higher market level in Sweden.

In the end of the report, the conclusion showed, based upon our analyzed research that BPI needs to hire 1-2 employees who have the skills to establish and build up the entire brand and make sure that the marketing will be done correctly. So far, the Swedish demand have tended to buy more and more Swedish produced chicken meat, but with proven quality documents and the right marketing and branding we believe that BPI can regain more market shares in Sweden. But it is important that they invest in new employees with the required knowledge and accept a time horizon of 2-3 years to fully implement and see results.

Kapitel 1 - Fundament for opgaven

1.1 - Indledning og baggrund for opgaven

Indledningsvis vil denne opgave tage udgangspunkt i virksomheden Best Poultry International A/S, herefter anført som BPI.

Formålet med opgaven er at undersøge virksomhedens muligheder for at vedholde sin position på det svenske marked inden for salg af kyllingeprodukter til foodservice sektoren.

Den gennemgående plan er at udarbejde en analyse for markedet, herunder henholdsvis salg og indkøb, som skal hjælpe med at overskueliggøre BPI's muligheder for at opnå en større markedsandel og øget indtjening på lang sigt. Opgaven skal således understøtte virksomhedens ledelse i deres vurdering om, hvilke initiativer der bør gennemføres i virksomheden. Herudover hvordan der bør investeres i ressourcer og kapital med henblik på at skabe en profitabel forretning på det svenske foodservice-marked.

BPI er en dansk privatejet handelsvirksomhed med hovedkontor i København. BPI trader fødevarer på forskellige markeder i hele verden. Virksomheden har ingen egenproduktion og fungerer derfor som trader og servicepartner i deres forskellige forretninger.

BPI blev stiftet af ejer Ole M. Hansen i 2003, hvor virksomheden startede sin forretning med import af kyllingekød fra Thailand til Europa. Idag har virksomheden etableret kontorer i 12 lande, strategisk placeret i forhold til virksomhedens forretningsområder. På disse kontorer sidder i alt 75 medarbejdere hvor 55 er placeret i Danmark¹. Videre bør det nævnes, for at klarlægge virksomhedens størrelse, at BPI's omsætning i 2018 lå på 1,2 milliarder kroner. Heraf stod den danske og svenske foodservice-afdeling² for omkring 180 millioner kroner i omsætning.

Visionen for BPI er jf. ejer Ole M. Hansen, at skabe en troværdig virksomhed med en god atmosfære, der kan skabe en sund forretning baseret på kompetence, tillid, dedikation og service, samt at levere kvalitet til konkurrencedygtige priser.

BPI's mission og generelle forretningsgrundlag er at kunne levere en yderst tilfredsstillende, personlig og imødekommende service til kunder og leverandører i hele verden.

¹ <http://bpi.nu/contact>

² Salgsenhed der sælger BPI's importerede kyllingeprodukter i Danmark og Sverige

BPI er med sin repræsentation i 12 forskellige lande en interessant partner for både kunder og leverandører. Dette på grund af virksomhedens brede markedsviden samt mange års erfaring inden for international forretning med fødevarer. De mange kompetencer resulterer i at BPI kan tilbyde både kunder og leverandører en stor markeds- og produktviden. De kan via deres mange kontakter i branchen på tværs af kloden skabe en videns- og informationsdeling, der er med til at skabe en stor værdi for virksomheden selv og deres samarbejdspartnere, herunder kunder og leverandører. Det er derudover selvfølgelig også vigtigt at opfylde kundens forventninger om krav til pris, kvalitet, leveringstid og service. Derfor er det nødvendigt for BPI at være proaktiv på alle markeder, og på den måde holde sig orienteret om forskellige ændringer der kan have indflydelse på forretningen på kort sigt. F.eks. da EU underlagde Brasilien eksport-ban³ af kyllingeprodukter i 2018, hvilket resulterede i at prisen på div. substituerende kyllingeprodukter fra Thailand steg med over 30% fra den ene dag til den anden.

Foodservice sektoren i Skandinavien er et marked i vækst og bliver stadig større, hvilket de seneste år har resulteret i en høj markedsattraktivitet. Flere og flere mennesker vælger at spise ude på restaurant eller købe færdiglavet mad, fremfor at lave maden selv derhjemme. Samtidig er forbrugerne villige til at betale en højere pris for at sikre sig en god kvalitet på det de spiser.⁴

BPI har siden 2003 importeret kyllingeprodukter fra Thailand og solgt det igennem efterhånden mange år på det svenske foodservice marked. Virksomhedens kunder består af en lang række foodservice virksomheder, der leverer varer til restauranter, storkøkkener og offentlige institutioner som hospitaler, skoler og lign.

BPI's brand udtrykker gode varer til gode priser, en meget høj service og tillidsfuld personlig relation.

Varerne produceres og pakkes i Thailand hos tre anerkendte producenter inden de importeres til Europa. Varerne mødes af en importtold ved havnen i Europa. Importtolden skal fungere som et neutraliserende led overfor nogle af de produktionsfordele der findes i Thailand. Herunder f.eks. lavere løn, lavere råvareomkostning, lavere energiforbrug ved produktion mm. Importtolden er altså etableret for at beskytte den europæiske egenproduktion af lignende varer. Varerne handles igennem licenser der kvartalsvis tildeles de kvalificerede virksomheder. Licenserne giver virksomhederne en

³ EU eksport-ban: Brasilien kan ikke eksportere varer af en bestemt kategori til EU

⁴ Bilag 1, 2 og 4

toldnedsættelse på varerne, der resulterer i en markant konkurrencefordel i form af lavere kostpriser.

Attraktiviteten på markedet har resulteret i at der er kommet flere spillere til, hvilket har medvirket til at konkurrencen på markedet er intensiveret væsentligt.

Forskellige faktorer bl.a. teknologisk udvikling af forskellig karakter har gjort markedet meget transparent og resulteret i at pris og personlig relation ikke længere er de primære handlingsparametre. Et betydeligt større fokus på oprindelse og kvalitet i forskellig udstrækning har påvirket markedet i høj grad.⁵ Forbrugerne er blevet mere oplyste og har let adgang til en meget stor mængde information, som tidligere kun var tilgængelig internt i branchen⁶. Markedets efterspørgsel har derfor ændret sig de seneste par år, hvilket har givet anledning til en række nye substituerende produkter kan penetrere markedet hurtigt.

Markedet oplever, i takt med lavere entry/exit barrierer og nye substituerende produkter, en intensiveret konkurrence og kan kategoriseres under konkurrenceformen monopolistisk konkurrence.

1.2 - Kriterier for valg af empirisk objekt

Kriterier for valg af empirisk objekt, skal ses i forbindelse med det analytiske objekt.

Det analytiske objekt bruges til at analysere det empiriske objekt ved anvendelse af relevante teorier. Herved simplificeres det empiriske objekt og gøres bedre forståeligt og lettere tilgængeligt som følge af, at forskellige interesser, motiver og specifikke faglige kontekster mv. synliggøres.

De valgte teorier (analytisk objekt), anvendes til at klarlægge det empiriske objekt. Her dannes det empiriske objekt ud fra flere specifikke kontekster og interesser⁷.

Opgaven tager udgangspunkt i en aktuell case i virksomheden og ikke et allerede bearbejdet projekt, der er implementeret. BPI A/S har altså ikke allerede opnået erfaring ift. analysering af udfordringerne på det svenske foodservice marked.

Som forklaret ovenfor er der sket en udvikling i branchen, som på flere parametre har intensiveret konkurrencen betydeligt. Vores tankegang bag valget af det empiriske objekt tager udgangspunkt i vigtigheden af at synliggøre BPI's muligheder for at differentiere sig i markedet og i den forbin-

⁵ Bilag 2

⁶ Bilag 6

⁷ Bog: "Den skinbarlige virkelighed" - Ib Andersen, 5. Udgave 2014

delse skabe en merværdi for virksomheden og dens samarbejdspartnere. På den måde ønsker virksomheden at udfordre markedet og forsøge at udvikle sin forretning på baggrund af den stigende konkurrenceintensitet.

Medforfatter, Frederik Jensen, er til daglig ansvarlig for virksomhedens salg af thailandske kyllingeprodukter på det svenske foodservicemarked. Han er placeret ved siden af indkøbsansvarlig, Jacob H. Schou, for på den måde at skabe den mest optimale synergi imellem salg og indkøb af de thailandske produkter. På den måde bliver sælger og indkøber dagligt konfronteret med hverdagens udfordringer på både salgs- og indkøbsdelen af virksomhedens forretning.

Det er afgørende at kende til markedets efterspørgsel og hele tiden følge med i de tendenser der udvikler sig. Vigtigheden i at holde sig ovenstående for øje er essentielt i arbejdet for at yde en optimal tilfredsstillende service for kunderne. At være aktiv på et marked med monopolistisk konkurrence gør det nødvendigt for BPI at være omstillingsparate og i stand til at agere på den intensive konkurrence og markedets efterspørgsel generelt.

Set fra kundernes synspunkt, er de villige til at ligge en del af deres ansvar over på BPI som leverandør. Det er selvfølgelig kun tilfældet, hvis BPI er i stand til at opbygge en tillidsfuld relation til den enkelte kunde. Hvis det lykkes bygger kunden ofte sin markedsviden baseret på oplysninger fra BPI. Det er derfor yderst vigtigt for virksomhedens sælgere og indkøbere at have en bred og konstant opdateret markedsviden for at opretholde den enkelte samarbejdspartners opmærksomhed og ikke mindst respekt. Samtidig er en del af BPI's egen markedsviden ligeledes baseret på informationsdeling fra de selvsamme kunder. Der skabes altså, igennem denne informationsstrøm, en gensidig afhængighed, hvor begge parter i løbet af deres samarbejde formår at skabe en merværdi for hinanden.

Definitionen af virksomheders risikoprofil og navigering i markedet er en individuel vurdering for alle virksomheder. Afgørende beslutninger for virksomheders videre forretning skal træffes regelmæssigt internt. Det er derfor essentielt for BPI at have defineret hvilken risiko de er villige til at tage i forskellige situationer. Yderligere er det nødvendigt for virksomhedens sikkerhed at have et overblik over hvilke interne og eksterne risikofaktorer de kan påvirkes af.

Opgaven forholder sig til afsætning af virksomhedens produkter på det svenske foodservice-marked, med udgangspunkt i at optimere forretningen og skabe et brand og varesortiment der ikke bare

matcher, men også udfordrer markedets efterspørgsel. Alt dette i sammenhæng med virksomhedens ønske om profitmaksimering.

Der er en markant udvikling og ændring i markedets efterspørgsel, som påvirker kunder og leverandører i høj grad. BPI er tvunget til at tage højde for denne udvikling og aktivt undersøge hvilke muligheder det kan skabe for virksomhedens forretning på lang sigt.

1.3 - Problementifikation

Som det pointeres ovenfor og senere uddybes, er det egentlige problem, at markedets efterspørgsel har ændret sig i en retning, hvor BPI's brand og kompetencer ikke naturligt følger med. Markedet er som følge af en teknologisk udvikling blevet mere transparent, hvor forbrugerne har adgang til en større mængde information end tidligere⁸. Forbrugernes efterspørgsel er derfor blevet mere nuanceret og stiller flere og mere komplicerede krav til leverandørerne.

Andre eksisterende produkter følger naturligt med efterspørgslen og leverandører af svenske produkter har "redet med på bølgen" og erobret en markant markedsandel ved hjælp af en fokuseret markedsføring af svensk oprindelse på fødevarer.

BPI har i den forbindelse oplevet et tab af markedsandel og indtjening de seneste år og virksomheden er derfor tvunget til at handle på situationen.

Taget de ovenstående udfordringer i betragtning, vurderer ledelsen i BPI det nødvendigt, at foretage strategiske korrigeringer, for at være i stand til at differentiere sig fra sine konkurrenter og på den måde igen gøre sig attraktiv på markedet.

Ledelsen i BPI ønsker at undersøge, hvordan det er muligt at imødekomme efterspørgslen på det svenske marked med de eksisterende varer og leverandører fra Thailand igennem markedsføring og branding.

For at danne et overblik over virksomhedens situation og egentlig problemstilling, kræver det en udførlig analyse af henholdsvis makro, meso og mikro forhold, for at se hvorledes disse spiller sammen.

En dybdegående analyse af disse parametre vil give virksomheden et fornuftigt overbliksbillede af, hvordan markedet forholder sig, og samtidig give BPI's ledelse et bedre vurderingsgrundlag for, hvilke strategiske udfordringer de står overfor og nødvendigvis må handle på.

⁸ Bilag 6

Opgaven har altså til formål at klarlægge hvordan virksomheden skal håndtere sit brand samt markedsføring af dette.

1.4 - Problemformulering

I hvilket omfang er det muligt for BPI A/S at udfordre efterspørgslen på det svenske foodservice-marked?

1.5 - Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvilke omverdens faktorer har indflydelse på efterspørgslen på det svenske foodservice-marked?
2. Hvilke primære segmenter påvirker branchen og i hvilket omfang kan efterspørgslen styres hos disse?
3. Hvordan kan BPI A/S, på baggrund af interne og eksterne forhold, udfordre efterspørgslen på det svenske foodservice-marked ved hjælp af branding og markedsføring.

1.6 - Afgrænsning

Denne opgave vil tage sit udgangspunkt og have fokus på mikro, makro og meso forhold som der vil kunne have relevans for BPI's samt hvordan BPI kan udfordre efterspørgslen på det svenske foodservicemarked. Opgaven vil derfor bestå af et miks mellem det teoretiske fra HD international business samt viden og information om BPI og det svenske foodservicemarked.

Helt præcist har vi fokuseret os til det svenske foodservice marked, da BPI opererer i hård konkurrence her og ønsker at se på hvordan de kan tage udfordringen op imod kundernes efterspørgsel.

Der afgrænses derfor fra omkringliggende markeder både i Skandinavien, men også resten af Europa som BPI opererer på, da det især er på svenske marked at BPI har oplevet større konkurrence samt tilbagegang i markedsandele. BPI sælger varer til Spanien, Tyskland, Island og flere andre lande, men størstedelen af deres importerede varer bliver solgt på det Danske og Svenske marked, og vi derfor afgrænset os til udelukkende af fokusere på det Svenske marked.

Ydermere afgrænser vi os fra at trække regnskabsanalyse ind i denne opgave. Dette sker til dels på baggrund af den ramme og tid der er til rådighed, samt fordi opgaven vil tage sit udgangspunkt med fokus i segmentering og markedsføring og branding af BPI.

BPI har mærket tilbagegang og hårdere konkurrence på svenske foodservice marked, som de serverer med import kød fra Thailand. Ledelsen i firmaet ønsker derfor at se handling indenfor en periode på 2-3 år, og opgaven vil derfor tage udgangspunkt indenfor den taktiske horisont. Implementeringen af de udarbejdede forslag fra opgaven skal altså derfor kunne måles i handling og resultater for BPI indenfor en periode på 2-3 år. BPI er en dansk trading virksomhed som sælger alle slags fødevarer til markeder i hele verden, men vi har afgrænset os til udelukkende at fokusere på deres fjerkræ produkter. Disse produkter produceres og pakkes i BPI designede emballage, således at der er genkendelighed hos forbrugerne. Varene anses som relativt homogeniserede, dog er der præferencer, hvor tidligere har markedet været mere homogent og BPI har satset på pris, service og sociale relationer, men BPI begynder at se en ændring her, og det er derfor vi fokuserer på disse faktorer der gør sig gældende på det svenske foodservice marked.

Grundet ressourcer er det valgt udelukkende at omhandle fjerkræ på det svenske marked, for at give et mere nuanceret billede kunne man have inddraget svine, okse og lammekød således at hele det svenske foodservice marked blev analyseret og belyst. Men vi har dog udvalgt fjerkræ, da det især er i denne sektor at BPI bliver presset på markedsandele.

BPI opererer på B2B markedet og opgaven vil omhandle dette, dog vil der under Aaker's model i branding og markedsføring være information omkring privatforbrugerne på det svenske marked, da deres efterspørgsel påvirker hvad BPI's kunder på B2B markedet efterspørger.

1.7 - Opgavestruktur

1.7.1 - Fundament for opgaven

Opgavestrukturen vil forholde sig til 4 punkter, der skal danne rammerne for en fornuftig struktur samt danne en rød tråd hele vejen igennem opgaven. Udgangspunktet vil have standpunkt i et kritisk casestudie og på den måde sikre korrekt behandling af data hele vejen igennem opgaven.

Fundamentet for opgaven dannes i en klar definition af problembaggrund og problemidentificeringen. Dette udmunder i hovedproblemet, som defineres præcist i problemformuleringen og underbygges af relaterede underspørgsmål, som skal konkretisere problemet.

Kriterier for empirisk objekt og nøje udvalgt afgrænsning, skal ligeledes skabe en målrettet plan for problemløsningen.

1.7.2 - Metodisk fundament

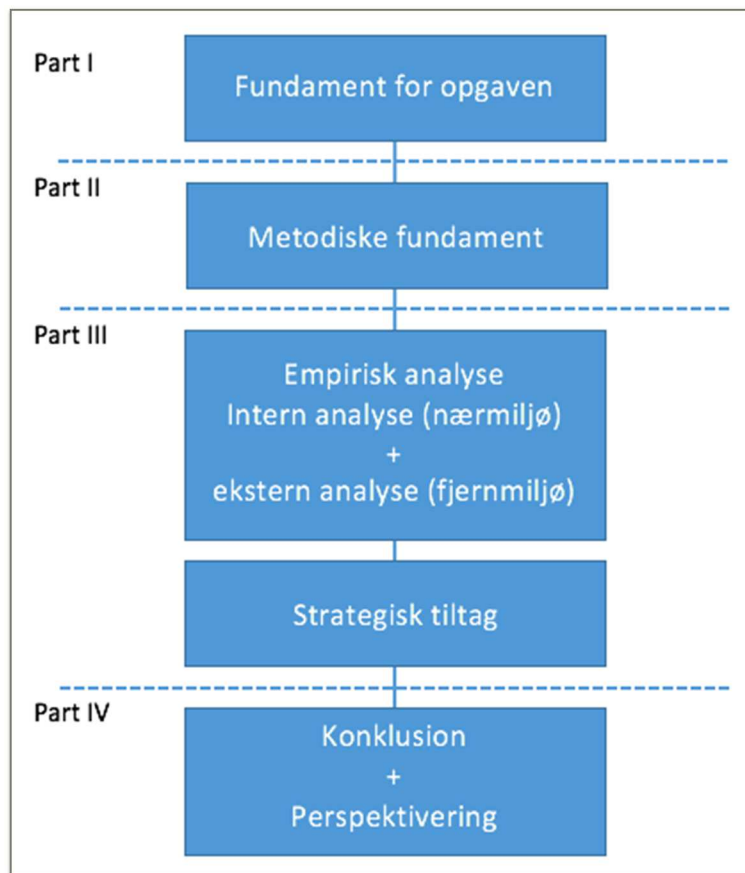
Det metodiske fundament samler det teoretiske materiale, metodetilgangen og undersøgertilgangen. Synergien i det metodiske fundament skaber rammerne for virkeligheden. Her skal empiriske observationer, sat i forbindelse med generelle antagelser om virkeligheden, skabe forståelse og uddybe årsagssammenhængen imellem markedets udvikling og hvilken effekt det har på BPI A/S forretning.

1.7.3 - Empirisk analyse

Herefter anvendes der empirisk analyse. Indsamlet data analyseres og bearbejdes i udvalgt teorimateriale. Vigtigt at pointere her er, at der foregår både intern og ekstern analyse, forstået som nær- og fjernmiljø. Vurderinger baseret på den empiriske analyse skal drages til nytte i en eventuel beslutningsproces af forskellige strategiske overvejelser.

1.7.4 - Konklusion og perspektivering

Endeligt skal analysen og en vurdering af denne udmunde i en konklusion der skaber overblik over resultaterne, så der kort og præcist kan svares på problemformuleringen og de dertilhørende undersøgelsesspørgsmål.



Kapitel 2 - Metodisk fundament

2.1 - Undersøgesfilosofi

Indledningsvis bør det nævnes at opgaven vil tage udgangspunkt i en overvejende praktisk tilgang, men stadig med den vejledende beskrivelse af Saunders Research onion⁹ i mente. Nedenstående gennemgang skal derfor opfattes som en tendens, hvor vi igennem Saunders model, vil uddybe det videnskabelige paradigme for opgaven. Ved at holde os en struktureret metodisk tilgang for øje, kan vi bedre sikre os at arbejde korrekt imod opgavens kerne.

Det første lag vurderer hvilket paradigme analysen forholder sig til. Altså hvorvidt verden anskues

⁹ Bilag - model for Saunders research onion

med positivtisk- eller konstruktivistiske briller. Vores opgave vil primært tage udgangspunkt i positivisme. Den har en realistisk ontologi, der beskriver at virkeligheden er ægte og at denne er til på en bestemt måde, uanset hvilken opfattelse vi måtte have af den. Teknisk betyder det at vi som personer ikke har mulighed for at præge eller ændre virkeligheden inden for den givne problemstilling. Næste lag beskriver vores tilgang i gennemgangen af opgaven. Der vil anvendes en deduktiv tilgang idet opgavens formål er at undersøge empiri i form af bl.a. markedsviden. Denne viden tilegnes ved anvendelse af relevant teori.

Ved det tredje lag beskrives den videnskabelige strategi der anvendes i opgaven. I denne opgave er det relevant af lave et case studie, hvor der findes en konkret problemstilling for en specifik virksomhed på et bestemt marked.

I det fjerde lag tages der stilling til hvorvidt der anvendes kvantitativ- og/eller kvalitativ data til besvarelse af casen. For at undersøge BPI's kunder og deres efterspørgsel nærmere vil der blive anvendt kvantitativ data.

For at undersøge konkurrencen og andre faktorer der spiller en rolle på markedet, herunder diverse makro-forhold, vil der i større grad anvendes kvalitativ data. Inddragelsen af såvel kvantitative data som kvalitative data vil altså foregå og der vil ifølge Saunders Research Onion anvendes *mixed methods*. Dette for at underbygge helhedsforståelsen af det givne marked.

Det femte lag tager udgangspunkt i tidshorizonten for casen. Det er formålet med casen at skabe et *her og nu* billede af markedssituationen. Ifølge Saunders skal der skelnes imellem to tidshorisonter; *Cross sectional* og *Longitudinal*. Idét opgaven skal beskrive et *her og nu* billede af den givne situation ved at se på den empiri der er tilgængelig i øjeblikket, må det vurderes at være en *cross sectional* tidshorizont der anvendes for denne case.

Resultaterne fra denne opgave vil være baseret på indragelse af relevant teori for at belyse den givne empiri, hvorfor videnskabsteorien for denne case vil være epistemologi; erkendelselæren.

2.2 - Metodevalg

Til denne opgave vil der blive anvendt både kvantitative og kvalitative data. Empirien der indsamles og analyseres, vil bestå af både primær og sekundær. Qua en af forfatterne til denne opgave er ansat i BPI ønsker vi derfor at belyse og validere egne erfaringer fra virksomheden ved hjælp af spørgeskemaer og interviews. Således vil den primære data blive indsamlet gennem spørgeskemaer

og interviews samt allerede tilegnet viden i forbindelse med Frederik Jensens stilling i virksomheden som salgsansvarlig for Sverige. Vi kan på den måde højne validiteten og dermed bedre sikre en fornuftig reliabilitet hele vejen igennem opgaven.

Til at arbejde med opgaven har vi udarbejdet et spørgeskema som er fremsendt nogle af BPI's kunder i Sverige.

Yderligere har vi foretaget semistrukturerede interviews med følgende personer:

1. Jacob H. Schou – Indkøbschef for BPI af Thaiandske varer. (tidl. Sælger i Sverige)
2. Karsten S. Jørgensen – Salgschef for BPI i Danmark og Sverige. (tidl. Indkøber for nuværende foodservice kunde i DK)

Interviewene udføres som semistrukturerede da vi anser det som vigtigt at kunne mikse mellem åbne spørgsmål og samtidig have sat rammerne for interviewet således at den person der bliver interviewet, kommer med relevant viden der kan analyseres i opgaven. Dette mix af teoretisk og praktisk viden, skaber synergi og kan være med til at danne andre vinkler på emnerne som skal analyseres videre i løbet af opgaven.

I forbindelse med de semistrukturerede interviews har vi forud for interviewene udarbejdet en interviewguide¹⁰, således at vi sikrer os at vi får berørt og talt om de fokusområder vi ønsker belyst.

Spørgeskema er sendt til kunder fra Segment A og B¹¹ i Sverige samt et spørgeskema sendt til Thomas Enghardt.

Interviewet med Jacob vil kunne bidrage til at belyse indkøbsaspektet i Thailand i forbindelse med afsætningen i Sverige. Han har siddet som salgsansvarlig for det Svenske marked inden han blev indkøber, hvorfor han er bevidst om udfordringerne på det svenske foodservice-marked. Han kan altså bidrage med en stor erfaring, som kan være med til at afdække forskellige muligheder og risici der kan forventes.

Interviewet med Karsten vil give et indblik i hvordan BPI's salgsenhed oplever det svenske marked. Karsten har siddet som indkøber hos en af BPI's foodservicekunder idag, hvorfor han har erfaringen til at se markedet fra begge parters synsvinkel.

¹⁰ Bilag 7

¹¹ Segmentering uddybes i afsnit 3.4

Validiteten i de to interviews vurderer vi til at være høj. Dog er det vigtigt at tage med in sin vurdering af interviewene, at både Jacob og Karsten er ansatte i BPI, hvorfor der kan være en risiko for at deres udtalelser vil bære præg af dette.

Spørgeskemaerne skal belyse hvordan kunderne opfatter BPI som virksomhed og modpart. Ydermere skal de belyse hvordan BPI's rolle er overfor kunderne, samt hvorfor de som tradere skaber værdi for kunden. I forlængelse af dette er vi som forfattere opmærksomme på at svarene fra spørgeskemaerne stammer fra eksisterende og store kunder i BPI, og de kan derfor være påvirket af relations forhold til både BPI samt Frederik som deres trader. Vi vurderer dog alligevel validiteten af spørgeskemaerne som værende høj, da de fire virksomheder tager udgangspunkt i at agere objektivt.

Spørgeskemaet med Thomas skal give en forståelse af BPI og nogle af deres kompetencer. Igennem Interviewet med Thomas har vi muligheden for at få en kritisk opfattelse af BPI, da Thomas er nyansat i BPI og kun har været i virksomheden i mindre en 6 måneder. Han ser derfor på BPI med friske og kritiske øjne, da han endnu ikke er nået at bliver påvirket for meget af BPI's kultur.

2.3 - Teorivalg

2.4.1 - PEST

Til at analysere og vurdere makroforholdene og virksomhedens uafhængige omverden inddrager vi Pest modellen. Denne model gennemgår og afdækker de 4 faktorer både hver for sig, men også hvordan de påvirker hinanden og den overordnede situation. Til at besvare problemformuleringen vil vi gennemgå de relevante forhold.

Modellen betragter kun de gældende forhold fra fortiden og for at kunne bruge PEST, har vi vurderet at markedet til at være forholdsvis stabilt. Modellen dækker således ikke hvordan de analyserede parametre skal gribes an, hvilket vi længere henne i opgaven går videre med således dette også bliver belyst. Under PEST inddrager vi Hofstede og den vil indgå under PEST. For BPI er det vigtigt at se særligt på denne model da mange faktorer afdækkes. BPI opererer på et marked med kæmpe fokus på dyrevelfærd og økologi. Og især forbrugerne i Sverige er loyale overfor Svensk produceret kød, hvilket gør det sværere for BPI at afsætte deres thailandsk produceret kød. PEST analysen skal hjælpe med at klarlægge de forhold som gør at de svenske forbrugere, og derved de svenske restau-

ranter og engros virksomheder som BPI sælger til kan få fokus på det thailandsk produceret kød således at de kan øge deres markedsandel. Der er nogle klare makroforhold der gør at der er muligheder for BPI til at slå mere igennem med kød fra Thailand.

2.4.2 - Hofstede

Til at analysere videre i opgaven og de forhold der gør sig gældende gør vi brug af Hofstedes kulturanalyse som vil være en del af PEST. Hofstedes model hjælper til og skaber fokus på de kulturelle ligheder samt uligheder der er i de forskellige kulturer samt lande. Denne model er essentiel for forståelsen mellem kulturer således at BPI's ansatte er bedre rustet til at varetage deres jobs i en international virksomhed, hvor der dagligt er samtaler og forhandlinger med folk fra alle dele af verden. Modellen skaber overblik og giver en grundlæggende forståelse for de sociokulturelle parametre. Den er altså et vigtigt værktøj for BPI, da deres ansatte ved brug af denne bedre kan forstå deres modpart i den anden ende af telefonen eller pr. mail når de handler. Et eksempel kunne være magtdistancen. Danmark og danske virksomheder er kendt for at have lav magtdistance hvilket der betyder at den indkøber som varetager et område selv er i stand til at træffe beslutninger på vegne af virksomheden. Hvorimod modparten i Thailand er præget af en relativ høj magtdistance, hvilket der kan resultere i at en forhandling kan trække i langdrag og at de thailandske modparter skal have flere chefer med inde over en forhandling for at få den lukket. Dette er blot et scenarie BPI's ansatte står overfor når de skal handle med Thailand og thailændere, og netop derfor er Hofstede god at have med, således at kulturforskelle bliver nedbrudt og bedre forstået. På den måde sikre BPI en lettere forhandling for deres ansatte i dagligdagen.

Modellen har dog fået kritik for at være overfladisk og generaliserende, men vi har vurderet at modellen har sin berettigelse til at forstå og analysere de kulturelle forskelle og hjælpe til at skabe en overblik og de udfordringer der kan være for BPI, da netop trading mellem de to parter på lang afstand kan være besværlig og Hofstedes model bidrager til at forstå de kulturforskelle der måtte være.

2.4.3 - Porters Five Forces

For at forstå konkurrencesituationen for BPI vil vi anvende Porters 5 forces. Denne model giver et billede af virksomhedens her og nu situation på markedet. Markedet konkurrence form er monopolistisk konkurrence og der er derfor mange konkurrenter der dermed skaber hård konkurrence. Modellen er delt op i 5 områder, der gennemgår forhandlingsstyrker, truslen fra substituerende produkter og fra nye indtrængere, hvilket resulterer i rivaliseringen i branchen.

Porters five forces skaber et her og nu billede og modellen har kun den data vi putter ind. Den giver derfor et meget ensidigt billede hvilket er vigtig at huske på, da eksempelvis trusler fra nye indtrængere og substituerende produkter dels kan opfattes vidt forskelligt, samt truslen fra nye indtrængere kan være svær at vurdere. Modellen er dog som nævnt et her og nu billede og det analyserede data kan derfor være forældet inden den reelt er færdig, da BPI opererer på et marked der konstant er i udvikling.

2.4.4 - Værdikædeanalyse

I forlængelse af den interne analyse del i opgaven, vil der blive foretaget en analyse af virksomhedens forsyningskæde således at der klarlægges hvilken position BPI har, samt at redegøre for de styrker og svagheder som måtte findes i BPI. BPI er en trading virksomhed og denne analyse er ekstrem vigtig at se nærmere på, da BPI faktisk allerede er et ”ekstra” led og værdikædeanalysen skal derfor hjælpe til at danne et overblik og redegøre for hvilke kompetencer BPI bibringer i hele kæden. BPI lever af at agere mellemmand mellem kunderne og deres leverandører. Denne værdikædeanalyse skal bidrage til at virksomheden kan se hvor de skaber værdi via deres kompetencer, men også gøre dem over klar over hvad det vigtige er for dem. Altså deres kunder og leverandører da de agerer mellemmand som trading virksomhed.

Som kritisk punkt man skal være opmærksom på ved Porters værdikædeanalyse er at Porter har lavet modellen med udgangspunkt til produktionsvirksomheder. Vi vil derfor afgrænse nogle af punkter og tilpasse samme model således at den kan bruges til BPI.

2.4.5 - VRIN - kriterier

VRIN anvendes i opgaven til at analysere den interne del, hvor teorien vil hjælpe til at skabe og vurdere hvilke kompetencer og ressourcer virksomheden vil kunne bruge som fordele. Vi kan på forhånd ikke vide om virksomheden besidder disse længerevarende konkurrencemæssige fordele, men vi ønsker at undersøge samme ved netop denne model. Såfremt vi analyserer os frem til at der ingen konkurrencemæssige fordele findes for BPI, ønsker vi at beskrive og vurdere hvordan virksomheden så kan optimere og bedre udnytte de kompetencer der findes internt, således at deres konkurrence evne og vilkår er bedre.

2.4.6 - SWOT / TOWS-matricen

I denne opgave vil vi også inddrage SWOT analysen. Denne model skal hjælpe med at redegøre for de interne samt eksterne forhold der er fundet ved hjælp af tidligere modeller og analyser og på den måde ridse dem op. Virksomhedens styrker og svagheder bliver redegjort i mikroanalysen altså den interne del, herefter bliver de mest interessante punkter listet i modellen. Det samme vil gøre sig gældende for muligheder og trusler. Helt grundlæggende for at SWOT-modellen har retfærdighed i denne opgave vil vi som forfattere gå ind og afgrænse og udvælge de vigtigste punkter i modellen således at fokus holdes på få vigtige punkter, og at modellen bruges som den skal, nemlig som værktøj til at redegøre og klarlægge en virksomheds styrker, svagheder, muligheder og trusler. For BPI er det grundlæggende afgørende at få klarlagt hvor de har deres styrker og svagheder. De opererer på et marked mellem to parter, og det kan være svært for nogle engros virksomheder og restauranter og se hvorfor de ikke skal købe direkte fra producenten, derfor er det vigtigt at de får tydeliggjort samme via denne SWOT, således at alle ansatte i BPI nemt og bekvemt kan fortælle kunderne om hvilken service de kan bidrage med, men også hvilket bagland de har såfremt noget går galt. Det kan enten være for sen levering eller dårlig kvalitet i enkelte leverancer, så har BPI folk i baglandet til at håndtere det, samt knowhow til samme.

For at arbejde videre i dybden i denne opgave, vil vi sammenholde SWOT med TOWS og på den måde finde BPI's strategiske muligheder. Når disse strategiske muligheder er listet op, kan BPI som virksomhed se hvilke interne og eksterne udfordringer der ligger forud for virksomheden, men også

hvilke tiltag de skal foretage og sætte ind på. Denne model skal hjælpe med at klarlægge de udviklingsmuligheder der ligger for BPI, således at de kan opnå en konkurrencemæssig fordel.

I forlængelse skal nævnes at vi som forfattere forholder os kritisk til brugen af SWOT da vi er klar over, at den er HD 1.del materiale, men vi vurderer og finder den relevant til udarbejdelsen af denne opgave, da den dels klarlægger og ridser nogle essentielle punkter op, så en virksomhed nemt kan danne et overblik, og dels bringer den os videre med at lave TOWS-matricen som løfter SWOT modellen til et højere og mere langsigtet niveau. Ydermere benyttes SWOT i forlængelse af de andre modeller som; Porters five forces, PEST, og værdikædeanalysen.

For BPI er SWOT god til at skabe et overblik over deres interne og eksterne forhold. Det er en model som pointerer og ”ridser” de vigtigste forhold op. På den måde har BPI og alle deres ansatte når den er lavet, et enkelt værktøj til at skabe overblik. Ved senere at implementere de analyserede interne og eksterne forhold som er gældende for BPI kan deres ansatte bedre få disse ind under huden således at alle i organisationen er bevidste om styrker, svagheder, muligheder og trusler for BPI.

2.4.8 - Aakers brand identity model

For BPI ligger der en kæmpe udfordring med at få brandet det thailandsk producerede kød til det svenske marked og i videre grad til de svenske forbrugere. Aaker’s model består af fire grupper.

- Brand loyalty. Herunder ligger som ordet nævner, forbrugernes loyalitet overfor brandet. Såfremt forbrugerne er meget loyale overfor produktet, behøver firmaet med dette brand ikke bruge samme midler eller kræfter på at fastholde forbrugerne da de i forvejen er meget loyale overfor brandet. Et andet parameter under brand loyalty, er at de loyale forbrugere er længere tid om et eventuelt skifte, hvilket resulterer i at virksomheden derfor kan nå at reagere på trusler mod deres brand således at de fastholder de loyale forbrugere til deres brand inden de når at skifte. De loyale kunder kan også have en stærk effekt på nye forbrugere og deres loyale anbefaling kan tiltrække nye kunder.
- Brand awareness. Under brand awareness er det hvilken kendskabsgrad at et brand er kendt imellem forbrugerne og de forskellige markeder. BPI er på diverse fødevarer messer blandt andet i Tyskland hvor disse messer er store, men blandt slutforbrugerne er BPI ukendte. De

har på nuværende tidspunkt ingen ansatte i BPI til at varetage branding og marketing. Ydermere kan forbrugere der har en familiær følelse med et brand større chance for positivt at videreformidle awareness om brandet til andre i forbrugers omgangskreds.

- Perceived quality. Under perceived quality hører hvorledes brandet er kendt for at levere gode kvalitetsprodukter som forbrugerne kan stole på. For BPI ligger der her en stor opgave forude. De mener selv at deres thailandsk importerede kød er på samme kvalitetsniveau som et svensk eller andet europæisk produceret produkt. Således dette passer er det med at få udbredt budskabet og bevist det overfor forbrugerne. Ydermere skal de sørge for løbende at holde højt kvalitetsniveau således at der ikke opstår kød der falder uden for den givne kvalitet. Skulle det ske at de en enkelt gang ikke lever op til kvalitetsforskrifterne vil deres brand således blive svækket markant. For forbrugerne hænger pris og kvalitet ofte sammen, i hvert fald i deres tankegang. Igen skal BPI sørge for at fremhæve kvaliteten således at det eventuelt negativt ladede der kan være ved thailandsk importeret kød fjernes. BPI skal på den måde tænke over deres position og relation til deres konkurrerende brands. Under kvaliteten har BPI også mulighed for at fortælle om den kvalitet de selv mener deres kød repræsenterer.
- Brand Associations. For dette punkt er det selve grunden til at købe produktet der er fokus på. Altså de følelser forbrugerne har til brandet som gør at forbrugeren i sidste ende vælger netop dette produkt fra det givne brand. For BPI skal der skabes associationer til kvalitet og godt kød når forbrugerne hører om det thailandsk producerede kød. På den anden side skal BPI også sørge for at der ikke tænkes negativt om det importerede kød ved eventuelle sager under enten dyrevelfærd eller arbejdsforhold. Med dette menes at såfremt der skulle opstå en negativ omtale eller episode om kødimport for eksempel et andet land i Asien kan de svenske forbrugere hurtigt drage associationer til kød der er importeret fra Thailand. Der ligger altså her en stor trussel mod ikke bare BPI, men generelt blandt de konkurrerende virksomheder som importerer kød til det svenske marked.

Generelt kan Aakers brand equity model være med til at forbedre loyaliteten hos forbrugerne og øge et brands kræft. BPI kan altså bruge denne model til øge og differentiere sig fra deres konkurrenter.

Det vigtigste ved Aakers brand equity er at skabe værdi for både virksomheden og forbrugeren.

Dette kan gøres ved at forbrugerne i deres beslutningsfase har høj tillid og troværdighed til brandet, der således skaber mere salg for virksomheden og i samme ombæring er med til at styrke brandet og

forbrugerne kan ved et produkt de føler kendskab til har nemmere ved at anbefale samme til andre. BPI har på nuværende tidspunkt ingen ansatte i firmaet til at markedsføre og brande deres virksomhed og produkter. Der ligger derfor en mulighed og stor opgave for BPI under netop branding. Hidtil har kun nogle af deres svenske konkurrenter brugt branding og markedsføring som et værktøj hvilket har resulteret i at de svenske forbrugere har en høj præference for at vælge svensk produceret kød. BPI bør derfor tage kampen op på branding siden, og få fortalt forbrugerne om deres produkt og dets kvalitet som BPI mener er på højde med det svensk producerede, og af den grund er Aakers brand equity model meget relevant at få belyst fra BPI's side.

2.5 - Kildekritik

Samtlige informationer i denne case indsamles med det ene formål at udarbejde en gennemgående analyse der skal skabe en overordnet forståelse af BPI's markedssituation, samt skabe grundlag for en løsningsmodel til deres udfordringer.

Vi vil inddrage referater fra kvalitative forskningsinterview fra kunder og leverandører, samt branchefolk i al almindelighed. Fremgangsmåden for interviewesene vil tage udgangspunkt i Kvale's (2008)¹² teori om 7 stadier ift. planlægning, udførelse og efterfølgende analyse.

7 Stadier. Pre-interview: *Tematisering og design af fremgangsmåden* i interviewet.

Interviewet *igangsættes, semi-transskriberes, analyseres* hvor det efterfølgende *verificeres* og til sidst *anvendes i opgaven* for at understøtte det analyserende objekt.

Det er afgørende at behandle data korrekt. Da Frederik selv er en aktiv del af den daglige forretning og arbejdet er direkte påvirket af situationen, kan vores subjektive opfattelse risikere at påvirke bearbejdningen af datamaterialet. Det er altså vigtigt, så vidt det er muligt, at opretholde objektivitet igennem analyseringen af den indsamlede data. Her vil inddragelsen af kommentarer fra branchefolk understøtte vores egen subjektive viden og herved løfte validiteten.

For at øge validitet og reliabilitet af databehandlingen, bør disse interviews foretages inden for kort tid, om muligt i forbindelse med en messe hvor både kunder og leverandører er repræsenteret. Det vil i den forbindelse være muligt at sammenholde interviewresultater fra flere parter og derigennem skabe en rød tråd i sammenholdspunkterne.

¹² Doing Interviews. London, Sage Publications Ltd. Kvale, S (2007)

Det er vigtigt at vi også her forholder os kritisk til den indsamlede data via interviews, da udtalelserne kan være præget af egne interesser og holdninger til markedet. Dette kan have indflydelse på validiteten af interviewsene. Det vurderes dog at de interviewede parter ikke bør have noget incitament til at manipulere deres svar i nogen retning baseret på deres personlige interesse.

Vi vil samtidig anvende vores viden og på den måde inddrage erfaring vi har tilegnet os igennem vores ansættelsesforhold, hvor Frederik er ansat som salgsansvarlig i Sverige. Denne viden skal kategoriseres som stimulidata med udgangspunkt i vores egen opfattelse. Igen bør vigtigheden af at opretholde en objektiv tilgang til analysen pointeres.

Validitet og reliabilitet er afgørende for en endelig vurdering og brugbar konklusion. Vi vil derfor anvende en kombination af forskellige metoder og udnytte fordelene ved metodetriangulering.

2.6 - Informationssøgning

For bedst muligt at kunne besvare problemformuleringen og de dertil hørende underspørgsmål er det nødvendigt at indsamle information omkring markedet og omverdens forhold ved hjælp af relevant og valid information.

2.6.1 - Primær data

Primær data som anvendes i opgaven indsamles via semistrukturerede interviews foretaget på BPI's kontor i Gentofte. Idet Frederik Jensen er ansat i BPI er der adgang til alle nødvendige interne data og salgsstatistik på virksomhedens svenske kunder. Derudover vil informationer omkring BPI's struktur og andre interne informationer være direkte tilgængelige. Dog vil nogle af de anvendte data være fortrolige og kan kun indikeres i opgaven, for at lette forståelsen. Ydermere sendes der spørgeskemaer til nogle af virksomhedens kunder, som bliver udvekslet pr. mail.

Disse primære data er vigtige data som danner rammerne for at analysere og vurdere virksomhedens kompetencer og muligheder, samt hvilken service og værdier BPI kan skabe for deres kunder. Dette er vigtigt at have med i den samlede analyse og vil være med til at give en bredere forståelse for virksomheden. Samtidig er det vigtig information til at kunne udføre besvarelsen af problemformuleringen.

2.6.2 - Sekundær data

I denne opgave vil vi skaffe sekundær data blandt andet gennem kvantitative og kvalitative data fra internettet. Herfra vil vi bl.a. indsamle data fra undersøgelser og analyser af det svenske foodservice marked og foodservicemarkedet i Skandinavien generelt. Videre er der adgang til en række markedsrapporter, som er publiceret af en eller flere større og anerkendte organisationer og offentlige instanser, bl.a. via Landbrug & Fødevarer¹³ og Jordbruksverket¹⁴. Sådanne markedsrapporter bidrager med flere dybdegående detaljer om markedet end artiklerne. En kombination af disse sekundære data vil muliggøre indhentning af relevante informationer, der kan bidrage til en korrekt og dybdegående analyse af problemstillingen. Den indhentede data skal vise et bredere billede af markedet, samt hvilken udvikling der har været de seneste år. Dataene skal medvirke til at understøtte BPI's egen oplevelse af tabt markedsandel samt øget konkurrence.

Ligeledes vil der anvendes sekundær data til undersøgelse af konkurrencen på markedet samt kundernes adfærd og forbrug. Sekundær data vil hovedsageligt indhentes via *desk research*, hvilket primært vedrører eksterne markedsforhold, som findes tilgængeligt via rapporter og artikler som nævnt ovenfor. Derudover anvendes der også *field research*, med udgangspunkt i Frederik Jensens omkring 80 rejsedage i Sverige om året de seneste 4 år. Her har han besøgt, talt og handlet med adskillige kunder. Derudover deltagelse i svenske branchemesser, hvor udveksling af erfaring og markedsviden hyppigt sker leverandører og kunder imellem. Informationer fra disse mange rejser vil være med til at underbygge flere af de markedstendenser der defineres undervejs i opgaven.

Medforfatter Frederik Jensens viden, tilegnet igennem hans stilling i virksomheden gennem 6 år, vil altså benyttes i opgaven. Her er det nødvendigt at være kildekritisk, da informationerne herfra vil være baseret på observationer. Derfor skal det tages med i tolkningen, at disse informationer kan bære præg af både subjektive, som objektive holdninger. Dog vurderes denne viden at være unik og en god kilde til aktuel markedsviden.

Primære- og sekundære data udgøres af kvalitativ- og kvantitativ data. Rapporter og artikler vil hovedsageligt bestå af kvalitative data underbygget af kvantitative oplysninger.

Interview og spørgeskema udarbejdet i forbindelse med opgaven vil primært være kvalitative.

¹³ <https://lf.dk>

¹⁴ <http://www.jordbruksverket.se>

Kapitel 3 - Empirisk Analyse

3.1 - Virksomhedsportræt - behovet for BPI som mellemhandler på det Svenske foodservice marked.

I det følgende afsnit skal vi se nærmere på det produkt, som BPI leverer til sine samarbejdspartnere, herunder deres kunder og i de fleste tilfælde også sine leverandører. Formålet er at få defineret hvad produktet består af samt hvorfor dette produkt er berettiget på det svenske foodservice marked. Efterfølgende vil det være mulig at inkludere disse faktorer i en mere dybdegående analyse, der skal være medvirkende til at skabe en løsning til virksomhedens aktuelle problemstilling.

Produktet er i bund og grund en serviceydelse, der skal lette mange af branchens udfordringer for virksomhedens kunder og leverandører. For at kunne levere denne service er det nødvendig for BPI at have visse kompetencer, der i sammenspil med hinanden skaber grundlaget for serviceydelsen.

BPI's rolle som servicevirksomhed

Rollen som mellemhandler og servicevirksomhed starter når virksomhedens samarbejdspartnere støder på problemer i de forskellige led af forretningen. Det er her BPI's forskellige kompetencer i sammenspil skal gøre den enkelte partners forretning lettere og på den måde hjælpe dem med frigive tid og ressourcer til at optimere deres forretning på andre områder.

“Kundens problemer skaber vores arbejde, den dag kunderne ikke længere har flere problemer, har vi ikke længere noget arbejde”¹⁵

Man kan altså kort sagt sige at kundernes behov for denne serviceydelse som BPI tilbyder og den værdi de mener denne skaber for deres respektive forretning, skaber grundlaget for BPI's berettigelse på markedet som mellemhandler af importerede kyllingeprodukter fra Thailand.

BPI's forretning er selvsagt ikke udelukkende bygget op på at løse kundens problemer, men i ligeså høj grad er den bygget op omkring forebyggelse. For når BPI har løst problemerne, er virksomhedens fornemmeste opgave at forebygge lignende eller nye problemerne i at opstå for kunden. Dette konstante forarbejde skaber løbende muligheder og løsninger for kunden der kan hjælpe dem med at navigere i et meget omskifteligt marked. BPI's egentlige formål er altså at skabe sikre og trygge rammer for deres samarbejdspartnere, så de kan fokusere på sin egentlige forretning.

¹⁵ Citat Thomas Schou, Chef for import (kvoter og licenser) samt reklamationer, BPI A/S.

Løsningen og forebyggelsen af problemerne skabes igennem levering af virksomhedens importerede kyllingeprodukter samt de omkringliggende serviceydelser og kvalitetssikring- derudover en omfattende videns- og informationsdeling om branchen.

Nedenstående er baseret på Frederik Jensens erfaring inden for branchen - her beskrives nogle af de mest essentielle elementer der er nødvendige for at BPI kan yde den mest optimale service for sine kunder.

Det Svenske Marked og attraktiviteten.

Med ovenstående i mente er Sverige et attraktivt marked at se nærmere på, da der fortsat vurderes et stort potentiale på det svenske foodservicemarked. En rapport omkring foodservicesektoren i Norden udarbejdet af Landbrug & Fødevarer i 2016 beskriver Sverige som det største marked i foodservicesektoren i Norden og imellem de fire lande er det også Sverige der har haft den største vækst i perioden fra 2009-2014. Markedet i Sverige, sammen med Danmark og Norge efterspørger sundere råvarer og ønsker ikke at gå på kompromis med kvalitet, både i form af fødewarens kvalitet, men også i forhold til bløde værdier som bl.a. dyrevelfærd¹⁶.

Foodservicesektorens attraktivitet underbygges yderligere af en helt frisk rapport fra Landbrug & Fødevarer¹⁷, med overskriften "*Foodservice er fremtidens fødevaremarked*". Rapporten beskriver væksten er fortsat hos foodservice sektoren i Danmark for 9. år i træk samt at væksten ikke ser ud til at stagnere foreløbigt. Faktisk vurderer deres kilde, Euromonitor International¹⁸, at salget af færdigretter vil stige med 21% over de næste 5 år. Nogle af grundene til at væksten har fortsat og ser ud til at fortsætte i Danmark bunder bl.a., ifølge rapporten, i forskellige demografiske forhold. Herunder det ældre segment, der forventes at stige de kommende år, som med sandsynlighed vil efterspørge ældremad. Flere singler der efterspørger færdigretter, der er hurtige og nemme at tilberede, så de ikke selv skal lave maden. Tendenserne beskrevet for Danmark er mere eller mindre ligeledes aktuelle for Sverige. Det procentvise antal af ældre personer (65+) i Sverige er steget med omkring 3% i perioden 2006-2016, Tallet steg med 4% i Danmark i samme periode.¹⁹ Ligeledes opleves der en vækst i singlehusstande i Sverige²⁰. I stor udstrækning ligner det svenske forbrugsmønster det

¹⁶ Bilag 4

¹⁷ Bilag 1

¹⁸ <https://www.euromonitor.com>

¹⁹ Bilag 5, side 9.

²⁰ <https://www.suda.su.se/about-us/press-media-news/why-are-there-so-many-single-households-in-sweden-1.374891>

danske, hvor varer der sælger godt i Danmark med sandsynlighed ligeledes vil sælge godt i Sverige.²¹ Derfor må det vurderes at attraktiviteten af det svenske foodservice marked nogenlunde kan sidestilles med det danske, som beskrevet i rapporten fra Landbrug & Fødevarer, 2019.

På trods af at markedet er attraktivt og i vækst, betyder det dog ikke at salget kommer af sig selv. Der er nemlig flere tendenser på det svenske foodservice marked, der giver virksomheden udfordringer, herunder øget fokus på dyrevelfærd og generel sikkerhed omkring produktet og dets oprindelse.

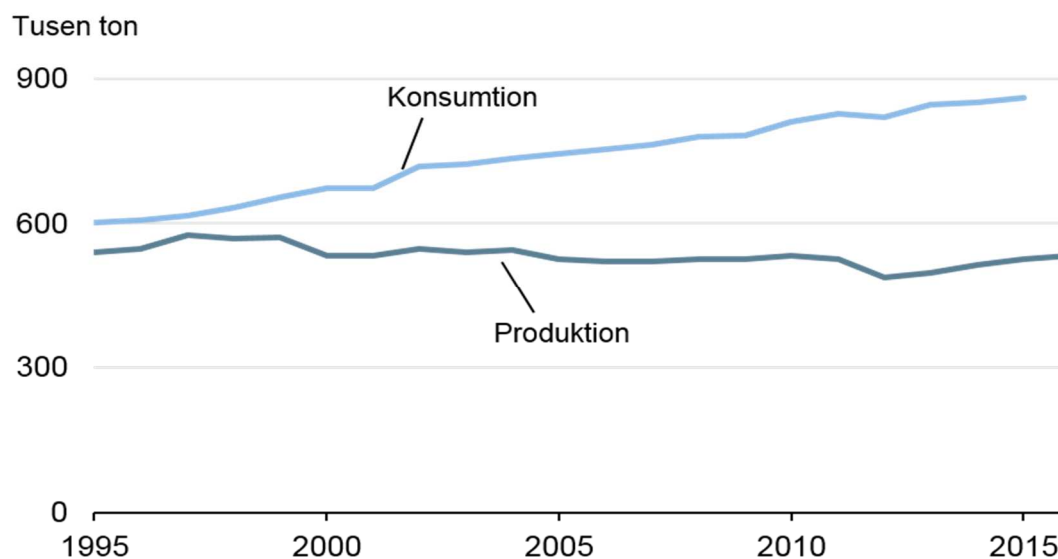
De svenske forbrugere vælger i stigende grad kød af svensk oprindelse²², hvilket kan true salget af BPI's varer med oprindelse fra Thailand. Dog forklarer en artikel om klimapåvirkning fra svenske Naturvårdsverket²³, at på trods af at den svenske kødproduktion har mindsket de seneste år, er deres forbrug af kød steget med omkring 50% siden 1990. Tallene bekræftes yderligere fra en artikel lavet af Stockholm Environmental Institute²⁴, der forklarer at imens lokalproduktion af kød har været nogenlunde stabil i perioden 1990-2015, er mængden af importeret kød steget med 58% i samme periode. Nedenstående tabel viser Sveriges konsumering af kød, sammenlignet med landets egenproduktion. Her viser tabellen en tydelig stigning i konsumering af kød, hvor deres egenproduktion har været stagnerende/faldende. Tabellen viser at importeret kød står for ca. 1/3 af den samlede mængde konsumeret kød i Sverige i 2015.

²¹ <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/markedsrapporter-aktuelle/Sverige>

²² <http://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/pressochmedia/nyheter/nyheter2018/tydligutvecklingvitermindrekottochmersvenskt.5.42a946c0161df8b7b8f1958c.html>

²³ <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Klimat/Klimatneutralt-Sverige/Jordbruk/#>

²⁴ <https://www.sei.org/perspectives/food-footprint-sweden/>



Kilde: Naturvardsverket²⁵

Vi er naturligvis opmærksomme på at tendensen med mindre kødforbrug og den foretrukne lokalproduktion er kommet efter 2015, hvorfor forholdene kan forventes at ændre sig i en negativ retning for BPI. Dog vurderer vi at behovet for kødimport i Sverige er mere end tilstrækkeligt, for at vedholde attraktiviteten af det Svenske foodservicemarked for BPI.

Import

BPI har som tidligere nævnt ingen egenproduktion, hvorfor alt BPI's forretning består af køb og salg af varer - uden selv at have set varerne i virkeligheden. Varerne som BPI sælger på det svenske marked er importerede varer, der er købt hos producenter i Thailand. Varerne importeres til Europa, hvor de efterfølgende lageropbevares inden de distribueres ud til de respektive kunder.

BPI importerer mere end 8.000 tons²⁶ rå og stegte kyllingeprodukter fra Thailand til Europa. Med den mængde lægger BPI sig som den største importør af denne type varer i Skandinavien. I og med BPI's forretningen er bygget op omkring køb og salg af varer, og dermed ingen egenproduktion, har virksomheden tilsvarende lave omkostninger og flere ressourcer til rådighed.

Thailand

BPI har igennem de seneste 16 år handlet med nogle enkelte thailandske producenter og efterhånden skabt en rigtig god relation til de forskellige parter. Foodservicesektoren efterspørger varer der er hurtige og nemme at tilberede, hvor så mange som muligt skal kunne spise det. Til dette formål

²⁵ <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Klimat/Klimatneutralt-Sverige/Jordbruk/#>

²⁶ BPI Datasystem

er forstegte kyllingeprodukter ideelle. Kylling er en billig proteinkilde sammenlignet med andre varer og kan derudover konsumeres af næsten alle mennesker uanset religion²⁷. Produkterne kan konsumeres direkte efter optøning, hvorfor det hverken kræver særlig meget tid eller erfaring at tilberede og anvende produkterne til f.eks. sandwich, salater og diverse varme retter.

Man kan undre sig over, hvorfor forstegte kyllingeprodukter skal komme helt fra Thailand, og ikke blot produceres hos en mere lokal placeret producent i Europa. Men sagen er den, at Thailand er langt foran nogen andre lande i forhold til at lave forstegte kyllingeprodukter. Kvaliteten på de thailandske produkter er simpelthen bedre end nogen andre landes. Der er enkelte europæiske producenter der nærmer sig den thailandske kvalitet, men i de få tilfælde har en markant prisforskel gjort produktet uinteressant. Kort sagt har Thailand det bedste produkt, til den bedste pris.

Produktet har altså en høj efterspørgsel, hvorfor det er en interessant vare for mange virksomheder at handle med. Det er dog kun en begrænset mængde virksomheder, der har mulighed for at købe varerne direkte fra Thailand - til en konkurrencedygtig pris. De importerede varer mødes nemlig af en importtold, når de kommer til Europa. Importtolden er etableret for at beskytte den europæiske egenproduktion af lignende varer. Varerne handles derfor igennem licenser der kvartalsvis tildes de kvalificerede virksomheder.

Licenser

Som importør af de forstegte kyllingeprodukter fra Thailand opnår BPI en markant konkurrencefordel når der anvendes licenser ved importen. På den måde undgår virksomheden at betale fuld told på varerne, og dermed opnår en betydelig bedre pris, end virksomheder der ikke har mulighed for at importere varerne med nedsat told.

Licenserne tildes hvert kvartal ud fra en fast puljemængde (målt i kilo) til de virksomheder der har ansøgt i denne givne periode. Inden hver licensuddeling skal de respektive virksomheder, herunder BPI, ansøge om den mængde importlicenser virksomheden ønsker, målt i kilo. Umiddelbart virker det ret simpelt og lige til, men for at kvalificere sig som ansøger forelægger der en større førstegangs investering samt en væsentlig økonomisk risiko, der gør denne del af forretningen for risikabel for mange virksomheder. Har man derimod, som BPI, kapital til den store førstegangsinvestering samt kompetencer og ressourcer til at håndterer den medfølgende risiko, opnår virksomheden en markant konkurrencefordel overfor sine konkurrenter.

Kendskab til markedet

For at BPI og deres sælgere kan tilbyde de rigtige produkter og den nødvendige service, kræver det

²⁷ Alle BPI's varer fra Thailand er Halal slagtet, så muslimer kan spise varerne.

at sælgeren har et omfattende kendskab til produkterne der efterspørges samt deres kvalitet. Inden for kategorien forstegte kyllingeprodukter er produkterne dog meget kendte, og kunderne ved, i de fleste tilfælde, godt hvad de vil have. Her er sælgerens opgave primært at sørge for at kundens oplevelse ved køb af varen går så smertefrit som muligt (Service, løsning og forebyggelse af problemer) Ud over at BPI skal have et omfattende produktkendskab er det essentielt for virksomhedens attraktivitet overfor kunder og leverandører, at de også har et bredt markedskendskab.

Et bredt kendskab til markedet skabes over lang tid igennem opbyggelse af gode relationer på tværs af markedet. Det kræver stor knowhow, hvor erfaring er en af grundstenene i denne opbygning.

Markedet er kendetegnet ved at være meget omskifteligt og priserne kan variere meget inden for kort tid. For kunden er BPI's sælger ekspert, der skal rådgive dem og hjælpe dem med at træffe de rigtige beslutninger i markedet. Dette for at minimere de forskellige risici der findes ved handel af disse varer. Kunderne er ofte ikke eksperter i enkelte produktkategorier, som BPI er i f.eks. kylling. De forskellige indkøbere hos BPI's kunder er ofte ansvarlig for hele kategorier: Kød, frugt & grønt, nonfood osv. De kan derfor umuligt have en tilstrækkelig markedsviden inden for enkelte varer. De forskellige indkøbere ligger derfor en stor del af deres ansvar over på BPI's sælgere, der skal bidrage med den nødvendige markedsviden for at kunden kan føle sig tryk. En mangel på denne viden vil derfor opleves som en afgørende svaghed, der sandsynligvis vil resultere i at BPI bliver fravalgt på sigt. For at sikre sig en stor markedsviden er BPI lokalt tilstede i 12 forskellige lande, strategisk placeret ud fra deres forretningsområder. F.eks. har virksomheden etableret kontor i Thailand, dette bl.a. for at opnå en lokal markedsviden samt skabe tryk for kunderne samt udtrykke professionalitet overfor de Thailandske leverandører.

Hvis BPI formår at levere en tilfredsstillende service og kan bevise over for kunder og leverandører, at man besidder tilfredsstillende produkt- og markedskendskab, er der god sandsynlighed for at de fortsætter med at handle med BPI. Derved har BPI mulighed for at skabe bedre sociale relationer samt opbygge tillid over tid.

Sociale relationer

Det at skabe gode relationer og opbygge tillid mellem sine kunder og leverandører er essentielt for en servicevirksomhed som BPI. Ved at tilbyde en ekstraordinær service over for sine forretningspartnere oplever de BPI, igennem sine sælgere og indkøbere, som en troværdig partner de kan stole på. Ved at have proaktivitet og en langsigtet forretningsstrategi for øje, kan der på sigt skabes et stærkt tillidsbånd, som kan give BPI en markant konkurrencemæssig fordel overfor sine konkurrenter.

I og med BPI opererer på et meget omskifteligt marked, er det ikke muligt at ramme plet med sin service og rådgivning hver gang. Det kan ikke undgås at der laves fejl, og I disse tilfælde er det en stor fordel, at man på forhånd har skabt et stærkt tillidsbånd, så man opnår muligheden for en *second chance*. Yderligere er markedet karakteriseret af en hård konkurrence²⁸. Den hårde konkurrence sammenlagt med homogene varer med høje volumener har påvirket priserne negativt og forretningen er derfor kendetegnet ved en forholdsvis lav dækningsgrad på omkring 6-7%.²⁹ Tillidsbånd og en stærk personlig relation kan derfor være afgørende for overlevelse på markedet. Her er det BPI's opgave, igennem sin serviceydelse, at skabe en tryghed hos kunden, som kan frigøre nogle ressourcer. Disse ressourcer kan kunden anvende mere fornuftigt andre steder i sin forretning. Derigennem har BPI mulighed for at skabe en merværdi for begge parter, Pareto Frontier, og på den måde reducere vigtigheden af prisen på varen og øge sin dækningsgrad.

Risiko

Risikoaspektet er et afgørende faktor for at handelsvirksomheder som BPI er berettiget på markedet. Forretningen kan være meget risikobetonet, hvis der ikke findes de fornødne ressourcer tilgængelige internt i virksomheden. Årlig import af omkring 8.000 tons kyllingeprodukter fra Thailand til Europa er enormt omkostningstungt og kræver store investeringer. Der er derfor meget på spil, hvis man ikke har 100% styr på hvordan forretningen og markedet fungerer. En af de væsentlige risikofaktorer der er forbundet med BPI's forretning, er licenserne. Systemet er meget usikkert og det kræver en enorm teknisk viden, erfaring samt pålidelige og tætte relationer i markedet. Licenserne bliver ligeligt fordelt til alle ansøgere kvartalsvis fra en fast puljemængde på 50.000 tons³⁰. I princippet er der ikke grænser for hvor mange der kan ansøge om licenser og hvor mange licenser man kan ansøge. Så der opstår ofte en situation, hvor over 500 virksomheder hver har ansøgt "maks", så hele puljemængden er opbrugt. I dette tilfælde får hver virksomhed kun en procentdel af den ansøgte mængde, her 500 tons per virksomhed. Sådanne situationer opstår i et marked hvor udbud og efterspørgsel er højt, og det gælder om at få så mange licenser som muligt. Denne situation har også skabt et marked hvor de forskellige virksomheder opretter flere licensselskaber, for at få så mange tildelinger som muligt. BPI har oprettet flere selskaber med dette formål alene³¹

²⁸ Konkurrencen uddybes i afsnit 3.5

²⁹ BPI Datasystem

³⁰ Realistiske men fiktive tal af hensyn til forståelsen

Det vil altså sige at den mængde licenser hver virksomhed får tildelt alene er baseret på hvor meget de resterende virksomheder har søgt. Risikodelen indtræder idet at hver virksomhed er tvunget til at importere varer for den mængde licenser man har fået tildelt, hvis man ikke formår det bliver man pålagt en bøde på omkring 0,50€³² pr. kg overskydende licens. Netop dette skete for en skandinavisk virksomhed i 2018, med samme varer fra Brasilien. Virksomheden søgte maks, hvor alle andre undlod at søge. Det resulterede i at de fik tildelt 100% af licenserne. Grunden til at ingen andre søgte var fordi EU havde varslet et importforbud af brasilianske varer. Forbuddet blev senere aktuelt og det var ikke muligt at importere varer fra Brasilien til EU inden licenserne udløb. Den info var ikke nået til den respektive virksomhed, så de brændte inde med en rigtig stor mængde licenser, som de skulle betale straf for. Bøden endte på et tocifret millionbeløb.

Det er altså altafgørende at man har rigtige gode kontakter, så man kan stole på at sin markedsviden og information er korrekt og pålidelig, ellers kan det have fatale konsekvenser for virksomheden.

Logistik / Levering

En anden vigtig del for at gøre sig attraktiv som handelshus vil være varetagelse af hele den logistiske del af forretningen. Det er en meget ressourcekrævende del, som er en af årsagerne til at der er plads til mellemhandlere som BPI - frem for direkte handel mellem kunder og producenter.

Logistikdelen af forretningen giver BPI mulighed for at tilbyde en øget service og med en kundebase på mere end 200 kunder i Danmark og Sverige³³, giver det muligheden for stordriftsfordele. Qua disse stordriftsfordele har BPI ressourcerne til at varetage og håndtere denne del af forretningen markant mere effektivt og betydeligt billigere end hvis kunden eller producenten selv skulle stå for logistikken. Succes inden for den logistiske del er enormt vigtigt for forretningen. Netop dette har BPI formået og det giver udtryk i tilfredse kunder. I samme tilfælde som produktkendskab og markedsviden kan logistikken ofte være en afgørende faktor for hvorvidt kunden vil fortsætte med at handle hos BPI. Kunderne planlægger deres leveringer til deres egne kunder meget nøje ud fra BPI's leveringsaftaler, så hvis BPI ikke formår at levere de rigtige varer til den rigtige tid, opstår der problemer med det samme - og som service virksomhed lever man ikke længe, hvis man skaber problemer frem for at løse dem og forhindre dem. Ved at have flyttet mange varer til Danmark og Sverige i løbet af de seneste 16 år, har BPI efterhånden opnået en god forhandlingsstyrke over for transportselskaberne, som sikrer os en konkurrencedygtig pris.

³² Bødestørrelsen varierer imellem de forskellige licenser.

³³ Det er samme transportør der varetager transport til Danmark og Sverige.

3.3 - Makro-analyse

3.3.1 - PEST

For at analysere de eksterne markedsforhold som gør sig gældende for BPI og vores problemstilling vil vi anvende PEST analysen. Når vi bruger PEST analysen skaber vi et her og nu overblik for virksomheden af markedets attraktivitet. I denne analyse dannes et overblik over de kendte forhold, samt de eksterne faktorer der gør sig gældende for BPI's aktuelle situation, således at vi på den måde bedre kan vurdere hvor gode BPI er til at agere og tilpasse sig under de givne forhold markedet tilskriver.

3.3.1.1 - Politiske faktorer

Under de politiske faktorer har vi udvalgt nogle af de vigtigste forhold som er følgende:

- Politisk pres på Svensk produktion
- Kontrol & reguleringer på kød import
- CSR & dyrevelfærd

BPI sælger fødevarer til mange restauranter og engros virksomheder i Sverige. Disse virksomheder er under pres, da stadig flere svenskere og endda svenske myndigheder vil have indført nationalitets beskrivelse på menu kort på diverse restauranter. Således at kunder altid kan se hvor deres kylling kommer fra ud fra et nationalbestemt flag³⁴. Dette er et tiltag lande som Frankrig og Irland allerede har indført. Finland har ligeledes forsøgt at indføre det samme tiltag, dog foreløbigt uden den succes. Ydermere har der været fokus på partier i regeringen for at indføre en reguleret skat på importeret kød til Sverige, hvilket naturligt vil være medvirkende til at fremme salget af svensk produceret kød. Miljøpartiets ordfører Isabella Lövin har udtalt at de arbejder på at indføre denne skat på importeret kød. Her lægges der især vægt på kød der indeholder meget antibiotika, hvor de mener der skal tillægges en høj skat ved import, ifølge Miljøpartiet³⁵. Såfremt denne politik slår igennem i Sverige, vil det have direkte konsekvenser for restauranter og engros virksomheder der allerede aftager BPI's produkter. Disse kunder forventes i højere grad at se sig om efter svensk produceret kød, således de undgår skatten der kan risikere at blive indført. Sker det at skatten indføres på im-

³⁴ https://www.food-supply.se/article/view/606782/restauranger_ska_tvingas_visa_var_kottet_kommer_ifran

³⁵ https://www.food-supply.se/article/view/594128/miljopartiet_vill_infora_skatt_pa_importkott

porteret kød kan det være nødvendigt for BPI som trading virksomhed at de undersøger mulighederne for at etablere samarbejde med svenske producenter, således at de stadig kan trade og sælge kød til deres kunder i Sverige på konkurrencedygtige vilkår.

En anden vigtig faktor for det svenske kødmarked, er CSR politik for slagterierne og der er kommet langt større fokus på dyrevelfærd end tidligere, hvor tilbage i 2010 var der kun 5 ud af 21 svenske amter der foretog kontrol af dyretransporter og deres forhold ved slagterierne³⁶. I dag er der kommet langt større kontrol, men svenskerne oplever stadig problemer med dyrenes velfærd på vej til slagteriet. Ifølge en rapport ankommer 1800 kyllinger med brud på eller helt brækkede vinger frem til slagterierne om dagen i Sverige³⁷. Det er dog langt højere end hvad svenskerne stiler efter, og Anita Pettersson, chef for svensk Guldfågel³⁸ (En af BPI's svenske konkurrenter) udtaler at de går efter en nulskade politik³⁹.

Igen i april 2019 var der problemer med den svenske dyrevelfærd da det kom frem at et svensk slagteri har skoldet levende kyllinger og de ikke har været korrekt bedøvet inden skoldning. *"Det er særdeles smertefuldt og angstfremkaldende for kyllingerne og det må ikke ske"*, udtaler svensk Lotta Berg der er professor og veterinær på National center for dyrevelfærd i Sverige⁴⁰. Så selv om de svenske slagterier og forbrugere i Sverige ønsker en fødevarerindustri uden skader på dyrene, sker der altså stadig episoder som ovennævnte ved diverse kontroller.

En anden faktor er dyrevelfærd kontra at være miljøbevidst. Mange forbrugere som går op i dyrevelfærd går også ind for grøn politik. Her kan der være interessekonflikter.

"Hvis man vil spise kød og skade klimaet mindst muligt, må man gå på kompromis med eventuelle krav til dyrevelfærd, fortæller professor på Institut for Agroøkologi ved Aarhus Universitet Jørgen E. Olesen.

*Hvis du vil gøre noget for klimaet, skal du droppe velfærdskyllingen og tage en kylling, der har været forpint i et konventionelt landbrug, fordi den simpelthen vokser hurtigere og spiser mindre. Der er et klart dilemma mellem især dyrevelfærd og klima"*⁴¹

³⁶ <https://finans.dk/artikel/ECE4392401/Ringe-kontrol-med-dyrevelfaerd-i-Sverige/?ctxref=ext>

³⁷ https://www.food-supply.se/article/view/653390/tusentals_kycklingar_skadas_pa_vag_till_slakt

³⁸ <https://www.guldfageln.se>

³⁹ https://www.food-supply.se/article/view/653390/tusentals_kycklingar_skadas_pa_vag_till_slakt

⁴⁰ https://www.food-supply.se/article/view/656961/slakteri_skallade_levande_kycklingar?ref=newsletter&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=daily

⁴¹ <https://www.berlingske.dk/nyheder/industrikyllinger-er-bedre-for-klimaet-end-oekologi-og-dyrevelfaerd>

Ud fra ovenstående citat fra professor Jørgen E. Olsen tyder det på at der er en klar interessekonflikt for forbrugerne når de skal vælge mellem dyrevelfærd samtidig med at de skal tænke CO2 neutralt. Vi lever i en verden med stor fokus på CO2 udledningen, hvilket resulterer i at flere og flere forbrugere bliver bevidste omkring det. Der er lavet undersøgelser og tallene viser at økologiske fritgående kyllinger udleder 25-30% mere CO2 end konventionelle kyllinger. Så som forbruger er det mere miljøvenligt at købe en ikke økologisk opdrættet kylling hvis man ”kun” ser på miljøregnskab. Tallene bag udregninger for denne udledning bekræftes af både formanden for økologisk landsforeningen i Danmark, samt Den Grønne klimatank Concrito⁴². Både forbrugerne og BPI står altså overfor nogle valg her, når de skal finde ud hvilken vej de ønsker at gå. BPI skal levere det som kunderne efterspørger, men ud fra ovenstående ser vi en konflikt mellem CO2 udledning og dyrevelfærd. Forbrugerne står i fremtiden derfor overfor et svært valg.

3.3.1.2 - Økonomiske faktorer

De økonomiske faktorer vi vil fokusere på for Sverige og som har betydning for BPI er:

- Øget fokus på kvalitet.
- Pris sammenligning af Svensk kød vs. import kød
- Valuta risici BPI – Indkøb i USD vs. salg i SEK

Som nævnt under de politiske faktorer er der en konflikt mellem at købe dyrevelfærd samtidig med at være mest CO2 ansvarlig. De svenske forbrugere ønsker i højere grad at betale for kvalitet, i form af enten økologiske eller fritgående kyllinger⁴³. Og det er endda på trods af at det svenske privatforbrug er faldet fra 2015 og hen til 2018. Først her i 2019 forventes der at være en stigning i det private forbrug, dog er der stadig et stykke op til niveauet fra 2015⁴⁴.

⁴² <https://www.berlingske.dk/nyheder/industrikyllinger-er-bedre-for-klimaet-end-oekologi-og-dyrevelfaerd>

⁴³ <https://fodevarewatch.dk/Fodevarer/article7999296.ece>

⁴⁴ <https://www.danskindustri.dk/globalassets/dokumenter-analyser-publikationer-mv/pdfer/markedsfokus/april-2019/sverige.pdf> - Oxford Economics, marts 2019

Økonomiske udsigter for Sverige

Pct. ændring	Historiske tal					Forecast		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BNP	2,7	4,2	2,5	2,4	2,4	1,8	2,1	2,2
Privatforbrug	2,2	3,0	2,8	2,3	1,2	1,7	2,2	2,2
Offentligt forbrug	1,7	2,1	3,2	0,4	1,1	1,5	1,5	1,6
Investeringer	5,6	6,3	3,9	6,5	3,5	1,5	2,2	2,3
Eksport	5,4	5,2	2,6	3,7	3,7	2,1	2,5	2,4
Import	6,5	4,8	3,9	5,2	3,1	2,0	2,4	2,2

Kilde: Oxford Economics, marts 2019

Der har altså været et dyk i det private forbrug samtidig med at efterspørgslen for god kvalitet og økologisk opdrættede kyllinger er steget.

En anden væsentlig faktor for BPI er at deres nuværende indkøb sker i amerikanske dollars og de sælger i Svenske kroner. Der er altså valutarisici her, som BPI skal være opmærksomme på. Nedenfor ses udviklingen i den svenske valuta, målt mod US dollars. Den svenske krone er altså på et lavt niveau mod den amerikanske dollar, og vi skal helt tilbage til krisen i 2008-2009 for at opleve samme lave niveau⁴⁵.

Udviklingen i den svenske valutakurs



Kilde: Danmarks Nationalbank, sidste obs. mar. 2019

BPI køber i flere forskellige valutaer og sælger ligeledes i flere forskellige valutaer, og BPI har bygget deres forretningsmodel op således at det er kunden der bestemmer hvilken valuta der handles i.

⁴⁵ <https://www.danskindustri.dk/globalassets/dokumenter-analyser-publikationer-mv/pdf/er/markedsfokus/april-2019/sverige.pdf> - Danmarks Nationalbank, obs. mar. 2019

Det er derfor en service BPI tilbyder deres kunder, men også en risiko de flytter over på sine skuldre. BPI opererer i hård konkurrence med de andre trading firmaer, hvilket gør at profitten pr. ordre er presset ned, derfor ønsker BPI at minimere denne risiko samtidig med at de tilbyder kunderne at handle i den valuta de ønsker. BPI kurssikrer derfor hver enkelt trade for at mindske denne risiko.

3.3.1.3 - Sociokulturelle faktorer

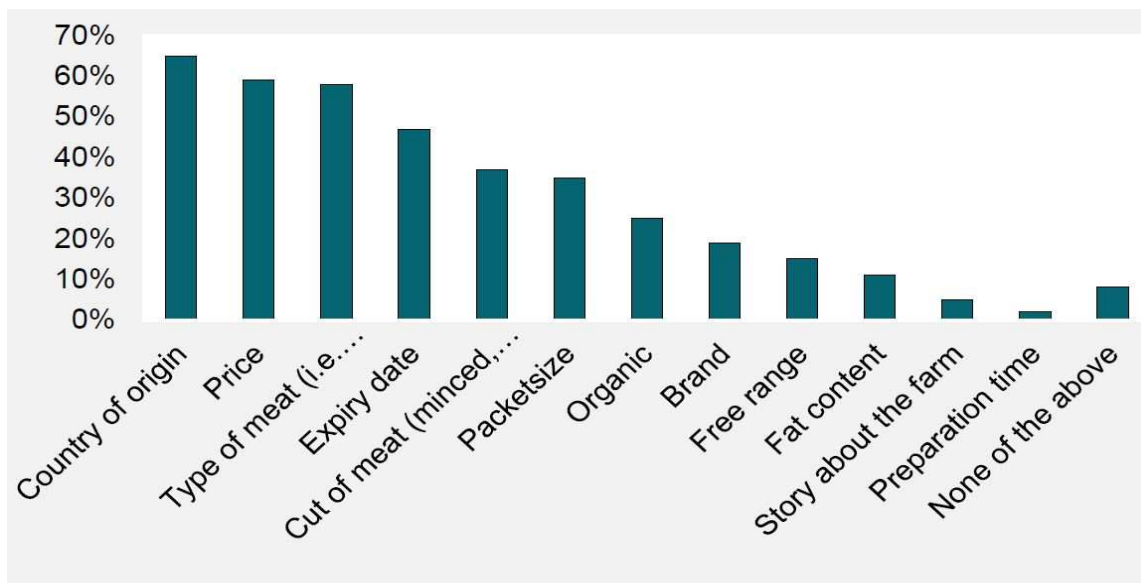
I Sverige kigger de meget efter oprindelseslandet på kødet. En rapport foretaget af landbrug og fødevarer fra 2018 viser at 65 procent af svenskerne⁴⁶ kigger på oprindelseslandet som det vigtigste parameter når de skal handle fersk kød. Nedenfor i modellen ses at oprindelsesland er det vigtigste parametre for svenskerne. Overraskende er det at både historien og brandet bag producenten ligger så lavt, og vi forholder os kritiske overfor det analyserede resultat da forbrugerne, ifølge interviewet med Karsten Skou Jørgensen, tilsyneladende har en klar forudsætning om, at når de vælger svensk produceret kylling, at så er de lovmæssige krav og etiske forhold per automatik opfyldt. Yderligere har vi som tidligere beskrevet i opgaven set, at der har været episoder med svenske slagterier og producenter som har skoldet kyllingerne uden bedøvelse, men også at de er blevet beskadiget under transporten. Det er interessant at de svenske forbrugere virker til at stole meget på det parameter som er oprindelsesland når flere episoder har vist eksempler på dårlige forhold for svensk produceret kød. Ydermere skal det nævnes at modellen er baseret på tal for alle kødtyper; grisekød, oksekød, fjerkræ, lammekød, fisk & skaldyr.

Tilbage i 2016 gav WWF Sverige⁴⁷ de Thailandske producenter en rød smiley, hvilket betyder at de fraråder de svenske forbrugere at spise thailandsk produceret kød. Kort efter reagerede en af BPI's konkurrenter og konfronterede WWF Sverige med det samme. Her måtte WWF Sverige tilstå at de aldrig har udtaget prøver på kylling fra Thailand, og at de altså heller ikke har været i dialog med de Thailandske myndigheder⁴⁸. Sådanne episoder som den i 2016 kan have været med til at præge de svenske forbrugere således at de implicit tænker at svensk kød er af bedre kvalitet end f.eks Thailandsk produceret. Det vigtige at holde for øje er at det aldrig blev bevist af WWF Sverige eller nogen andre myndigheder at der skulle være indhold af antibiotika eller på anden måde at kødet skulle være af en ringere kvalitet fra Thailand.

⁴⁶ <https://lf.dk/tal-og-analyser/forbrugere-og-trends/forbrug-og-detail>

⁴⁷ <https://www.wwf.se>

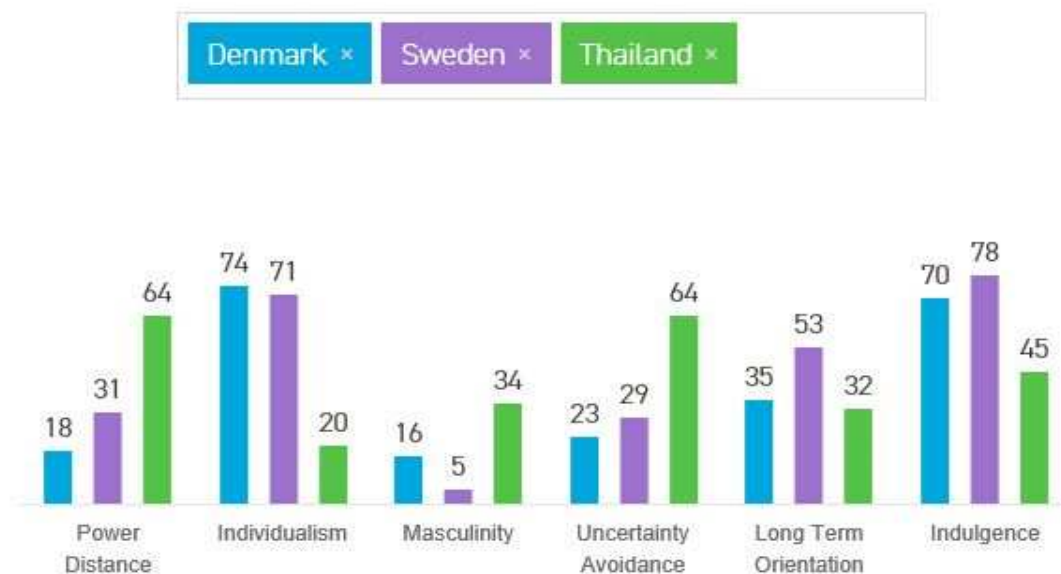
⁴⁸ https://www.food-supply.se/article/view/283979/kycklingbjasse_rasar_mot_kottguide_en_gata



Kilde: Norstat for Landbrug & Fødevarer marts 2018. Base (1.024).

For videre at belyse de sociokulturelle forhold som gør sig gældende anvender vi Hofstedes komparative kultur-analyse. Denne model skal identificere og klarlægge de kulturelle forskelle der måtte være, således at BPI bedre kan forstå de svenske kunder og forbrugeres ønsker og behov. Vi ønsker at sammenligne Danmark vs. Sverige da BPI's kontor i Danmark trader til de svenske kunder, og det er deres relation og forståelse imellem, samt de svenske forbrugeres ønsker, der skal belyses og analyseres.

3.3.1.3.1 - Hofstede kulturanalyse



Kilde: Gert Hofstede – Insights⁴⁹

BPI har to indgangsvinkler forud for denne model. Det første er det forhold som indkøberen i BPI har til de thailandske producenter. Her er det relationen imellem de to parter der ofte gør sig gældende og handlen foregår næsten altid over e-mail og WhatsApp (opkald og tekstbeskeder). Ved store handler og kontrakter findes der ofte et forudgående møde i Thailand, for at diskutere tendenser og fremtidige markedsforhold.

Det andet forhold for BPI er mellem sælgeren i BPI og de svenske kunder, altså engros virksomheder og restauranter. Her er det også på e-mail og WhatsApp der typisk handles, men der er også en del fysiske besøg fra BPI's side i Sverige.

Magtdistance

I modellen starter vi med at se nærmere på power distance. Det første forhold er mellem Danmark og Thailand. I Thailand er de ansatte underlagt en hårdere disciplin og lederne udstikker ordre til deres ansatte. I Danmark er det markant lavere og der hersker en meget uformel tone på arbejdspladserne. Selvom Thailand ligger højere end Danmark, er det værd at nævne at de ligger under gennemsnittet for de Asiatiske lande. Her er det vigtigt for BPI at sende handler og tilbud på skrift

⁴⁹ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,sweden,thailand/>

da handlerne med de thailandske producenter skal gå igennem de korrekte kommandoveje. Måden ved at sende og afvente svar fra de korrekte kommandoveje kan skabe længere proces, det er en faktor BPI skal være opmærksom på samt at huske korrekte tiltale ved både på skrift og i tale. Det andet forhold når BPI skal sælge til de svenske kunder ligger power distance noget tættere, dog er der stadig en forskel. Hofstede's kommentarer til power distance for Danmark og Sverige ligner meget hinanden, dog forholder vi os kritiske til modellen og erfaringer fra Frederik's hverdag der dagligt handler med svenske kunder, har vist at svenskere er mere påpasselig og forsigtige i deres forretningsmetoder, og vi danskere kan hurtigt blive mere direkte i sproget.

Individualism

I Danmark hersker der høj grad af individualisme hvorimod i Thailand ligger den lavt, med en score på kun 20. Når det kommer til BPI der skal indkøbe fra producenter i Thailand er det vigtigt at de får opbygget og endnu vigtigere plejer det allerede eksisterende forhold. Personlige relationer er den afgørende faktor for at gøre forretninger med thailændere. For BPI's side er det vigtigt at være opmærksom på at et "ja" ikke er det samme som accept af en handel, det kan også ske for at undgå en konfrontation. Derfor skal BPI sørge for at indgå handler på skrift således det altid kan dokumenteres. BPI skal være opmærksom på at den danske mentalitet ligger vægt på mere kortsigtet forretning, og især deres ansatte som lever af at trade kød vil have en hurtig her og nu handel for øje, hvor de thailandske producenter vil have mere langsigtet perspektiv.

Når BPI modsat sælger deres varer til de svenske kunder, skal de være opmærksomme på ikke at blive for direkte i sproget. Svenskere er meget præget af individualisme ligesom Danskerne, så her minder de meget om hinanden.

Masculinity

Alle tre lande ligger alle meget lavt her. Starter vi med at se på Danmark og Thailand ligger Thailand højere end Danmark, men Thailand betegnes stadig som en "feminin" kultur. Ydermere er deres score den laveste for Asien og de minder derfor en del om Skandinavien.

På salgssiden minder Danmark og Sverige meget om hinanden og et godt eksempel er janteloven der hersker. BPI skal dog her være opmærksom på at deres ansatte alle er sælgere på det internationale marked, hvor man over tid tilpasser sig forskellige kulturer og måske har tilegnet sig en mere direkte kommunikationsform. Derfor rammer janteloven måske ikke ligeså meget på disse sælger typer. BPI's sælgere skal her være opmærksomme på dette parameter når de handler med de svenske engrosvirksomheder eller restauranter.

Uncertainty Avoidance

Punkt nummer 4 I Hofstede's model omhandler hvorledes de forskellige lande er parat til at håndtere den ukendte fremtid og de ændringer der eventuelt måtte komme. Danmark og Sverige ligger meget ens her, og man er her meget rolig omkring usikkerheden ved fremtiden og samtidig forholdsvis god til at agere ved ændringer. Det er godt for BPI, da de således kan være omstillingsparate og omstrukturere eller ændre procedurer hvis markedet dikterer det.

På den anden side scorer Thailand noget højere. Det er godt med det for øje at de går meget op i kontrolfasen og ønsker eliminere enhver faktor der kan skabe usikkerhed. Her tænker vi især med hensyn til kvalitet af kødet, således at disse hele tiden er af højeste kvalitet. De har i Thailand derfor strenge kontroller og regler for deres produktion af kød. Denne kontrol fase og strenge krav skaber de selv for at undgå overraskelser. Dette må siges at være en meget vigtig parameter i fødevarerbranchen da forbrugerne ønsker bedre forhold og vilkår for dyrene samt at kødet skal være af god kvalitet.

Long term Orientation

De tre lande ligger rimelig ens her. Især Danmark og Thailands score minder meget om hinanden. Når vi taler forretning, defineres det ud fra korte og eller langsigtede investeringer. Sveriges højere scorer her skal mere ses som et udtryk for at de vægter uddannelse højt således for at være bedre rustet til det langtidsskabende samarbejde eller investering, men minder ellers om Danmark med en lavere score og Sveriges tal ligger da også i midten. BPI skal altså bruge deres ressourcer under de andre parametre både for indkøbs og salgssiden.

Indulgence

Her er der fokus på hvorledes mennesker ønsker at styre deres ønsker og impulser. Svenskerne scorer højt da de ønsker at bruge deres penge som de vil og her skal BPI være opmærksom på forbrugerne i Sverige. Der har været stigende efterspørgsel på økologiske og kvalitetsvarer, hvilket deres scorer på 78 her også vidner om. Det svære for BPI kan være at få svenskerne til at se kvaliteten i de thailandsk producerede varer.

3.3.1.4 - Teknologiske faktorer

De teknologiske faktorer har været i konstant udvikling igennem mange år, hvilket også er gældende indenfor fødevarerbranchen. Nedenfor er de tre punkter vi vil fokusere på for BPI

- Kommunikation
- Nemmere adgang til information

- Den svenske antibiotikaskole

BPI er en dansk trading virksomhed der trader kød i hele verden på tværs af lande og kulturer. Her benyttes flere forskellige kommunikationsformer til at handle med. De mest gængse er e-mail, telefon og WhatsApp. Disse kommunikationsformer har været med til at hjælpe den daglige trading, men de hjælper også med at styrke relationen mellem BPI og deres producenter og på den anden side deres kunder. Især Thailand er et land der opererer meget på personlig relation og her hjælper disse kommunikationsmidler med at kunne tale sammen oftere. En barriere for BPI er dog tidsforskellen, men med f.eks WhatsApp som BPI's tradere har installeret på deres arbejdstelefoner er de altid tilgængelige, således at skulle de thailandske producenter ønske at kontakte dem udenfor office hours, så er det muligt via WhatsApp eller telefonisk.

En anden faktor er at det er blevet nemmere for forbrugerne at finde information omkring kvaliteten af kødet enten via internettet eller pakningen på kødet som indeholder flere informationer om kødet end tidligere. Denne gennemsigtighed i branchen stiller større krav til leverandørerne.⁵⁰

Ligeledes kan en enkelt hændelse hurtigt gå viralt via internettet hvor folk hurtigt kan sprede og dele nyheder gennem deres netværk. Såfremt at BPI eller en af deres producenter rammes af en sådan dårlig omtale som dansk svinekød fra Danish Crown blev tilbage i 2015⁵¹, vil det kunne få voldsomme konsekvenser for BPI som virksomhed.

Et andet parameter som de svenske forbrugere går meget op i er brugen af antibiotika. Sverige har en nulpolitik på antibiotika og det bliver kun brugt såfremt det bliver anvist af en veterinær enten ved sygdom eller frygt for samme. Dette gælder både for det svensk producerede kød, men også for det thailandsk producerede. Sverige går meget op i brugen af antibiotika og de har derfor startet en online antibiotika skole, således at forbrugerne kan blive klogere på emnet og hvad brugen af antibiotika kan gøre ved mennesker og dyr⁵².

3.3.3 - Delkonklusion - Makro-analyse

Ud fra ovenstående makroanalyse har vi fået et her og nu billede for BPI's virke på det svenske marked. Analysen skaber et overblik således at BPI kan se hvad de skal være opmærksom på i forhold til den omverden som de opererer i. BPI har allerede et marked og de sælger kyllingeprodukter til det svenske marked. Det essentielle bliver om de kan formå at få skabt et brand således at de

⁵⁰ Bilag 6

⁵¹ <https://www.berlingske.dk/virksomheder/svenskerne-gaar-i-flaesket-paa-dansk-svinekoed>

⁵² <https://www.svensktkott.se/kottskolan/utbildningar/antibiotikaskolan/>

svenske forbrugere ikke længere vælger svensk produceret kød som deres klare første prioritet. Indtil videre har vi i ovenstående analyse set at oprindelsesland på kød producenten er det vigtigste parameter for forbrugerne. Og så længe det er det, vil BPI's engros og restaurant kunder efterspørge samme. BPI's svenske konkurrenter har været gode til at præge de svenske forbrugere således at svensk produceret kød er et brand i sig selv.

En af de faktorer som BPI og deres producenter ikke kan gardere sig imod er sygdom. Denne sundhedscertificering såfremt en eventuel fugleinfluenza bryder ud hos de thailandske producenter ville være et hårdt slag, da det må forventes at de svenske forbrugere vil tillægge disse producenter endnu en negativ historie. Omvendt hvis de svenske producenter rammes af samme er der muligheder for BPI at vinde markedsandele med det thailandsk producerede kød. BPI skal sammen med deres leverandører få bevist og synliggøre test og kontroller således de via disse resultater og målrettet markedsføring kan få overbevist slutforbrugerne om, at det er på højde med det svensk producerede.

De svenske privatforbrug har haft mindre penge mellem hænderne siden 2015 og frem til nu, men stadig i den periode har der været øget efterspørgsel på økologi, kvalitet og kød hvor dyrenes velfærd har været i højsæde. Dette viser for BPI, at de svenske kunder efterspørger både kvalitet, men også dyrevelfærd. Interessant er det at professor Jørgen E. Olsen fra Aarhus universitet udtaler at forbrugerne bliver nødt til at gå på kompromis med enten dyrevelfærd eller miljø, da økologisk fremstillet kød udleder mere CO₂. Her er der altså en interessekonflikt for forbrugerne, denne skal BPI være opmærksom på. Såfremt de kan vise at deres kød fra deres thailandske producenter er af samme kvalitet (dog ikke økologisk), kan BPI, i følge interviewet med Jacob H. Schou, slå sig på at være mere miljøvenlige på end del flere punkter end deres svenske konkurrenters økologisk producerede kød. Tallene fra Aarhus universitet beskæftiges af både formanden for økologisk landsforening i Danmark, samt Den Grønne klimatank Concrito. Der er altså en udfordring for BPI her, da det kan være svært at sige hvilken "vej" forbrugerne vælger i denne interessekonflikt. Såfremt BPI formår at se det som en mulighed og tage kampen op omkring dette svære emne, ligger der også en stor mulighed, hvorpå de via deres branding kan vise de svenske forbrugere at kød produceret fra et konventionelt landbrug udleder 25-30 procent mindre CO₂.

I forhold til at BPI som virksomhed handler i flere forskellige valutaer (styret af kundens ønsker) kan de med fordel se på at kurssikre deres handler således at de minimere den risiko der er ved at handle i mange forskellige valutaer.

De sociokulturelle faktorer er i opgaven delvis analyseret gennem Hofstede's komparative analyse og den hjælper med at skabe et indblik for BPI til de kulturelle forskelle der findes i både Sverige og Thailand. For BPI som agerer trader og "mellemand" mellem to parter er det ekstremt vigtigt at forstå dels sine kunder, men også sine leverandører. På den måde er Hofstede's analyse med til at skabe værdi og kan bruges som et aktivt værktøj således at BPI klæder sine ansatte tradere på til de kulturelle forskelle de måtte opleve via deres daglige trading med de svenske forbrugere og de thailandske leverandører.

I analysen har den teknologiske udvikling vist at gøre kommunikationen mellem BPI og deres leverandører og kunder nemmere. Al handel foregår på e-mail, telefonisk og WhatsApp. Det er således nemmere at få fat på hinanden på trods af tidsforskellen mellem Danmark og Thailand.

For at opsummere de forhold BPI står overfor skal de altså være opmærksomme på de omverdens forhold der er blevet belyst her. Det er vigtigt at nævne at det er et her og nu billede og BPI skal derfor altid forsøge at være så omstillingsparate som muligt, og prøve at eliminere enhver risiko. Ting som sygdomme hos en leverandør kan aldrig forudsiges, men vedvarende kontroller og test kan være med til at minimere chancen for samme. Det hvor vi ser BPI skal sætte mest ind er på at få spredt budskabet om at deres thailandsk importerede kød er af samme kvalitet som det svenske. Det mener BPI allerede selv, men det er vigtigt at dette bliver videreformidlet. Pt. har BPI's svenske konkurrenter et overtag på markedet, da flest svenske forbrugere ønsker kød fra Sverige. Udfordringen ligger som nævnt derfor i at BPI skal kunne dokumentere at dette importerede produkt er af samme kvalitet og i den ombæring kan de også slå sig på at det udleder mindre CO2 end et svensk økologisk produceret tilsvarende produkt gør. Såfremt de formår at slå igennem med det budskab til forbrugerne vurderer vi at der er muligheder for at øge omsætning og indtjeningen på det svenske marked.

3.4 - Segmentering

Et vigtigt element i BPI's marketingplan er at definere sin målgruppe og i den forbindelse inddele markedet i segmenter. På den måde kan virksomheden fokusere sin forretningsstrategi samt koncentrere sine ressourcer de rigtige steder. Ved en korrekt segmentering kan virksomheden bedre målrette sit budskab til de udvalgte segmenter og på den måde øge sandsynligheden for at budskabet bliver modtaget og forstået korrekt.

BPI har mere end 100 B2B kunder⁵³ på det svenske foodservice marked, så det er ikke muligt at lave én markedsføring, der rammer samtlige kunder lige godt. Det er derfor nødvendigt at prioritere imellem kunderne og inddele dem i segmenter, hvorefter virksomheden kan vurdere hvor og hvordan det er mest relevant at fokusere sin markedsføring.

Som nævnt i det indledende afsnit, oplever BPI at de taber markedsandel på kunder, der begynder at efterspørge højere kvalitet med fokus på bl.a. Økologi, dyrevelfærd, CSR, oprindelse, miljø mm.

Det kan derfor tyde på at kunderne ikke forbinder BPI med varer af den kategori, hvorfor de vælger at købe deres kylling hos en anden leverandør, dette ønsker vi at undersøge nærmere i vores undersøgelse.

Inddeling af BPI's kunder på det svenske foodservice-marked:

Segment A:

Grossister, storkøkkener, restauranter og lign, der efterspørger fødevarer af højere kvalitet hvor kriterier ift. økologi, dyrevelfærd, CSR, miljø, produktion, oprindelse mm. skal opfyldes eller som minimum imødekommes. Disse kunder ligger stor vægt på professionalitet og tillid.

Kundeeksempler: Menigo Foodservice AB og Martin & Servera AB

Segment B:

Grossister, storkøkkener, restauranter og lign., der efterspørger fødevarer af god og ensartet kvalitet. God personlig relation og en konkurrencedygtig pris er deres foretrukne præferencer, når de skal vælge leverandør. Bløde værdier som ovennævnte er sekundære præferencer, og ikke et kriterie fra kunden.

Kundeeksempler: Farmen Kött och Chark AB og Kungsholmen Kött och Chark AB

Segment C:

Grossister, storkøkkener, fast-foodkæder og lign., der efterspørger fødevarer, der dækker de basale behov. Produkter af acceptabel kvalitet, hvis primære kriterie er en konkurrencedygtig pris. Kunderne går ikke op i personlig relation, og skifter imellem de forskellige leverandører fra ordre til ordre alt afhængig af hvem der er billigst på dagen.

Kundeeksempler: Sinli Trading AB, CN Food Trading AB

Vi har altså opdelt BPI's kunder i tre segmenter i prioriteret rækkefølge, så virksomheden kan fokusere sin markedsføring på de rigtige kunder. Her er det primære segment (A) beskrevet som kun-

⁵³ Kunder = Grossister, storkøkkener, restauranter mm.

der der efterspørger varer af højere kvalitet og som ikke vil gå på kompromis med forskellige faktorer som dyrevelfærd, CSR mm. Det er ved kunder af denne type, hvor BPI har oplevet et fald i omsætning de seneste år, herunder bl.a. kunden Menigo Foodservice AB⁵⁴, hvor virksomheden har oplevet et væsentligt fald i omsætningen af thailandske produkter fra 6.042.691 DKK i 2015 til bare 1.264.435 DKK i 2018. Det svarer til et fald på næsten 21% på bare 3 år.⁵⁵

Yderligere har virksomheden mistet al salg til en større kunde, Martin & Servera, bl.a. på baggrund af samme problemstilling. Omsætningen til Martin & Servera har gradvist faldet år for år fra 4.269.966,33 DKK i 2013 til 1.680.641,04 DKK i 2015, hvorefter salget helt ophørte i slutningen af samme år.

Sammenligner vi med kunder fra segment B, oplever vi en stigning på de thailandske varer. Kunderne i det dette segment efterspørger varer af god kvalitet, til en konkurrencedygtig pris. Her er de bløde værdier som bl.a. dyrevelfærd og lokalproduktion ikke et handelskriterie, hvorfor det er produktets kvalitet, pris og personlig relation der er afgørende for forretningen. Her kan vi som eksempel tage udgangspunkt i Kungsholmen Kött och Chark AB, hvor BPI har formået at øge omsætningen i 2016 fra 410.034,15 DKK til 1.614.453,37 DKK i 2018, hvilket næsten svarer til en firedobling på bare 2 år.

Yderligere kan der nævnes Farmen Kött och Chark AB, hvor BPI der i regnskabsårene 2016-2018 har øget omsætningen med 173% på thailandske varer.

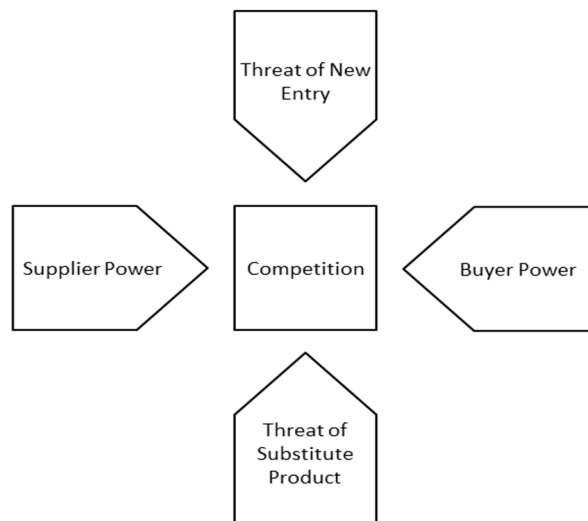
Det er altså kunder fra segment A, hvor BPI oplever et fald i omsætningen, imens virksomheden oplever en markant stigning hos kunderne i segment B og C.

Med ovenstående for øje, lader det til at være en fordel for BPI at lægge yderligere fokus på segment B og C og lade kunderne fra segment A købe varer andre steder, da tallene tydeligt indikerer at B og C er interesseret i BPI's produkter og Kunder fra segment A ikke er.

Udfordring ligger dog i, at kunderne fra segment A er villige til at betale en højere pris for en vare som opfylder de værdier de ønsker opfyldt. B og C går mere op i prisen og ønsker ikke at betale ekstra for service og værdier, som ikke har nogen særlig stor betydning for dem. Hos kunder i segmenterne B og C segment er der altså begrænsede indtjeningsmuligheder, hvorimod hos kunderne i segment A findes der mulighed for at opnå en højere pris på varerne og tjene flere penge. Her er det også muligt at fastholde kunderne og skabe en større værdi for dem, og på den måde skabe en højere switching cost for kunden. Dette vil gøre det mulig at øge indtjening yderligere.

⁵⁴ Salgstal trukket fra BPI's interne datasystem Navision.

⁵⁵ Bilag 1



3.5 - Porters Five Forces - Meso-analyse

I den følgende analyse med Porters Five Forces går vi lidt nærmere ind i den ovenstående “ude fra og ind” synsvinkel, hvor vi kigger nærmere på nærmiljøet og branchen. Analysen skal danne et overblik over, samt gøre virksomheden bevidst om, den aktuelle konkurrenceintensitet der er på markedet. Ligeledes kan man igennem analysen få indsigt i graden af rivalisering i branchen og på den måde bedre vurdere attraktiviteten og i sidste ende se hvilke strategiske tiltag der vil være nødvendige for at styrke sin position på markedet.⁵⁶

Analysen udarbejdes alene med fokus på at belyse tendenser og udvikling på det svenske foodservice marked med fokus på afsætning af fødevarer; herunder kyllingeprodukter til restauranter og grossister. Med ovenstående i betragtning bør analysen give et præg om hvordan magtforholdene i branchen forholder sig. Ligeledes er spørgsmålet om hvorvidt branchens magtforhold kan korrigeres og på den måde påvirke efterspørgslen i en ønsket retning for BPI - og hvordan det kan gøres. Industridefinitionen defineres som følgende: Afsætning og markedsføring af fødevarer på det svenske foodservice-marked, herunder kyllingeprodukter af svensk og thailandsk oprindelse. Endvidere fokuseres der på en tidshorisont på 2-3 år, for at undersøge trends i industrien, der kan skabe vækst for BPI i denne periode.

⁵⁶ Porters Five Forces - Michael Porter 1979, Harvard Business Review “how Competitive Forces shape Strategy”

3.5.1 - Truslen fra nye indtrængere

Truslen fra nye indtrængere kræver en undersøgelse og vurdering af de aktuelle entry/exit barrierer i branchen. Her kan kapitalkrav til opstart, binding- og exit costs være skærpnde faktorer for nye indtrængere i branchen. Typisk afgør start-up omkostninger samt udsigter til profit attraktiviteten for nye potentielle indtrængere. Nedenfor vil vi se på hvad der kan påvirke disse barrierer samt vurdere hvad der er gældende for BPI's branche.

Tager man udgangspunkt i et økonomisk perspektiv er det forholdsvis kapitalkrævende at etablere sig i branchen. Som leverandør i branchen skal man enten have sit eget produkt med egen produktion eller investere i import af den ønskede vare og derudover investere i et samarbejde med en allerede eksisterende produktionsvirksomhed - begge alternativer er tids- og kapitalkrævende. Sidstnævnte kræver udover en relation- og tillidsskabende proces også import-licenser samt lageropbevaring, som i sig selv er kapitaltunge elementer.

Markedet bærer generelt præg af høje førstegangsinvesteringer. Det er derfor ofte etablerede virksomheder fra andre lignende brancher med erfaring og kapital i ryggen, der forsøger at trænge ind på markedet som ny spiller.

Yderligere kræver det en omfattende knowhow i markedet for at begå sig og opnå konkurrencemæssige fordele overfor sine konkurrenter. En kombination af kundernes forhandlingsmønstre og generelt kendskab til markedsmekanismer som skaber markeds- og prisændringer, er afgørende at følge med i. Man behøver dog ikke nødvendigvis at have været i branchen længe for at få succes, da kunderne, ifølge interviewet med Karsten Skou Jørgensen, de seneste år har været åbne overfor nye alternative produkter f.eks. vegetariske produkter.

Dog har det sine fordele at være en veletableret leverandør på markedet - man har mange kontakter i branchen, derudover har man et allerede etableret kunderegister. Tillid og relation har en betydelig rolle i branchen, hvor man kan opnå *second chance* og på den måde gøre det muligt at genoprette eventuelle fejl - såfremt man kan tilbyde noget interessant for kunden.

3.5.2 - Leverandørernes forhandlingsstyrke

Under dette punkt i modellen beskrives forhandlingskraften mellem BPI og leverandører i Thailand. Forhandlingskraften hos leverandørerne er direkte styret af efterspørgslen på deres produkter. Dette på grund af at en høj efterspørgsel automatisk resulterer i en stærk forhandlingsstyrke⁵⁷.

⁵⁷ Principles of Economics by Alfred Marschall (1890)

Efterspørgslen på forstegte kyllingeprodukter er høj på grund af produktets gode anvendelighed, men udbuddet er tilsvarende høj, hvorfor prisen på produkterne har været nogenlunde stabil set over en periode på de seneste 10 år.

Nedenstående punkter vurderes ud fra BPI's aktuelle forhandlingsposition over for thailandske leverandører.

Udbud og prissætning I Thailand

Som forklaret tidligere i opgaven handles varerne igennem importlicenser, kvartalsvis tildelt til forskellige ansøgere. Den tildelte mængde licenser, skal anvendes for at undgå bøde. Efter hver licensuddeling bliver den tildelte mængde offentliggjort, samt hvilke virksomheder der har søgt. Dog kan man ikke altid regne med hvem der har licenser, da der ofte bliver købt og solgt licenser efter uddelingen, indbyrdes mellem virksomhederne. Det faktum at licensmængden bliver offentliggjort (altså den mængde licenser der *skal* importeres til Europa), giver umiddelbart de thailandske leverandører en kæmpe fordel ved forhandlingsbordet. For hvis BPI har fået 2.000 tons licenser ved tildelingen, så er de altså tvunget til at importere 2.000 tons varer, for at undgå en bøde. Jf. interviewet med indkøbschef, Jacob Schou, er markedet i Thailand domineret af tre store leverandører, der mere eller mindre dikterer markedet for resten - der er derfor ikke en naturlig konkurrence på markedet, der regulerer prisen. Dette scenarie virker umiddelbart meget uholdbart for BPI. Dog forklarer han yderligere i interviewet at de thailandske leverandører opnår en højere pris på op imod 50% ved salg til Europa, kontra hvis de sælger varerne til andre markeder udenfor Europa. *“Så de er jo ret interesserede i at vores forretning også er god, så vi søger om flere licenser igen til næste licensuddeling”* udtaler Jacob i interviewet. Den ekstra høje salgspris de thailandske leverandører opnår ved salg til Europa, resulterer nemlig i et dårligt BATNA⁵⁸ for dem - hvilket giver et betydeligt incitament til at vedholde en god relation til sine europæiske kunder, herunder bl.a. BPI.

Leverandørerne i Thailand er nemlig afhængige af de Europæiske importører, for at afsætte varer i Europa.

Leverandørernes afhængighed af kunden

De thailandske leverandører har brug for de europæiske importørers setup i forhold til import, licenser, lagerhåndtering og distribution til kunder⁵⁹. Som tidligere beskrevet i opgaven er der nogle meget omkostningstunge og ekstremt risikobetonede faktorer forbundet med at importere varer til

⁵⁸ Horacia falcao, Value Negotiation, Pearson, 327-340, BATNA

⁵⁹ Her refereres der til BPI's kunder i Sverige

Europa. Faktorer der er for tunge for de thailandske leverandører at løfte. De er derfor afhængige af virksomheder som BPI, der er specialiseret i at håndtere sådanne opgaver.

Leverandørerne har brug for markedsviden i Europa. Her er BPI en rigtig god partner, da virksomheden taler med mange forskellige producenter i Europa på grund af deres brede forretning igennem bulk trading i hele verden. Derudover har BPI fingeren på pulsen på afsætningsmarkedet - det giver en markedsinformation og viden, som Thailand aldrig ville komme i nærheden af, både på grund af den store distance men i særdeleshed på grund af den markante kulturforskel der er⁶⁰.

Leverandørerne i Thailand er ikke i stand til at levere i små mængder, derfor har de brug for en mellemhandler i Europa, som kan håndtere lagerføring og distribution.

3.5.3 - Kundernes forhandlingsstyrke

Svensk oprindelse og behovet for import

Som det forklares i opgavens afsnit 3.1, er Sveriges kødforbrug steget med mere end 50% siden 1990 og Sveriges egenproduktion har ikke formået at følge med efterspørgslen. Den illustrerede graf viser udviklingen i de svenske forbrugeres kødforbrug sammenlignet med Sveriges egenproduktion, som kun dækker omkring 2/3 af forbruget. Det kan derfra udledes at der er et grundlæggende behov for importeret kød, herunder kylling, til at dække efterspørgslen på det svenske foodservicemarked.

Kunderne er dog skeptiske over for kvaliteten på de importerede varer, hvor virksomhedens salgssafdeling i stigende grad bliver mødt af fordomme omkring de thailandske producenter. Specielt på messer hvor de møder nye kunder og har mulighed for at tale med slutbrugerne.

“Hos nogle kunder bliver vi helt sikkert fravalgt på grund af oprindelse - vi kan se det på messer, hvor vi i stigende grad oplever fordomsfulde kunder, der allerede inden vi har talt om de thailandske kvaliteter, har dømt os ude.” Forklarer Karsten Skou Jørgensen i interviewet og fortsætter;
“Nogle af dem er slet ikke interesserede i at høre hvordan det egentlig forholder sig, for de tror ganske enkelt ikke på det vi fortæller dem - på trods af at vi kan vise certifikater og kontrolrapporter. Fordommene bunder helt enkelt i uvidenhed og en meget stor tillid og stolthed overfor deres land. Hvilket er en god ting, det er bare rigtig ærgerligt at det overskygger afgørende fakta.”

⁶⁰ Uddybet i afsnit 3.3, Hofstede kulturanalyse

Svenske producenter

Som det kan forstås er svenskere altså meget trofaste og ønsker i høj grad at være af den opfattelse, at svenske produkter er bedre end produkter fra andre lande. Som forklaret under de politiske forhold i Pest-analysen har der været et politisk pres på markedet. Flere politikere opfordrer, igennem forskellige tiltag, svenskerne til at nedprioritere importeret kød og derimod vælge svenske råvarer. Det er selvsagt en kæmpe fordel for de svenske kyllingeproducenter, der får gratis reklame og god omtale.

En stor del af de kommunale institutioner i Sverige, som f.eks. hospitaler, skoler, daginstitutioner og plejehjem er, af regeringen, blevet pålagt at anvende svenske råvarer i deres mad. Det giver de svenske producenter endnu en markant konkurrencefordel og resulterer i en meget stærk forhandlingsstyrke overfor de svenske kunder, som også kommer til udtryk i interviewet med Karsten Skou Jørgensen; *“Mange af kommunerne er dikteret til at bruge Svensk kød, hvilket gør det rigtig svært at konkurrere med de svenske producenter som bl.a. Guldfågeln.”*

I og med kunderne lader efterspørgslen koncentrere sig så meget om oprindelse og ikke er kritiske overfor råvarer med svensk oprindelse, sætter de sig selv i en uheldig situation overfor de svenske producenter. Kunderne har igennem deres efterspørgsel stort set elimineret deres egen forhandlingsstyrke overfor de svenske producenter. Som tidligere illustreret er udbuddet af svensk producerede kødprodukter ikke stort nok til at dække efterspørgslen. En sådan situation, hvor kunderne står i kø for at købe, kan de svenske producenter frit vælge hvem de ønsker at sælge til og i stor udstrækning selv bestemme prisen.⁶¹

BPI

Kundernes svage forhandlings styrke overfor de svenske producenter kommer til udtryk ved forhandlingsbordet med BPI. Som Karsten Skou Jørgensen forklarer i interviewet oplever han hos flere kunder en tendens til at blive en smule unfair i forhandlingerne end det tidligere er oplevet. De udnytter at BPI ligger i hård konkurrence og er villige til at gå lidt længere for salget end normalt. Denne situation giver kunderne mulighed for at stille større krav til div. serviceaspekter og kvalitet⁶². Derudover bliver prisen ofte et offer for kompromis, hvilket kan ses direkte på virksomhedens salgstal og dækningsgrad.

⁶¹ Interview med Karsten Skou Jørgensen indikerer en prisforskel på 30%

⁶² Bilag

Kyllingeprodukter er som nævnt et meget populært produkt på foodservicemarkedet, da det er billigt, let anvendeligt og næsten alle mennesker kan spise det uanset religion. Dette gør at der findes

Den dårlige forhandlingsstyrke kunderne oplever ved forhandlinger med de svenske producenter resulterer i at de skal kompensere for tabet, når de sidder ved forhandlingsbordet med BPI.

Branding

Der er kommet meget mere fokus på varen og dens kvalitet og oprindelse - kunderne ønsker at blive inspireret til at købe igennem storytelling med en romantisk fortælling omkring kødets oprindelse, naturlige omgivelser, bløde værdier osv. Hvis BPI kan skabe en historie omkring sit brand, hvor kunden kan associere brandet med de værdier de efterspørger og som kan inspirerer dem, er de i flere tilfælde også villige til at betale flere penge for varen.

Formår BPI at skabe et brand omkring sine thailandske varer og markedsføre det på den rigtige måde, kan det give virksomheden en stor forhandlingsstyrke overfor kunden.

3.5.4 - Truslen fra substituerende produkter

Switching costs:

Kyllingeprodukter er som nævnt et meget populært produkt på foodservicemarkedet, da det er billigt, let anvendeligt og næsten alle mennesker kan spise det uanset religion. Dette gør at der findes mange forskellige kyllingeprodukter der kan erstatte BPI's varer. Situationen resulterer i meget lave switching costs for kunderne, hvor de relativt let kan skifte imellem leverandører uden de store omkostninger og uden nødvendigvis at gå på kompromis med kvaliteten.

Her kan det også være en afgørende faktor for BPI at skabe et brand omkring de thailandske varer, så kunderne ikke kan skifte leverandører med samme lethed. Det gælder altså for BPI om, igennem sit brand og markedsføring, at tilbyde et produkt, der kan skabe en merværdi for kunden (Pareto Frontier⁶³), som de ikke kan få andre steder. På den måde kan BPI arbejde hen imod at opnå en gensidig afhængighed med sine kunder.

Kunderne har de seneste år været mere åbne over for nye produkter jf. Karsten Skou Jørgensen, hvilket åbner markedet for nye substituerende produkter. Han nævner i interviewet at der de seneste

⁶³ Side 31-33, Horacio Falcao - Value Negotiation, Pearson 2010

år er kommet flere nye produkter til markedet, som f.eks. vegetariske alternativer til bl.a. kyllinge-produkter. Dette kan også ses ud fra kundernes svar på spørgsmål 3 i spørgeskemaet, hvor de indikerer at det er vigtigt BPI tilbyder dem nye varer, som kan inspirere dem.⁶⁴

Internethandel og den personlige relation

Det er ingen hemmelighed at teknologien er under en rivende udvikling, hvilken også kan mærkes på kundernes efterspørgsel og adfærd.⁶⁵ Flere af BPI's kunder har online-salg til deres kunder, specielt i hovedstadsområder foregår en stor del af BPI's kunders salg via deres online platform.⁶⁶

BPI's forretning er bygget op omkring personlig relation og god service. Men i takt med at en større del af kunderne handler over nettet, forsvinder den personlige kontakt og dermed muligheden for at skabe en personlig relation til kunderne. Det er derfor i større omfang blevet sværere for BPI at sælge deres varer, som de tidligere har gjort det. BPI's brand og markedsføring er i en sådan situation afgørende. Kunderne køber udelukkende baseret på prisen, samt deres tanker og følelser, når de ser BPI's logo, eller Guldfågeln's logo på skærmen.

Validoo⁶⁷ er en online platform, hvor leverandører skal registrere deres produkter for at sælge dem igennem deres kunders webshop. Validoo har lavet en undersøgelse omkring værdien af markedsføring via deres platform. De gav et eksempel, hvor salget to forskellige kyllingebryster uden brand og med samme pris og tekstbeskrivelse blev sat op imod hinanden. Det ene kyllingebryst blev vist med tekst og pris, hvor det andet kyllingebryst blev vist med samme pris, samme tekst med også med et billede af produktet. Annoncen med billedet solgte 90% mere end annoncen uden billede over en periode på 3 måneder.⁶⁸

Dette eksempel giver et klart billede af hvor let kundens beslutning kan påvirkes, ved blot at tilføje salgsannoncen et billede. Igen understreger det vigtigheden af BPI's behov for at skabe et brand og markedsføre det, så kunderne klikker på billedet af deres logo, frem for andres.

⁶⁴ Bilag 9 - Spørgeskema

⁶⁵ Bilag 6 - den digitale forbruger

⁶⁶ Intern brancheviden fra BPI

⁶⁷ <https://validoo.se>

⁶⁸ Eksemplet blev givet under et foredrag, hvorfor der ikke kan forlægges en fysisk kilde.

3.5.5 - Rivaliseringen i Branchen

Centralt for at vurdere attraktiviteten af industrien er den indbyrdes rivalisering, idet der ofte findes en sammenhæng mellem rivalisering i branchen og niveauet for profitten. *“High rivalry limits the profitability of an industry”*⁶⁹

Rivaliseringen i branchen kan ses som et produkt af de gennemgåede punkter ovenfor. Det der oftest er de mest afgørende faktorer for, hvordan rivaliseringen i branchen udspiller sig, er omfanget af spillere på markedet, deres position og forhandlingsstyrke, samt kvaliteten af sine ydelser og muligheden for at differentiere disse. Derudover kan skifteomkostninger og kundeloyalitet også være afgørende faktorer. Rivaliseringen i branchen definerer samtidig attraktiviteten af branchen.

Nuværende udbydere

Foodservicesektoren er en branche i stor udvikling og er enormt interessant for mange virksomheder⁷⁰. Markedet er derfor og præget af mange spillere, der påvirker markedet i mange forskellige retninger. Kunderne kan kun lave mad af en begrænset mængde råvarer, hvorfor alle leverandørerne kæmper om at få kunderne til at bruge netop deres varer. På grund af den intensiverede konkurrence der præger markedet, er virksomhederne blevet mere opmærksomme på vigtigheden af at skille sig ud fra sine konkurrenter, hvorfor branding og markedsføring er blevet en central rolle i mange virksomheders forretningsstrategi. Markedet er præget af mange veletablerede spillere, der har formået at sætte sig tungt på markedet, herunder bl.a. BPI A/S. BPI har som flere af de andre leverandører igennem lang tid på markedet skabt et stort netværk, der ligeledes har en meget stor betydning for succes i branchen.

Differentiering

I tilfælde af at produkterne i industrien kan karakteriseres som generiske, og der ikke er grundlag for differentiering af produktet, vil de i mange tilfælde opfattes som en commodity. I et sådan tilfælde vil kundernes valg primært blive baseret på varens pris og *value for money*, hvilket automatisk vil resultere i priskonkurrence.⁷¹

⁶⁹ Harvard business review, January 2008, Michael Porter, side 85

⁷⁰ Bilag 1

⁷¹ <https://www.cleverism.com/competitive-rivalry-porters-five-forces-model/>

Hvorvidt de aktuelle varer, i dette tilfælde kyllingeprodukter af forskellig art, bliver opfattet som en commodity, afhænger af hvilken branche de bliver solgt i. Mange af de samme varer som BPI afsætter på det svenske foodservicemarked, bliver også solgt som bulk-vare⁷². Her er varen pakket uden branding, og det primære fokus ligger på volumen service samt en hård priskonkurrence.

I foodservice branchen er det nødvendigt at inddrage flere aspekter i forretningen for at differentiere sig fra sine konkurrenter. Her bliver produkternes branding og markedsføring et afgørende middel for differentiering, da det kan være med til at gøre de enkelte produkter unikke igennem *story-telling* og indbydende forpakning af varen. Sådanne tiltag kan være med til at vække nogle af kundernes latente behov og påvirke deres efterspørgsel. Ved at skabe et differentieret produkt og brand, vil BPI, jf. teorien omkring monopolistisk konkurrence, have bedre mulighed for at overleve, også på lang sigt. Virksomheden vil på den måde gøre det muligt at komme ud af "red ocean" og mindske konkurrenceintensiteten.

Exitbarrierer

I en branche med høje exit-barrierer for at træde ud af industrien, vil virksomheder, der ikke formår at skabe profit, blive påvirket til at blive i branchen. I sådan en situation vil der dannes et konkurrencebaseret pres, der tvinger virksomhederne til at opretholde sin berettigelse og skabe profit, uanset hvad det koster. Flere af disse mulige barrierer er i mange tilfælde et resultat af store investeringer, ejerskabsforhold af specielle aktiver, faste omkostninger.⁷³

Branchen er er det både produktionsvirksomheder og servicevirksomheder, der er baseret på import. I det BPI er en service virksomhed, der ikke har sin egen produktion, har virksomheden heller ikke store omkostninger forbundet med produktionsapparater og vedligeholdelse, som nogle af deres konkurrenter. Derimod har BPI, igennem sin import bundet sine omkostninger i lagervarer. Spillerne i branchen har altså høje omkostninger og investeringer forbundet med at være aktiv. De store omkostninger øger som nævnt exit-barriererne for virksomhederne, hvorfor de har et øget incitament for at vedholde sin relevans i branchen og skabe profit, bl.a. igennem investering i markedsføring og andre tiltag for at differentiere sig.

⁷² Bulk-vare betegner varen pakning og anvendelse. Bulk kendetegner store forpackninger, der er nyttige ved produktioner.

⁷³ <https://www.cleverism.com/competitive-rivalry-porters-five-forces-model/>

Switching costs

I en branche der er præget af meget få eller slet ingen skifteomkostninger for kunden, vil den som udgangspunkt defineres af hård konkurrence. Dette er oftest tilfældet i brancher, hvor varerne er forholdsvis identiske eller homogene.

Som nævnt tidligere i opgaven er skifteomkostningerne for kunderne forholdsvis lave, hvilket også kommer til udtryk i den hårde konkurrence, som Karsten Skou Jørgensen også pointerer i interviewet. De lave skifteomkostninger resulterer i at kunderne i stor grad udfordre leverandørerne ved at sammenligne dem og derefter vælge hvem de ønsker at handle med. Den situation har tvunget leverandørerne til at gøre sig umage for at differentiere sig på forskellige punkter i forretningen. Igen er dette med til at understrege at konkurrenceformen i denne branche er monopolistisk.

Det er dog ikke kun kunderne der kan drage fordel af princippet om skifteomkostninger, da den modsatte situation ændrer styrkeforholdet og giver leverandørerne fordelene over for kunderne.

Dette kan ske igennem differentiering og princippet om Pareto Frontier, hvor virksomheden har fokus på at skabe merværdi for sin kunde. Lykkedes virksomheden i at skabe en merværdi igennem sin service, eller andre ting, som kunden ikke har mulighed for at få hos andre leverandører, giver det leverandøren muligheden for at skabe mere profit. På det svenske foodservicemarked har de svenske producenter i høj grad formået at skabe et produkt og et brand, der skaber en unik værdi for kunderne, som ikke kan opnås hos andre leverandører, nemlig svensk oprindelse.

3.5.6 - Delkonklusion - Segmentering og Meso-analyse

Det svenske foodservicemarked er præget af hård konkurrence. Dette skyldes forskellige faktorer, bl.a. en stor rivalisering blandt konkurrenterne. Branchen er domineret af en række spillere, der dominerer markedet, samt et større antal mindre produktions- og handelsvirksomheder, der præger konkurrencen. Dette skyldes, på trods af forholdsvis høje entry barrierer, en meget attraktiv branche der er i stor udvikling. De store spillere, der dominerer markedet er meget veletablerede og har igennem mange år opbygget gode relationer og opnået menage konkurrencefordele i form af bl.a. betydelige stordriftsfordele samt fordelagtige kontrakter med f.eks. logistikvirksomheder der håndterer lagerføring og transport. Man kan her tale om first-mover advantages, for de virksomheder der allerede er etablerede kontra nye indtrængere.

BPI's kunder kan opdeles i tre hovedsegmenter, A, B og C, hvor kunderne fra segment A udgør den største del af BPI's kunder. Det er ligeledes hos kunderne fra segment A, hvor der opleves en ændring i efterspørgslen. Denne type kunder har de seneste par år begyndt at ligge mere fokus på bløde værdier som dyrevelfærd, økologi, CSR og ikke mindst oprindelse på varen. Denne situation har skabt en ulige konkurrencesituation i branchen, hvor producenter af svensk kød har en meget stærkere forhandlingsstyrke end andre i branchen. De svenske kunder er meget trofaste overfor svenske råvarer og de prioriterer svensk oprindelse i en sådan grad, at det har været ødelæggende for dem selv. De har med tiden formået at eliminere en stor del af deres egen forhandlings styrke over for de svenske producenter. Dette kommer negativt til udtryk for BPI på flere parametre, bl.a. fordi kunderne vil forhandle ekstra meget imod de thailandske varer, idet de ønsker at kompensere for den manglende forhandlingsstyrke overfor de svenske produkter.

For at styrke BPI's forhandlingsstyrke overfor kunderne er det nødvendigt at de opbygger et brand, hvor kunderne kan associere BPI med de værdier de ønsker opfyldt når de køber kylling. Dette vil give virksomhedens produkter en øget værdi for kunden, hvilket vil gøre det muligt at opnå en højere pris. Derudover vil det med sandsynlighed også resultere i en større efterspørgsel på deres varer og dermed mere salg.

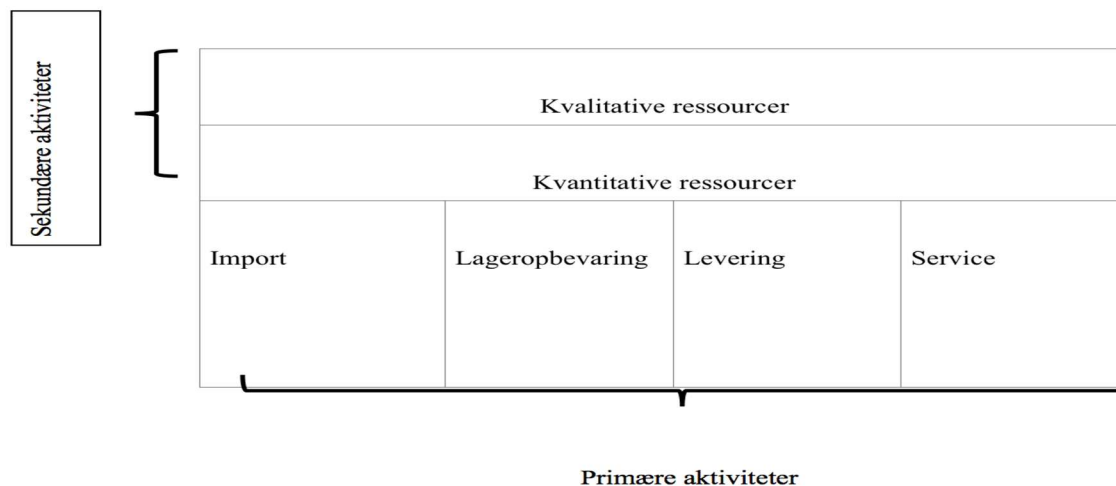
3.6 - Intern Analyse / Mikro-analyse

Formålet med den interne analyse bliver at definere hvilke kompetencer og ressourcer BPI har. Det gør vi for at finde ud af om BPI besidder nogle kvaliteter, som kan medvirke til at virksomheden kan skabe en konsistent konkurrencemæssig fordel i og omkring den omverden og branche som er bearbejdet jf. Makro- og mesoanalysen.

For at definere BPI's interne processer har vi valgt at anvende en værdikæde analyse. Modellen er i sit udgangspunkt designet til at repræsentere en produktionsvirksomhed, hvorfor nogle af den egen-skaber findes irrelevante for en servicevirksomhed som BPI. En servicevirksomhed har nogle andre aspekter, der istedet kan inkorporeres i modellen, for at give et retvisende billede af BPI. Modellen bliver manipuleret, så den bliver tilpasset til en servicevirksomhed. Derudover vil værdikæde analysen danne et billede af de elementer i deres forretning, hvor BPI differentierer sig og skaber mer-værdi samt vise hvor virksomheden skal have ekstra fokus.

Analysen vil udarbejdes igennem interviews og Frederik Jensens egen viden.

3.6.1 - Porters værdikæde analyse



Model: Egen tilblivelse.

3.6.1.1 - Primære aktivitet

Import

Et af de primære og grundlæggende aspekter for BPI's berettigelse på det svenske foodservicemarked er deres setup omkring indkøb og import er deres produkter fra Thailand. Opbygningen af dette setup og de ressourcer der er bundet i denne afdeling er et produkt af flere års arbejde og tilpasning. I denne proces varetages hele fundamentet for BPI's varesortiment. Formår BPI ikke at håndtere indkøbet og den efterfølgende import korrekt, risikerer de at stå uden vare til deres kunder. Første step består i at afdække afsætningsmarkedet og planlægge hvilke mængder der skal købes og hvornår de skal sælges. Herefter indgår forhandlingerne med de thailandske leverandører, hvor en mangeårig dialog fortsætter. BPI har igennem mange år opbygget en stærk relation til de thailandske leverandører. Den gode relation til Thailand, samt positionen som den største importør af disse varer i Skandinavien giver BPI nogle lukrative stordriftsfordele, som gavner BPI både på kort og lang sigt. Markedet og undersøge om der er nogle eksterne faktorer der risikerer at påvirke den del af forretningen. Efter end forhandling med Thailand, aftales afskibningsplanen, så BPI sikrer at va-

rerne kommer til Europa på de rigtige tidspunkter ift. efterspørgslen på afsætningsmarkedet. Varerne købes altid CIF Hamborg havn⁷⁴, hvor de thailandske leverandører er ansvarlige for logistikken hele vejen til Europa. Fra forhandlingen er endt og varerne er bestilt kan der gå fra 3 og helt op til 9-12 måneder før varerne lander i havnen i Europa. Når varerne er landet i Hamborg havn, indfortoldes varerne vha. licenserne, så varerne kan sælges i Europa med nedsat told.

Logistik

Dette aspekt af BPI's værdikæde, kan deles op i to elementer; den egentlige fysiske logistik og den økonomiske del.

Logistikdelen har BPI valgt at udlicitere til et professionelt firma, der udelukkende koncentrerer sig om lageropbevaring og logistikløsninger. Grunden til at denne del af forretningen er udliciteret skyldes omfanget og vigtigheden af arbejdsopgaven. Vigtigheden at varerne registreres, håndteres og opbevares korrekt spiller en afgørende rolle når man arbejder med fødevarer. Derudover er leveringsdelen enormt vigtigt for virksomhedens service niveau. Kunderne planlægger deres indkøb og lagerstyring meget nøje efter vores levering, hvorfor forsinkelser og mangelfulde leveringer kan have store konsekvenser for kunden. Faktisk så store konsekvenser at det i nogle tilfælde resulterer i at kunden ikke fortsætter med at handle.

Den økonomiske del af lagerstyringen er også en meget vigtig faktor for virksomhedens serviceniveau. BPI binder rigtig store likvide ressourcer i de lageropbevarede varer, hvor de yderligere yder kredit til kunderne på op imod 30 dage. Dette for at hjælpe kundernes cash-flow og give kunderne bedre mulighed for at betale for varerne. BPI's kunder har ofte ikke samme økonomiske ballast som BPI, hvorfor det er nødvendigt for kunderne at have ekstra tid til at sælge varen videre, før de har penge til at betale for varen.

Risikostyring

I forbindelse med kreditydelsen til virksomhedens kunder, er det selvsagt en afgørende nødvendighed at opretholde en konstant risikostyring. Derfor foreligger der nogle grundlæggende regler for hvordan man må handle med kunder i virksomheden. For at en kunde kan få kredit ved køb af varer hos BPI, er det et must at de bliver kredit-forsikrede hos et kreditforsikringsselskab⁷⁵. På den måde kan BPI en del af de penge de har liggende ude hos deres kunder, i tilfælde af, at de ikke er i stand til at betale eller simpelthen går konkurs.

⁷⁴ <https://www.incoterms2010.dk>

⁷⁵ <https://atradius.dk>

Service

Sidste punkt i forbindelse med de primære aktiviteter er service. I og med at BPI kan betragtes som en servicevirksomhed er dette punkt lidt mere omfattende, idet service på den ene eller anden måde indgår i alle virksomhedens primære aktiviteter. BPI's primære aktiviteter er præget af mange hygiejne faktorer⁷⁶. Hygiejnefaktorer er faktorer der forventes at være opfyldt i branchen, og opfattes af kunden som en selvfølge. Hvis de basale hygiejne faktorer ikke er opfyldt, vil det med sandsynlighed resultere i utilfredse kunder. I og med at BPI opererer i en branche domineret af monopolistisk konkurrence, er det nødvendigt at de er ekstra opmærksomme på at opfylde disse krav - som minimum. Eksempler på basale hygiejnefaktorer for BPI kan være informationsdeling med kunder og leverandører om markedet og levering til tiden.

3.6.1.2 - Støtteaktiviteter

I porters model, som vi har valgt at manipulere, er det vores vurdering, at ressource delen er relevant i forhold til opgavens problemstilling. Der skelnes her imellem kvalitative og kvantitative ressourcer. Her er det ikke muligt kun at have fokus på primære aktiviteter, da der findes mange omkringliggende støtteaktiviteter, der afgør i hvilken grad de primære aktiviteter er kompetente. Kort sagt, så er de primære aktiviteter drivkraft baseret på støtteaktiviteterne.

I tilfælde af at virksomheden oplever at en primær aktivitet ikke lever op til forventningerne og ikke præsterer tilfredsstillende, må det vurderes hvorvidt støtteaktiviteterne bagved har det rette kompetence. Hvis dette er tilfældet, som det, i BPI's tilfælde er med transport og lagerstyring, er det en fordel at udlicite sådanne opgaver.

Kvalitative ressourcer:

- Knowhow
- Relation til leverandører og kunder

Fundamentet for nogle velfungerende og kompetente primære aktiviteter er de bagvedliggende støtteaktiviteter. En af de afgørende kvalitative ressourcer BPI er i besiddelse af er knowhow. En slags funktion i virksomheden, som har en meget stor betydning for samtlige af de primære aktiviteter.

⁷⁶ Side 117, Service operations management, fourth edition, Robert Johnston, Graham Clark, Michael Shulver, 2012

Det er ikke en ressource man let kan købe sig til og det kræver tid og arbejde at opbygge denne ressource i virksomheden. Generelt står virksomheden rigtig stærkt når det kommer til knowhow omkring markedet og erfaring omkring hvilke faktorer der påvirker de forskellige aspekter af deres forretning. For at se konkret på virksomhedens aktuelle problemstilling må det vurderes at BPI ikke besidder de nødvendige ressourcer for at håndtere den. Her kan det være en mulighed at investere og købe sig til ressourcer i forhold til at opbygge et stærk brand og håndtere markedsføring af dette.

En anden kvalitativ ressource der er værd at nævne vil være relationen BPI har etableret imellem deres kunder og leverandører. Der kan drages en klar parallel imellem knowhow og den opbyggede relation. Knowhow er en meget vigtig faktor i forbindelse med at opbygge en tillidsfuld relation til virksomhedens partnere, da den er med til at gøre BPI attraktiv og værdifuld. Relations forholdet er en kompleks ressource at opbygge og er kun noget en virksomhed kan etablere over en lang periode, hvor de formår at præsterer godt og gør sig attraktive.

En god relation til sine samarbejdspartnere kan på sigt give nogle attraktive fordele, der ikke er irrelevante for BPI's forretning. Hvis man ser på kunderelationen, kan BPI opnå goodwill hos sine kunder, hvor virksomheden i pressede situationer kan drage nytte af at kunder kan hjælpe dem. I forhold til leverandører kan relationen have indflydelse på forhandlingerne samt muligheder for at have adgang til varer i perioder hvor udbuddet ikke dækker efterspørgslen.

Kvantitative ressourcer:

- Kapitalstærk

En essentiel og i mange tilfælde afgørende faktor for succes og overlevelse i fødevarerbranchen er et kapitalstærkt fundament. I og med BPI ikke er låst af et maksimum kapitaltræk af banker, har de mulighed for at udnytte det. Styrken ved at være kapitalstærk gør at man kan yde nogle ekstra gode økonomiske services overfor sine kunder. Her kan bl.a. nævnes ekstra lange kreditter i tilfælde af at en kunde har behov for det. Sådanne services kan skabe nogle markante konkurrencefordele. I fødevarerbranchen skyldes ikke altid på manglende indtjening, hvis virksomheder er i problemer, men i højere grad mangel på kapital. Som det også nævnes tidligere i opgaven kræver det store økonomiske ressourcer at komme ind på markedet, f.eks. ved etablering af produktionsfaciliteter eller investering i ressourcer til import, licenser osv.

3.6.2 - VRIN-kriterier

For at analysere og se på BPI's konkurrencemæssige fordele anvender vi VRIN-modellen. Det vi ønsker at se nærmere på, er om BPI på nuværende stadie har de nødvendige ressourcer for at skabe en vedvarende konkurrencemæssig fordel i forhold til deres konkurrenter på markedet. VRIN-modellen består af fire punkter og vi vil nedenfor analysere os igennem disse for BPI. De ressourcer vi mener BPI har og som vi ønsker at analysere er;

- Relationer til kunder og leverandører
- Serviceniveau
- BPI – en global spiller på markedet.

Det første punkt i modellen er Value, her skal der defineres om BPI har de ressourcer som kan skabe værdi. BPI er en virksomhed som er veletableret og som har været på markedet i mange år. Folk i branchen kender altså deres navn og brand. I hvert fald når det kommer til leverandør siden. BPI har opbygget et sundt og vedvarende forhold til deres leverandører rundt omkring i verden. De relationer der er skabt gennem mange års daglig trading mellem BPI og deres leverandører er en ressource og historik andre ikke lige kan skabe, det er noget der opbygges over tid. Det vurderes her at BPI skaber en værdi for leverandører og omvendt.

Ligeledes er BPI's serviceniveau med til at skabe værdi for både kunder og leverandører. BPI har en størrelse og mandskab til at hjælpe med reklamationer såfremt der er fejl og eller mangler på produkter leveret til kunden. Kunden, typisk en restaurant eller engros virksomhed, skal altså ikke selv sidde og udrede reklamationer imod et stort slagteri direkte, da de har BPI som counter part. Her kan de lade deres situation gå via deres trader, hvilket er med til at styrke BPI berettigelse i branchen. BPI agerer her mellemlid og løser den problemstilling der måtte være. Dette vurderes som værende en af BPI's største værdier for især kunderne. Dog skal det næves at flere af de andre trading virksomheder også har interne folk ansat til at løse reklamationer, og det er derfor vigtigt for BPI at ligge fokus og tyngde på denne del, da de her kan differentiere sig via deres service. I forlængelse af denne service er en BPI en global spiller på markedet. De har derfor et bredt netværk fordelt ud på mange kontakter. Dette netværk kommer deres kunder og leverandører til gode, da hvis man går helt ind til benet og definerer traderens rolle, så er det netværk. BPI sælger en vare mellem to parter og skal derfor leve af deres netværk som en value til dem selv, men også for deres kunder og leverandører.

Det næste punkt i VRIN-modellen er Rare. Vi skal her se på om ressourcen / ressourcerne er begrænset til at kun at være gældende for en eller få antal virksomheder. Selvom BPI har gode aftaler med deres leverandører og med nogle af dem endda agerer ene forhandler, vurderer vi ikke BPI til at have en rare ressource. BPI's konkurrenter har gode aftaler med andre producenter / leverandører og der er altså en hård konkurrence på markedet. BPI's svenske konkurrenter blandt andet Guld-fågeln har været gode og first movers til at promovere og markedsføre svensk kød som et brand og kvalitetsstempel. Skulle BPI have en rare fordel her, kunne de starte med at brande de thailandsk producerede produkter, således at de svenske forbrugere i højere grad blev bevidste om at der findes et produkt der kan matche de svensk produkter. Forud for denne branding skulle BPI foretage og dele test og kontroller der beviser at både kvaliteten, men også dyrevelfærden kan matche de svenske krav. Såfremt dette ikke sker, ville der ikke kunne skabes en branding værdi, der kunne gøre BPI "rare" for det thailandsk producerede kød.

Tredje punkt i modellen, imperfectly imitable, hvilket kort sagt betyder at det skal være svært for konkurrenter at imitere eller kopiere ressourcen. For at undersøge dette nærmere er der defineret tre punkter til at belyse "I" i VRIN-modellen. Disse tre punkter er, path dependens, casual ambiguity og social complexity. Path dependens ligger tæt op ad hvad der forstås ved first mover advantages⁷⁷. Denne path dependens har BPI ikke til nogle af deres ressourcer, og det bør påpeges igen at f.eks. deres svenske konkurrenter der sælger svensk kød, har været gode til at brande deres produkt på det svenske marked således at de har opnået en klar first mover advantage da mange forbrugere vælger svensk kød som vigtigste prioritet. Det vurderes at BPI har et højt serviceniveau som kan være svært at kopiere, da det kræver kapital, knowhow og mandskab. Dog er det ikke umuligt at kopiere for BPI's konkurrenter og det er derfor ikke en afgørende faktor som ikke kan eller bliver imiteret og kopieret af BPI's direkte konkurrenter. Det samme kan man også sige om BPI som global spiller på markedet. Flere af deres konkurrenter er også globale og har stort markedskendskab, igen skal det nævnes at det kræver kapital og mandskab at opbygge dette, samt ikke mindst tid. Især tid kan være en vigtig faktor, da kunden forventer at få den service og knowhow, og såfremt en ny virksomhed ønsker at trænge ind på markedet og konkurrerer kræver det selvom man har penge og mandskab trods alt tid for at forhandle aftaler på plads. Selvom BPI har unik relation med deres leverandører og ene forhandler betingelser, har flere af deres konkurrenter det samme bare med andre leverandører. Igen kan det altså ikke siges at være en unik faktor, dog er den sværere at kopiere, da

⁷⁷ CBS – Virksomhedens internationalisering – Kristian Jakobsen, Session II – Ressource & Transaktionsimmobilitet Barney (1991)

sådanne eneforhandler status kræver en vis volumen. Det sidste punkt under "I" er social complexity. Det er her BPI's gode relationer til deres leverandører og kunder kommer i spil. Den daglige dialog og samtale med deres leverandører er svær for andre at duplikere. BPI har altså en god relation til deres leverandører som har givet dem eneforhandler status, men dette findes også for deres konkurrenter med andre leverandører.

Det fjerde og sidste punkt i modellen er at virksomhedens ressource skal være Non-substitutable. Dette betyder at ressourcen ikke skal kunne erstattes af andre ressourcer og især ikke hvis den alternative ressource ikke er VRI⁷⁸. Dette betyder at ressourcen må ikke kunne skabe samme værdi for andre samtidig med at den er let tilgængelig. Som nævnt har BPI's konkurrenter også høj service og gode aftaler med deres leverandører, i forlængelse kræver det dog en vis størrelse som virksomhed for at kunne opnå samme. Vi vurderer derfor at det til dels er muligt at imitere og kopiere denne ressource, dog skal de konkurrerende virksomheder have en størrelse der gør at de kan agere som trader på et globalt marked og ikke mindst kravet til kapital. Med kapital tænker vi især på hvis en af leverandørerne rammes af diverse sygdomme i deres produktion, såfremt en situation udvikler sig og rammer forbrugerne kræver det kæmpe set up at håndtere. Både forsikringsmæssigt, men også de interne jurister der skal på hårdt arbejde og sikre at alle regler og love er overholdt. Såfremt BPI skulle agere aktivt i markedet og prøve at skabe en ressource med værdi for både dem selv og deres leverandører skal de brande sig markant bedre. Deres svenske konkurrenter har som nævnt haft succes med at brande deres svensk producerede kød, og der ligger derfor en stor opgave for BPI her for at omvende den svenske forståelse omkring kylling med thailandsk oprindelse. Hvis BPI formår at brande sig selv og kyllingen fra Thailand på det svenske marked, vurderer vi at der ligger en vedvarende konkurrencemæssig fordel, da de i så fald vil være de første der tager udfordringen op med de svenske forbrugeres tankegang omkring kvalitet på kødet vs. oprindelsesland. For at BPI kan lykkes med denne branding kræver det at de bibeholder deres nuværende høje serviceniveau, gode aftaler med deres leverandører, men også at de tilføjer og investerer i interne funktioner i virksomheden som kan skabe denne branding og marketing. Disse personer skal også kunne dokumentere at de thailandske kyllinger opfylder dyrevelfærden der efterspørges, men også den kvalitet. Det vil kræve dokumentation i form af kontroller og testresultater samtidig med en intensiv markedsføring for at omvende de svenske forbrugere. Såfremt dette sker, vurderer vi at der ligger et

⁷⁸ CBS – Virksomhedens internationalisering – Kristian Jakobsen, Session II – Ressource & Transaktionsimmobilitet Barney (1991)

potentiale på det svenske marked da forbrugerne gerne vil betale for kvalitet, og generelt følger med i dyrevelfærden.

3.7 - Branding og markedsføring

3.7.1 - Aakers brand identity model

BPI har som tidligere nævnt ikke haft fokus på markedsføring og branding af deres virksomhed eller produkter. De deltager årligt på diverse fødevarer-messer, men udover dette, har der ingen branding været. På nuværende tidspunkt er der heller ingen ansatte til at varetage dette område.

Til sammenligning har en af deres store konkurrenter på det svenske marked, Guldfågeln, været gode til at brande og promovere sig selv, således at de svenske forbrugere har skabt en præference grad for at vælge svensk produceret kød⁷⁹. Et fysisk eksempel som Guldfågeln har foretaget, er at investere kroner i at være navnesponsor for den svenske fodboldklub Kalmar FF's stadion. For at BPI kan vinde større markedsandele på det svenske marked er branding essentiel da det pt. er deres svenske konkurrenter som er forud på dette område. Til at hjælpe BPI med at brande sig, analyserer vi deres virksomhed og brand gennem Aakers brand equity model.

Det første område Aaker beskæftiger sig med er Brand Loyalty. I dette område skal BPI have skabt en loyalitet overfor deres brand og produkt. Får BPI først skabt en loyalitet for deres produkter, er det nemmere at fastholde disse forbrugere. Som nævnt ovenfor har deres svenske konkurrent været gode til at skabe en branding af deres firma og svensk produceret kød generelt, således at på nuværende tidspunkt ligger denne loyalitet mest hos de svenske konkurrenter som sælger det svensk produceret kød. Aaker siger at de loyale forbrugere kræver længere tid før de skifter, ydermere er der en tendens i Sverige til at vælge svensk produceret kød, samt stor fokus på samme og de svenske restauranter er pålagt at vise på deres menukort hvilket oprindelsesland deres kød kommer fra⁸⁰. BPI skal via dokumenteret kvalitet på deres produkter skabe en loyalitet hos forbrugerne således at de stoler på BPI's brand ved at vælge thailandsk produceret kylling, fremfor det svensk producerede kylling. Dette er en stor opgave for BPI, da de loyale kunder som nævnt er længere tid om at skifte, og når BPI begynder at brande sig selv, har deres svenske konkurrenter altså bedre tid til at reagere

⁷⁹ https://www.food-supply.se/article/view/649796/svenskt_kott_vinner_marknadsandelar

⁸⁰ https://www.food-supply.se/article/view/606782/restauranger_ska_tvingas_visa_var_kottet_kommer_ifran

på BPI's offensiv ved branding. De svenske konkurrenter kan komme med et modsvar ligesom det skete i 2016 hvor WWF Sverige gik i medierne og anklagede de thailandske producenter for at deres kyllingekød viste spor af for megen brug af antibiotika⁸¹, som er et kæmpe fokusområde for de svenske forbrugere ved valg af kødprodukter. Denne anklage blev aldrig bevist, og WWF Sverige måtte senere trække det tilbage. Men en sådan historie i medierne kan udløse stort negativ ladet holdning blandt de svenske forbrugere til thailandsk produceret kød, da det vil så tvivl om kvaliteten af det. Sker lignende modsvar fra BPI's svenske konkurrenter skal de være klar med data og beviser der hurtigt kan vises i medierne således at der på ingen måde kan herske tvivl blandt forbrugere om at kvaliteten af thailandsk produceret kylling, er fuldt ud på højde med et svensk produceret kylling.

Under dette punkt af Aakers model kan BPI allerede benytte sig af de engros virksomheder og restauranter der allerede benytter sig af BPI's service og produkt. Aaker siger at de loyale kunder kan have en stærk effekt til at påvirke kommende kunder ved hjælp af de eksisterende kunders anbefaling. BPI bør derfor klart gå ind at se på de nuværende kunder i deres port folio og således opfordre dem til at sprede budskabet blandt deres kunders netværk. Som ekstra motivation hertil kan BPI overveje at indføre en "ambassadør model" hvor en eksisterende kunde får x antal procent i rabat ved at skaffe nye kunder til BPI's portfolio. Det skal nævnes at Aaker mener at såfremt brandet og loyaliteten er stor nok, burde samme "ambassadør model" ikke være nødvendig.

Næste punkt under Aakers model er Brand awareness. Her skal BPI kort sagt have skabt større kendskabsgrad til deres firma og på den måde skabe et brand. De fleste forbrugere i Sverige, kender til importeret kød, men vi skal huske på at dem som BPI sælger til er engros og restauranter. Disse engrosvirksomheder og restauranter kender i langt større grad BPI og de andre tradere der agerer på markedet. Der hvor BPI's fokus skal være er at få sammensmeltet dette i højere grad, da der kan ses en tydelig tendens i de private slutforbrugeres ønsker, til hvad engrosvirksomhederne og restauranter efterspørger deres leverandører. På nuværende tidspunkt er BPI repræsenteret på diverse fødevareremesser. BPI har som tidligere nævnt ingen ansatte til at varetage funktionen branding og markedsføring og de er således allerede bagud her på dette parameter. En af deres svenske konkurrenter har været markant længere fremme i processen og har skabt en hjemmeside fyldt med recepter til hverdagsmadlavning, men også inspiration til større køkkener, altså virksomheder der køber ind. Ydermere slår de sig meget på at ved køb af produkt fra Guldfågeln er forbrugeren garanteret svensk kylling hvilket de har fået oparbejdet til at være en del af deres brand. På den måde er forbrugere

⁸¹ https://www.food-supply.se/article/view/271249/wwf_at_inte_kyckling_fran_thailand#.V3DOvbTOQ3g

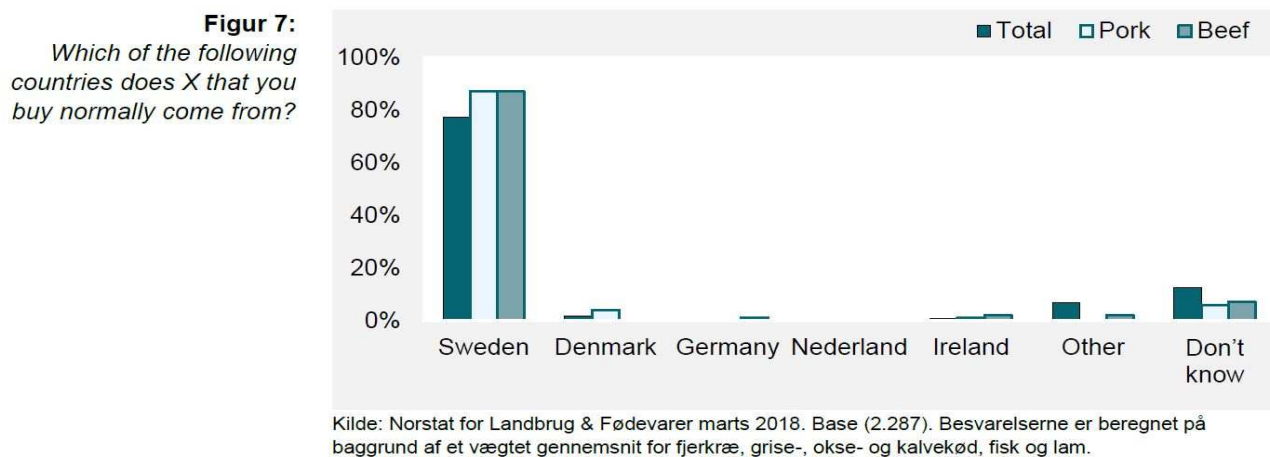
ikke i tvivl om de får svensk kylling når de køber via dem, eller når de sidder på en restaurant og kan se at restaurantens kød er fra Guldfågeln markeret med det svenske flag på menukortet. BPI har en stor opgave her, først og fremmest skal de synliggøres som brand, og vise at deres importerede kylling lever op til samme lovmæssige krav og standarder. BPI bør derfor overveje at ansatte folk internt i virksomheden til at varetage denne branding og markedsføring. I denne opgave har vi fokus på det svenske marked, men det antages at der kan være samme problemstilling med manglende eller slettede ret, ingen branding og markedsføring på andre markeder ligeså. Der ligger derfor en stor mulighed ved at ansætte de rette folk, der kan sørge for at få skabt dette brand således at forbrugerne ikke er i tvivl om at kylling produceret i Thailand fuldt ud matcher det svensk producerede som BPI mener at det gør.

Tænker vi fremad og lykkedes BPI med at få ansat og implementeret en sådan brand værdi, vil de også opleve at forbrugere der har en kendskabsgrad og føler sig familiær, altså trygge ved brandet og produktet i højere grad vil anbefale samme til deres omgangskreds og dermed videre formidle brandet. For at komme så langt skal BPI dog først og fremmest have ansat folk med viden og kendskab til branding og markedsføring. Dette vil kræve en investering fra BPI's side, da det kræver tid og ressourcer fra medarbejderne. Tidligere har branding og markedsføring været nedprioriteret hos BPI, da man ikke har ment det har været relevant. Skal BPI lykkedes med at rykke ved styrkeforholdene på det svenske marked, kræver det således tid og kapital. Det er vigtigt at BPI indser det allerede nu, da en halvhjertet investering ikke vil resultere positivt.

Det næste og nok vigtigste punkt for i hvert fald BPI er Perceived quality. Fødevarer og kvalitet hænger uløseligt sammen. BPI mener selv at deres importerede kylling har mindst samme kvalitet som en konventionelt produceret kylling fra en svensk producent. På nuværende tidspunkt har BPI ikke formået at bevise samt overbevise mange af slutforbrugerne om det samme. Der skal fra BPI's side i samarbejde med deres thailandske producenter udføres kontroller, samt dokumenteres fra valide myndigheder at deres produkt lever op til alle standarder således at BPI har materiale som en intern marketing / branding afdeling i BPI kan benytte sig af. Under samme kategori i Aakers model er pris. På pris parameteret er BPI konkurrencedygtige, den store udfordring er at få tydeliggjort og bevist kvaliteten på det importerede kylling, da der på nuværende tidspunkt i de svenske forbrugeres opfattelse er en klar sammenhæng mellem oprindelsesland, og kvalitet⁸². I nedenstående figur ser vi at sammenhængen mellem præference for svensk produceret kød er høj, samlet set ligger den

⁸² <https://lf.dk/tal-og-analyser/forbrugere-og-trends/forbrug-og-detail> - Svenske forbrugere har fokus på oprindelsesland.

på 77%. Der er altså en stor udfordring for BPI såfremt de skal vinde større markedsandele på det svenske marked. Figuren nedenfor viser med stor tydelighed at de svenske forbrugere har høj præferencegrad for svensk producerede produkter, hvad enten det er den total kødimport, svine eller oksekød vi ser på. Ydermere er det lande tæt på i Europa som de næste, altså Danmark, Tyskland, Holland og Irland Sverige importerer meget fra.



På figuren vist anført i afsnit 3 under pest analysen ser vi at brand og historien fylder forholdsvis lidt i forhold til de andre parametre som de svenske forbrugere ser på. Vi vurderer at der her kan være en forventning hos forbrugerne om at når de for eksempel vælger Sverige som oprindelsesland så lever produktet også op til de værdier som, kvalitet, produktionsform, dyrevelfærd, samt andre lovmæssige standarder. Igen er det vigtigt at BPI som firma tager kampen op og sætter fokus på dette emne. På nuværende tidspunkt mener BPI at deres importerede kylling fra Thailand lever op til præcis samme standarder hvad angår dyrevelfærd, produktionsform, kvalitet samt endnu bedre kontrollerens fase af samme parametre end deres svenske konkurrenter gør hos de svenske producenter. Som tidligere nævnt er der yderligere et parameter som BPI kan bruge til at differentiere sig på. Nogle af deres svenske konkurrenter producerer også økologisk. Det er bevist med tal fra Århus universitet som er bekræftet af formanden for økologisk forbunds side, at kyllinger der er økologisk produceret, udleder mere CO2 end en konventionelt produceret kylling. Mange af de forbrugere der går op i dyrevelfærd og økologi antages også at gå op i miljøet og klimavenlige løsninger i fødevarereindustrien. Der er altså derfor en mulighed for at BPI kan brande sig på at udlede mindre CO2 med deres produkter, end hvis de svenske forbrugere køber økologisk svensk produceret kød. Dette er information som vi anbefaler BPI til at ansatte skal dele vidt og bredt sammen med beviser på at deres kød lever op til godkendt dyrevelfærd og kvalitet fra myndighedernes side. Såfremt BPI gør

dette vil de kunne rykke positivt ved deres markedsandele på det svenske marked. Ydermere er det fokusområde der skal distribueres rundt til de tradere der sidder i BPI og har med det svenske marked at gøre således de også hjælper til med at brede denne information som kan ændre ved forbrugernes holdning. Aaker har under dette punkt det han kalder ”reason to buy”. BPI kan altså nu både dele og vise at kvaliteten er i orden samt lever op til de lovmæssige standarder der er på området både for kvalitet og dyrevelfærd, men de kan også give folk en grund til at vælge deres produkt ved at nævne overfor forbrugerne at de økologiske producerede kyllinger udleder mere CO2 end BPI’s importerede gør det. Såfremt de lykkedes med dette, kan de have en konkurrencemæssig fordel overfor deres økologiske konkurrenter, da dette groft sagt vil gøre at forbrugerne skal vælge mellem at spise økologisk eller udlede mindre CO2 og tænke mere miljøvenligt. Såfremt BPI via disse informationer om at økologi udleder mere CO2 end konventionelt produceret kød, kan skabe en debat i Sverige, er der ligeledes store muligheder dels for at være med til at præge debatten, samt få styrket deres brand og dermed øge deres kendskabsgrad hos forbrugerne så flere forbrugere i Sverige vil se på BPI’s brand og tænke på kvalitet og et miljøbevidst firma der bidrager til debatten om en mere klimavenlig klode.

Det sidste punkt er i modellen er brand associations. Her skal BPI slå på de værdier der kan skabe en følelse af tilhørsforhold til deres brand. Der skal skabes en positiv energi i forlængelse af de allerede ovennævnte parametre således at kunderne forbinder og kan se et tilhørsforhold til god kvalitet når de vælger BPI’s produkter. Under dette punkt kan BPI i deres branding og markedsføring slå på følelser. Der er mange forbrugere der køber fødevarer med følelser, ifølge tal er det hver fjerde der tænker på bæredygtighed i Danmark⁸³, og vi antager at lignende gør sig gældende i Sverige, hvis ikke højere. Særligt unge mellem 25-34 år og folk der bor i større byer går mere op i bæredygtighed og dyrevelfærd. Igen skal BPI derfor sætte ind med deres branding på det parameter der viser at økologi udleder mere CO2 end en konventionelt produceret kylling gør det. Der vil BPI kunne rykke nogle af disse forbrugere der går op i bæredygtighed. Skal vi tyde ud fra tallene der viser at især unge mellem 25-34 år vil denne gruppe af forbrugere vokse stigende de næste par år. Vi vurderer at dette er en tendens der generelt er blandt det yngre segment. Vi mener derfor at BPI skal fokusere deres branding og markedsføring til at henvende sig til det yngre segment der er koncentreret i byerne. Vi skal huske på at det er engros virksomheder og restauranter som BPI sælger til, men disse restauranter og engros virksomheder er styret af deres kunders ønsker. Vi mener derfor der er

⁸³ <https://lf.dk/aktuelt/nyheder/2016/december/hver-fjerde-taenker-over-baeredygtighed-ved-indkoeb-af-mad>

en klar sammenhæng mellem den enkelte forbrugers ønsker og hvad BPI vil opleve i deres efterspørgsel fra deres kunder, altså engros virksomheder og restauranter. For at forbrugerne får denne følelse af tilhørsforhold til BPI's produkter er det vigtigt at de dele deres informationer og gør virksomheden gennemsigtig. Vi vurderer på nuværende tidspunkt at BPI har holdt igen med vidensdeling omkring kvaliteten af deres importerede kylling fra Thailand da man har ønsket at være helt sikker på samme. Denne proces for BPI, med at være helt sikker på produktets kvalitet, er et fint led i processen, men for at BPI skal komme videre og skabe en tryghed omkring deres produkt er de nødt til aktivt at dele dokumenterede resultater omkring kvaliteten af deres produkter. Vi vurderer at det vil tage tid for BPI at nå ud med budskabet omkring kvaliteten af deres produkter, så ligeså snart de har deres dokumentation i orden, skal de i gang med at distribuere denne information rundt i markedet. En klar plan kunne være at lave en informationsdeling til deres kunder, altså engros virksomhederne og restauranter, men også lave en kampagne med information omkring deres produkter til de private forbrugere således at der opstår synergi og hele markedet kan se at BPI satser på deres branding og markedsføring.

Alle disse fire kategorier af Aakers model skal danne en konkurrencemæssig fordel for BPI. Derfor er det af afgørende betydning at BPI for ansat 1-2 medarbejdere der kan sætte ind og skabe fokus på problemet omkring manglende branding og markedsføring. På nuværende tidspunkt har ledelsen i BPI undladt at benytte sig af markedsføring og vi vurderer at der kan vindes markedsandele ved at de satser på dette. Branding og markedsføring for fødevarer vurderer vi til at være en længere proces. Det er derfor vigtigt at BPI har for øje at skabelsen af deres brand og markedsføring af virksomheden er en proces som vil tage tid, denne tid skal regnes med ind i planlægningen af etableringen af denne marketing afdeling bestående af 1-2 medarbejdere. Såfremt de får skabt en debat via informationsdeling omkring ovenstående, analyserede punkter, ligger der en konkurrencemæssig fordel der på sigt, vil kunne skabe større markedsandel på det svenske marked, men endnu vigtigere også kunne danne tilknytning og kendskab til BPI som brand og virksomhed.

3.8 - Mulighederne for genetablering af BPI's markedsposition via branding og markedsføring

3.8.1 - SWOT-modellen

Indtil videre i opgaven har vi analyseret de interne og eksterne forhold der på hver deres områder kan og vil påvirke BPI's muligheder for at afsætte flere kyllingeprodukter fra Thailand til det svenske foodservicemarked. Der vil i denne model blive foretaget en analyse af de forhold der kan forventes at have en positiv indvirkning, ved at BPI øger fokus på thailandsk kylling til det svenske marked og samtidig ses nærmere på de trusler der kan være ved samme. Nedenfor vil vi via SWOT ridse de forhold op som BPI har som ressourcer, samt hvad de skal være opmærksom på, dette skal lede os videre til TOWS-modellen således at de interne og eksterne forhold kan blive videreført til TOWS som overbygning på SWOT.

Strenght (S)

- Global aktør på markedet
- Stor markedsviden og erfaring
- Kapitalstærk - Investor sikrer råderet over stor kapital
- Risikovillighed - BPI er villig til at acceptere lav profit ved langsigtede investeringer
- Stærke relationer - Thailandske producenter

Weakness (W)

- Ingen erfaring med marketing og branding
- Manglende mandskab med kendskab til makedsføring
- Virksomhedens struktur er præget af Back to back trading

Opportunities (O)

- Stort fokus på dyrevelfærd og kvalitet.
- Kan blive first movers på branding af kylling fra Thailand på det svenske marked.
- Det thailandsk produceret kød skal testes og bevises af mindst samme kvalitet som det svenske.
- Fokus på miljø fremfor dyrevelfærd. Professor i grønt klima udtaler at konventionelt produceret kød udleder 25-30 procent mindre CO₂⁸⁴.

⁸⁴ <https://www.berlingske.dk/nyheder/industrikyllinger-er-bedre-for-klimaet-end-oekologi-og-dyrevelfaerd>

Threats (T)

- Hetz mod kylling produceret i Thailand fra WWF eller andre myndigheder igen⁸⁵.
- Sygdom hos de thailandske producenter.
- De svenske konkurrenter har allerede skabt og brandet svensk kød stærkt i Sverige.

3.8.2 - TOWS-matrix

Ovenstående SWOT-model visualiserer de eksterne og interne forhold der har indflydelse på BPI som virksomhed. Her skal vi bygge videre på den empiri og kombinere de forhold således at eventuelle potentielle strategiske muligheder defineres. Nedenstående model sammenholder SO, WO, ST samt WT og de fire forskellige parametre holdes op imod hinanden, dette gøres for at se på hvordan BPI kan realisere strategiske muligheder og på den måde brande og skabe bedre salgsbetingelser for thailandsk produceret kylling på det svenske marked.

		Interne forhold	
		Stærke sider (S) 1. Global aktør på markedet. 2. Stor markedsviden og erfaring 3. Kapitalstærk 4. Risikovillighed 5. Stærke relationer	Svage sider (W) 1. Ingen erfaring med marketing og branding. 2. Manglende mandskab til markedsføring 3. Struktur
E k s t e r n e f o r h o l d	Muligheder (O) 1. Stor focus på dyrevelfærd og kvalitet. 2. First mover – branding af udenlandsk kød. 3. Test og kontrol. 4. Miljøfokus fremfor dyrevelfærd / økologi.	(SO) Strategiske tiltag 1. Etablering af markedsføringsafdelign for at påvirke efterspørgslen hos de svenske kunder. 2. Markedsføring af thailandsk kylling der opfylder de svensk kunders krav til dyrevelfærd, CSR, miljø mm.	(WO) Strategiske tiltag 1. Investere i kompetente folk for at afdække mangle kompetencer ved markedsføring og udnyttelse af mulighederne i Thailand. 2. Investere i at skabe en bedre intern struktur, så fokus placeres korrekt i virksomheden.

⁸⁵ <https://www.food-supply.se/article/view/271249/wwf-at-inte-kyckling-fran-thailand>

	<p>Trusler (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dårlig omtale af udenlandsk produceret kød. 2. Sygdom hos de thailandske producenter. 3. Svenske konkurrenter har allerede brandet svensk kød = står stærkt hos forbrugerne. 	<p>(ST) Strategiske tiltag</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BPI grundet deres størrelse skal lægge pres på de thailandske leverandører for at overholde og vedligeholde de efterspurgte krav på markedet 2. Udnytte risikovilligheden til at gå længere end deres svenske konkurrenter i målet om at opnå større markedsandel 	<p>(WT) Strategiske tiltag</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manglende erfaring indenfor markedsføring og branding - der skal ansættes nye med know-how til både markedsføring og branding samt fødevareindustrien. 2. Al branding og markedsføring skal bygges op fra nul, pt. Har BPI ingen intern erfaring for dette område.
--	---	---	--

Kilde: Skabelon Toolbox-systeme TOWS-matrix⁸⁶.

For Tows har vi udarbejdet en række forskellige strategiske tiltag for BPI. Under S-O skal der etableres markedsføringsafdeling således at de kan brande og markedsføre sig selv som brand. På nuværende tidspunkt er de kun et kendt brand på B2B markedet, men de bliver nødt til at udnytte en segmentering således at de rammer præcist i fremtiden. Da BPI er kapitalstærke kan de uden problemer gå ud og ansætte 1-2 nye medarbejdere til at varetage dette.

Under næste er det W-O og her skal virksomheden investere i de rette folk. På den måde skal de nå meget længere ud på det svenske marked end de er på nuværende tidspunkt. Her og nu halter BPI efter deres svenske konkurrenter.

Ved S-T skal BPI qua deres størrelse forsøge at lægge øget pres på de thailandske leverandører således at de overholder samt vedligeholder høj kvalitet, så de i samarbejde kan få udarbejdet materiale til BPI, som kan videredistribueres ud gennem deres marketing afdeling.

Selvom BPI går ud og ansætter nye marketing folk, vil disse folk ikke have branchekendskab til fødevarebranchen. Ydermere skal de bygge en marketing afdeling samt en virksomheds brand op fra bunden. Der hviler her en stor opgave da selve BPI som brand er blevet ned prioriteret gennem mange år, og selv flere af de ansatte har problemer med at definere BPI som brand.

⁸⁶ <https://toolbox.systeme.dk/index.php?id=592>

3.9 - BPI's mål for at udfordre efterspørgslen og genetablere deres markedsposition

Nedenstående vil der blive listet en række kvalitative og kvantitative mål for BPI. Disse mål skal ses som et værktøj til at overholde egne KPI'er og kan senere inddrages for BPI i en handlingsplan.

3.9.1 - Kvalitative mål for genetablering af BPI's markedsposition

- Øge kendskabsgraden af kvaliteten på det importerede kød fra Thailand hos de svenske kunder
- Definere BPI's brand både for virksomhedens ansatte, men i høj grad også for deres kunder - segmentering.

3.9.2 - Kvantitative mål for genetablering af BPI's markedsposition

- Øge indtjeningen - skal realiseres indenfor 2-3 år
- Genvinde 5-8% af markedsandelen på det svenske marked.

Kapitel 4 - Hovenkonklusion på problemstilling

4.1 - Hovedkonklusion

Rapportens overordnede problemstilling er følgende:

"I hvilket omfang er det muligt for BPI A/S at udfordre efterspørgslen på det svenske foodservice-marked? "

BPI opererer på flere markeder i blandt andet Skandinavien som kunne være interessante at dykke ned og analysere. Men grundet at det svenske marked er det største marked de har i Skandinavien og det i længere tid har oplevet et højere pres i konkurrencen og deres markedsandele, blev netop dette marked udvalgt til denne rapport. BPI som virksomhed er sund forretning der har leveret positive resultater de sidste mange år, men grundet det øgede pres på det svenske marked, hvor de oplever andre tendenser og efterspørgselsmønstre end tidligere hvor BPI har satset på pris og personlige relationer, har vi udvalgt netop denne helt specifikke trade ud af BPI's samlede koncern.

I denne rapport har vi analyseret virksomheden på 3 forskellige analytiske niveauer, henholdsvis makro, mikro og meso niveau. Disse 3 niveauer har gjort at den indsamlede empiri er blevet analyseret og bearbejdet gennem modeller og artikler som har gjort det muligt at fastlægge de faktorer og

parametre som gør sig gældende for BPI til at udfordre efterspørgslen på det svenske foodservice-marked.

Som ovennævnt er rapporten blevet gennemarbejdet i de 3 niveauer, og på makroniveauet har analysen vist de omverdens forhold som gør sig gældende. PEST-analysen gav et her og nu billede for BPI, der viste muligheder på det svenske marked. På makro niveau viste der sig både muligheder og trusler. BPI opererer på et globalt marked, og som nævnt har fødevarer branchen tidligere oplevet et importforbud på kød fra Brasilien, der resulterede i at der ikke måtte sælges kød derfra. Sådanne importforbud kan ramme igen, og BPI er derfor meget afhængige af den information de får fra deres forskellige leverandører og kunder i branchen, samt de er nødsaget til at følge det politiske spil dagligt får at holde sig opdaterede og undgå at ende i en situation hvor de har bedt om licenser på produkter der senere kan blive forbud mod og dermed risikere at skulle betale bøde til ikke opfyldte licenser. En anden faktor der blev belyst på makro niveau var BPI's handel med forskellige valutaer. På nuværende tidspunkt har BPI ikke en klar defineret politik omkring dette, og lader det være op til den enkelte kunde hvilke valutaer de ønsker at handle i. Der ligger her en stor risiko for BPI, da fald i enten euro, den svenske krone eller den amerikanske dollar (som er de tre største de handler i) kan give store udsving i deres indtjening, som i forvejen er presset i bund på produkterne qua den hårde konkurrence som de oplever. Vi vurderer at BPI med fordel kan få indført en politik omkring hvilket valuta de ønsker at handle med, således at minimere en risiko på udsving i valutakurserne.

I Sverige har der de senere år fra politisk side være øget fokus på kød og antibiotika og generel dyrevelfærd og kødkvalitet. Tilbage i 2016 var WWF Sverige ude i medierne og fraråde de svenske forbrugere at spise thailandsk produceret kød. Denne voldsomme udmelding blev aldrig fulgt op med dokumentation eller rapporter der viste at kvaliteten af kødet fra Thailand fejlede noget, men på det tidspunkt var skaden allerede sket. Mange af de svenske forbrugere stolede på nyheden, og de blev enten ikke informeret godt nok om at der intet hold var i tiltalen, da kun en af BPI's konkurrenter stod frem og modargumenterede. Sagen blev derfor aldrig fulgt helt til dørs, og BPI kunne med fordel have gjort mere for at få "renset" den negative omtale væk omkring thailandsk produceret kød.

Et andet vigtigt parameter var at professor fra Århus universitet Jørgen E. Olsen har udregnet og udtalt at forbrugerne bliver nødt til at gå på kompromis med dyrevelfærd eller miljø, såfremt de vælger et økologisk produceret produkt fremfor et konventionelt produceret. Her skal det nævnes at BPI via deres gode relationer til leverandører i Thailand kan levere kylling kød af høj kvalitet, i

hvert fald ifølge BPI, til de forbrugere som enten bare ønsker en konventionelt produceret kylling, eller til de forbrugere der vælger mindre CO2 udledning over økologi. Der findes altså en interessekonflikt som vi ser det, for de forbrugere der både ønsker økologi og fokus på miljøet. I denne sammenhæng er det værd at nævne at dokumentation for den høje kvalitet på det importerede kød fra Thailand ikke på nuværende stadie er tilstrækkelig, og BPI bør derfor tilstræbe hurtigst muligt at få skabt denne dokumentation, såfremt den ikke allerede eksisterer i markedet.

Så selv om BPI trader med fødevarer som til dels opfattes homogene, så har præferencen for svensk produceret kød været med til at påvirke efterspørgslen på markedet. Vi har gennem analysen oplevet at flere af forbrugerne forbinder oprindelsesland med kvalitet, hvilket ikke stemmer overens med det billede som BPI selv mener, deres importerede kød fra Thailand har. Derfor er BPI nødsaget til at differentiere sig og tage kampen op med de svenske producenter således at forbrugerne får bevist og dokumenteret at de importerede kyllingeprodukter er af mindst samme kvalitet som det svensk producerede. Dette kræver dog at BPI for indsamlet materiale der kan dokumentere denne påståede kvalitet af kødet.

På markedet viste det sig i analysen at BPI opererer under tilnærmelsesvis monopolistisk konkurrence, dog er det svært for nye indtrængere da det kræver kapital, ekspertise, stort setup til at servicere både kunder og leverandører samt gode sociale relationer med leverandører og kunder. Markedsattraktiviteten vurderer vi som værende høj, hvilket medvirker at vi mener BPI bør satse yderligere på branding og markedsføring af virksomheden så de både kan udfordre og servicere efterspørgslen samt genvinde og erobre større markedsandele.

På mikro niveau blev der gennemanalyseret hvordan BPI skal udfordre og erobre disse markedsandele tilbage. BPI har indtil nu ikke satset eller prioriteret markedsføring og branding, hvilket har resulteret i at flere af deres svenske konkurrenter er langt foran på denne del af forretningen. BPI opererer på B2B markedet, men analysen har vist at der er en klar sammenhæng i efterspørgslen mellem hvad privatforbrugerne ønsker, til den efterspørgsel BPI oplever fra deres kunder på B2B markedet. Vi vurderer derfor at BPI ikke længere kan ”nøjes” med at satse på god service og pris overfor deres kunder, da der findes en øget stigning i efterspørgslen af kvalitet på kød, og kunderne er villige til at betale mere. For at BPI skal få skabt deres brand er de nødt til selv at få defineret hvad de er gode til, således at branding og markedsføringen starter inde fra deres eget kontor, hos traderne der til dagligt sidder med både leverandører og kunder. Hvis traderne er skarpe og ved hvad BPI står for som brand er det nemmere for kunderne også at forstå.

I den forbindelse er det vigtigt ligeledes at have defineret sin kundegruppe mere konkret. Her opdeles kunderne i 3 segmenter: A, B og C, hvor segment A er den kundegrupper der fokuseres på i opgaven. Segment A definerer de kunder som har ændret sin efterspørgsel og prioriteret svenske produkter i deres forretning. Segmenteringen giver en klar opdeling og gør det muligt at fokusere sin markedsføring mere direkte og koncentrere substansen af markedsføringsmaterialet så det rammer den valgte kundegruppe mere direkte.

Vi vurderer dog ikke at det er nok for BPI udelukkende at lade traderne øge kendskabsgraden til brandet og produkternes markedsføring, men det kræver specifikt at BPI ansætter 1-2 medarbejdere som har den rette knowhow til at starte helt fra bunden med branding og markedsføring af en virksomhed. Dette kræver derfor at BPI investerer i samme, men også har tålmodighed og er villige til at se en strategi der kræver en tidshorisont på minimum 2-3 år før de kan regne med at deres brand har en kendskabsgrad der kan skabe værdi på bundlinjen hos BPI.

En sådan investering i nye ansatte og kampagner til at få udbredt BPI som brand, vil øge den økonomiske risiko, vi vurderer dog ud fra vores analyse at med BPI som værende en kapitalstærk virksomhed, ændres deres risiko villighed ikke ved at ansætte folk i en ny oprettet marketing afdeling internt i BPI. Såfremt BPI skal formå at tage kampen op og udfordre den ændrede efterspørgsel på det svenske marked vurderer vi at de er nødsaget til at få skabt tilstrækkelig dokumentation for kvaliteten af deres importerede kød fra Thailand, samt ansætte folk til at brande BPI som virksomhed, men også hjælpe med at videreformidle informationen omkring den påståede høje kvalitet af kødet som BPI hævder, således at de på den måde udfordrer og imødekommer efterspørgslen ved at præge og informere de svenske forbrugere om BPI som virksomhed, men også hvad deres produkter vs. et svensk produceret produkt er. Sker dette, mener vi der er grobund for at sikre en langvarig positionering på det svenske marked og genvinde markedsandele indenfor en tidshorisont på 2-3 år.

4.2 - Perspektivering

Denne rapport for hvorvidt det var muligt for BPI A/S at udfordre efterspørgslen på det svenske marked er primært en rapport omhandlende branding og markedsføring samt de interne og eksterne faktorer som gør sig gældende for BPI.

Ud fra ovenstående konklusion omkring ansættelse og etablering af markedsføring afdeling bestående af 1-2 medarbejdere ville det være interessant at planlægge det videre forløb således at der

etableres en handlingsplan. Denne plan skulle sikre at BPI når de ønskede mål omkring højere markedsandele indenfor 2-3 år og inddrage relevant teori fra faget international projektledelse.

Da vi i konklusionen har vurderet at man kan udfordre efterspørgslen og altså kundernes behov, kan BPI med fordel overveje at gøre samme for flere af deres andre markeder. De opererer også på det danske marked og flere andre i Skandinavien som kan sammenlignes da de er nærmarkeder til det svenske og på den måde vurdere om samme strategiske plan omkring branding og markedsføring kan implementeres her også.

En anden interessant vinkel for BPI at se nærmere på, udsprang i forbindelse med segmenteringen. Her vises en interessant udvikling hos kunderne fra segment B, hvor virksomheden har oplevet en markant vækst de seneste år. En videre analyse af denne udvikling kan give BPI en viden om hvad årsagen til denne vækst har været samt hvordan de eventuelt har mulighed for at udvikle dette marked yderligere – eventuelt ved hjælp af markedsføring.

4.3 - Litteraturliste

Bøger:

- "International Marketing, Pervez N. Ghauri and Phillip Cateora", 4th edition
- "Value negotiation, Pearson", Horacio Falcão
- "Den skinbarlige virkelighed, Ib Andersen" 5. udgave 2014
- "Doing Interviews. London, Sage Publications Ltd. Kvale, S" (2007)
- Service operations management, fourth edition, Robert Johnston, Graham Clark, Michael Shulver, 2012, Side 117,

Hjemmesider og artikler:

<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Klimat/Klimatneutralt-Sverige/Jordbruk/#>

<http://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/pressochmedia/nyheter/nyheter2018/tydligutvecklingviatermindrekottochmersvenskt.5.42a946c0161df8b7b8f1958c.html>

<https://www.thelocal.se/20180302/meat-consumption-in-sweden-drops-by-record-amount>

<https://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-sweden/report>

<https://lf.dk/tal-og-analyser/forbrugere-og-trends/forbrug-og-detail#>

<https://www.suda.su.se/about-us/press-media-news/why-are-there-so-many-single-households-in-sweden-1.374891>

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,sweden,thailand/>

<https://finans.dk/artikel/ECE4392401/Ringe-kontrol-med-dyrevelfaerd-i-Sverige/?ctxref=ext>

https://www.food-supply.se/article/view/653390/tusentals_kycklingar_skadas_pa_vag_till_slakt

https://www.foodsupply.se/article/view/656961/slakteri_skallade_levande_kycklingar?ref=newsletter&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=daily

<https://www.berlingske.dk/nyheder/industrikyllinger-er-bedre-for-klimaet-end-oekologi-og-dyrevelfaerd>

<https://toolbox.systime.dk/index.php?id=592>

<https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/markedsrapporter-aktuelle/Sverige>

https://www.food-supply.se/article/view/606782/restauranger_ska_tvingas_visa_var_kottet_kommer_ifran

https://www.food-supply.se/article/view/594128/miljopartiet_vill_infora_skatt_pa_importkott

<https://lf.dk/aktuelt/nyheder/2016/december/hver-fjerde-taenker-over-baeredygtighed-ved-indkoeb-af-mad>

<https://lf.dk/tal-og-analyser/forbrugere-og-trends/forbrug-og-detail> - Svenske forbrugere har fokus på oprindelsesland

https://www.food-supply.se/article/view/649796/svenskt_kott_vinner_marknadsandelar

https://www.food-supply.se/article/view/606782/restauranger_ska_tvingas_visa_var_kottet_kommer_ifran

https://www.food-supply.se/article/view/271249/wwf_at_inte_kyckling_fran_thailand#.V3DOvbTOQ3g

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/svenskerne-gaar-i-flaesket-paa-dansk-svinekoed>

<https://www.svensktkott.se/kottskolan/utbildningar/antibiotikaskolan/>

<https://lf.dk/tal-og-analyser/forbrugere-og-trends/forbrug-og-detail>

<https://fodevarewatch.dk/Fodevarer/article7999296.ece>

<https://www.danskindustri.dk/globalassets/dokumenter-analyser-publikationer-mv/pdfer/markedsfokus/april-2019/sverige.pdf> - Oxford Economics, marts 2019

<https://www.danskindustri.dk/globalassets/dokumenter-analyser-publikationer-mv/pdfer/markedsfokus/april-2019/sverige.pdf> - Danmarks Nationalbank, obs, mar. 2019

www.lf.dk

www.bpi.nu

www.euromonitor.com

Porters Five Forces - Michael Porter 1979, Harvard Business Review “how Competitive Forces shape Strategy”

<https://validoo.se>

www.cleverism.com/competitive-rivalry-porters-five-forces-model/

www.incoterms2010.dk

www.atradius.dk

Materiale fra undervisningen:

CBS – Virksomhedens internationalisering – Kristian Jakobsen, Session II – Ressource & Transaktionsimmobilitet Barney (1991)

Referencer:

Jacob H. Schou

Karsten Skou Jørgensen

Thomas Enghardt

Thomas Schou

BPI datasystem

Kunder fra segment A og B

4.4 - Bilag

4.4.1 - Bilag 1 - Foodservice er fremtidens fødevarermarked - Fødevarestyrelsen

4.4.2 - Bilag 2 – Markedsanalyse - Svenske forbrugere

4.4.3 - Bilag 3 - Markedsrapport Sverige

4.4.4 - Bilag 4 – Markedsanalyse - Foodservicesektoren i Norden

4.4.5 - Bilag 5 - Ældre i tal

4.4.6 - Bilag 6 – Kvalitetskrav - Menigo

4.4.7 - Bilag 7 - Interviewguide 1 og 2

4.4.8 - Bilag 8 – Spørgeskema - Kunder

4.4.9 - Bilag 9 – Spørgeskema – Thomas Enghardt