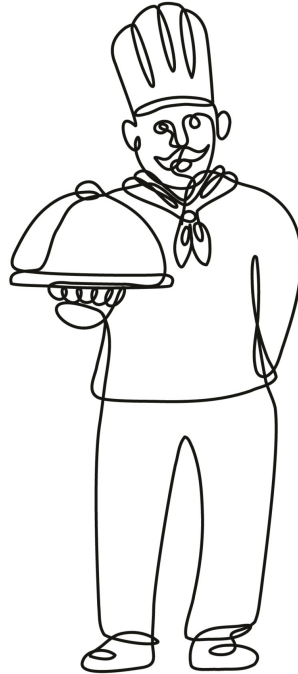




CHALMERS



Utformning av ett affärsnätverk vid etablering på en ny marknad med bibehållen premiumstatus

En fallstudie av Bageri AB

Kandidatarbete inom teknikens ekonomi och organisation

DINO FERATOVIC
WILLIAM JONASON
OSCAR JULSGÅRD

CARL MAGNUS LAGERROTH
TOR LEANDER
CAROLINE ODEVALL

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Supply and Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2023

www.chalmers.se

Utformning av ett affärsnätverk vid etablering på en
ny marknad med bibehållen premiumstatus
En fallstudie av Bageri AB

Designing a Business Network When Entering a
New Market while Maintaining a Premium Status
A case study of Bageri AB

DINO FERATOVIC CARL MAGNUS LAGERROTH
WILLIAM JONASON TOR LEANDER
OSCAR JULSGÅRD CAROLINE ODEVALL

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Entreprenörskap och strategi
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2023

Utformning av ett affärsnätverk vid etablering på en ny marknad med bibehållen premiumstatus

En fallstudie av bageri AB

DINO FERATOVIC CARL MAGNUS LAGERROTH
WILLIAM JONASON TOR LEANDER
OSCAR JULSGÅRD CAROLINE ODEVALL

© DINO FERATOVIC, 2023 © CARL MAGNUS LAGERROTH, 2023
© WILLIAM JONASON, 2023 © TOR LEANDER, 2023
© OSCAR JULSGÅRD, 2023 © CAROLINE ODEVALL, 2023

Kandidatarbete TEKX18-VT23-15
Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Supply and Operations Management
Chalmers tekniska högskola
SE-412 96 Göteborg
Telefonnummer +46 (0)31 772 1000

Göteborg, Sverige 2023
Gothenburg, Sweden 2023

Förord

Denna kandidatuppsats genomfördes på institutionen för teknikens ekonomi och organisation under avdelningen för Supply och Operations Management vid Chalmers tekniska högskola under våren 2023 och omfattar 15 högskolepoäng.

Studiens författare vill rikta ett stort tack till alla respondenter som har tagit sig tiden att ställa upp på en intervju, samtidigt som de bidragit med värdefulla kunskaper och perspektiv inom området. Bageri AB ska också ha ett stort tack för möjliggörandet av fallstudien. Ett speciellt tack till Sandra Brüel Grönberg som handlett arbetet och genom stort engagemang stöttat och väglett hela processen.

Vidare önskas en trevlig och intressant läsning.

Abstract

Problem

Working for a premium status can be difficult for a company in the food industry. This means that a company needs to define its premium status in order to be able to maintain it. The premium status is affected by the entire company's business network. The business relationships within the business network should therefore be identified and evaluated based on how they strengthen the premium status. When entering a new foreign market, a company may need to evaluate which of the existing business relationships they can bring with them and which new ones need to be established, while the premium status is desired to be maintained.

Aim

The aim of the study is to understand how a small-scale company with premium status in the food industry can design its business network when entering a new foreign market, while maintaining its premium status.

Theoretical framework

The theoretical framework presents what influences a food brand's premium status. It also covers parts of a business network and how it can be designed. Furthermore, how business growth can be managed is highlighted.

Method

The study followed a qualitative research method, with a deductive approach, where a case study was carried out for Bageri AB. The case study was carried out in order to concretize the topic and gain a deeper understanding of the study's research questions. A literature study was conducted to create an understanding of the subject and to establish a theoretical framework. Data was collected through interviews.

Results and implications

The study shows that a company may need to define its premium status to expand where the premium status is maintained. By applying a framework of factors that support a premium status, business relationships can be analyzed. The current business relationships should be analyzed to identify which actors can be used in the new market and which are missing. These actors contribute by minimizing the distances that exist between the original market and the new market.

Sammanfattning

Problem

Att arbeta för en premiumstatus kan vara svårt för ett företag inom livsmedelsindustrin. Detta gör att ett företag behöver definiera sin premiumstatus för att kunna bibehålla den. Premiumstatusen påverkas av hela företagets affärsnätverk. Affärsrelationerna i affärsnätverket bör därav identifieras och utvärderas utifrån hur de stärker premiumstatusen. Vid en etablering på en ny utländsk marknad kan ett företag behöva se över vilka befintliga affärsrelationer de kan ta med sig och vilka nya som behöver knytas, samtidigt som premiumstatusen önskas bibehållas.

Syfte

Syftet med studien är att förstå hur ett småskaligt företag med premiumstatus inom livsmedelsindustrin kan utforma sitt affärsnätverk för att etablera sig på en ny utländsk marknad, samtidigt som premiumstatusen bibehålls.

Teoretiskt ramverk

Teorin presenterar vad som påverkar ett livsmedelsvarumärkes premiumstatus. Den tar även upp delar av ett affärsnätverk och hur det kan utformas. Vidare lyfts hur affärstillväxt kan hanteras.

Metod

Studien följde en kvalitativ forskningsmetod, med en deduktiv ansats, där en fallstudie genomfördes på Bageri AB. Fallstudien genomfördes för att konkretisera ämnet och få en djupare förståelse i studiens forskningsfrågor. En litteraturstudie gjordes för att skapa förståelse kring ämnet och för att upprätta ett teoretiskt ramverk. Data inhämtades genom intervjuer.

Resultat och implikationer

Studien visar att ett företag kan behöva definiera sin premiumstatus för att kunna utföra en expansion där premiumstatusen bibehålls. Genom att applicera ett ramverk med faktorer som stödjer en premiumstatus kan affärsrelationer analyseras. De nuvarande affärsrelationerna bör analyseras för att identifiera vilka aktörer som kan nyttjas på den nya marknaden och vilka som saknas. Dessa aktörer bidrar med att minimera distanser som finns mellan ursprungsmarknaden och den nya marknaden.

Nyckelord: livsmedelsindustrin, premiumstatus, affärsnätverk, affärsrelationer, expansion, internationalisering, affärstillväxt

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	2
1.3	Problemanalys och forskningsfrågor	2
1.3.1	Premiumstatus	2
1.3.2	Affärsrelationer	3
1.3.3	Affärsrelationer vid etablering på en ny marknad	3
1.4	Avgränsningar	4
2	Teoretiskt ramverk	5
2.1	Premiumstatus	5
2.1.1	Faktorer som påverkar premiumstatus	5
2.1.2	Hållbarhet utifrån ett varumärkesperspektiv	8
2.2	Affärsnätverk	9
2.2.1	Inköp	10
2.2.2	Produktion	10
2.2.3	Transport och lagerhållning	11
2.2.4	Försäljning	12
2.3	Affärstillväxt	12
2.3.1	Tillväxtstrategi för småskaliga etablerade företag	13
2.3.2	Internationell expansion	14
2.3.3	Distanser	15
3	Metod	17
3.1	Val av metod	17
3.2	Litteraturstudie	18
3.3	Intervjuer	19
3.4	Bearbetning och analys av data	20
4	Fallstudie	21
4.1	Bageri AB	21
4.2	Premiumstatus	22
4.3	Nuvarande affärsnätverk	23
4.3.1	Inköp	23
4.3.2	Produktion	24
4.3.3	Transport och lagerhållning	25

4.3.4	Försäljning	26
4.4	Aspekter vid expansion	26
5	Diskussion	29
5.1	Ett livsmedelsföretags definition av premiumstatus	29
5.2	Ett livsmedelsföretags affärsrelationer som stödjer premiumstatus . .	33
5.2.1	Inköp	35
5.2.2	Produktion	35
5.2.3	Transport och lagerhållning	36
5.2.4	Försäljning	36
5.3	Ett livsmedelsföretags affärsrelationer som bevarar premiumstatus vid expansion	38
5.3.1	Internationell expansion	39
5.3.2	Inköp	41
5.3.3	Produktion	42
5.3.4	Transport och lagerhållning	43
5.3.5	Försäljning	44
5.3.6	Premiumstatus genom hållbarhet	45
6	Slutsats	48
	Referenser	50

1 Inledning

I studiens inledande kapitel introduceras det valda ämnet och studiens forskningsfrågor formuleras. I kapitlet återfinns även en motivering till det valda ämnet, syftet med studien och dess avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Svensk ekonomi är sedan flera år tillbaka i hög grad internationellt integrerad (Tåg, 2019). Globaliseringsprocessen tog fart i Sverige efter den ekonomiska krisen i början av 1990-talet och svenska företag har fortsatt valt att expandera sina verksamheter utomlands efter detta. Tåg (2019) menar även att den teknologiska utvecklingen och digitaliseringen har fört med sig stora förändringar för hur det svenska näringslivet fungerar och dess möjligheter för internationalisering. Digitaliseringen och globaliseringen har även givit en ökad medvetenhet om vilka utmaningar som finns med att skapa ett hållbart samhälle. Samtidigt har digitaliseringen och globaliseringen ökat konkurrensen på världsmarknaden, vilket gjort att dessa utmaningar blivit större (Digitaliseringskommissionen, 2016).

För att ett företag ska kunna expandera till en ny marknad finns flera barriärer de behöver ta sig över. Det handlar exempelvis om kunskap, kontakter, produktion, distribution och logistik för den nya marknaden (Hollensen, 2017). Det kan också finnas kulturella skillnader och andra psykiska distanser som kan påverka huruvida ett företag kommer att lyckas med att expandera till den tilltänkta marknaden. Enligt Johansson m. fl. (2002) existerar det skillnader mellan marknader och dessa bör inte bortses från vid internationalisering av företag. Görs detta skulle det kunna medföra flera osäkerheter. Det argumenteras för att det är av stor vikt att inhämta kunskap om den nya marknaden för att lyckas med expansionen. Hollensen (2017) menar att man har kunnat urskilja mönster som visar att det är mer attraktivt för företag att välja närliggande marknader när de ska internationaliseras. Därför kan grannländer med kortare psykisk distans väljas, för att minimera kunskapsinhämtning och osäkerheter.

En verksamhet som står inför en potentiell internationell expansion, är företaget som i studien kommer benämnas som Bageri AB. Bageri AB är en småskalig livsmedelsproducent som tillverkat och distribuerat ett säsongsbaserat bakverk i snart 100 år och har, enligt egen utsago, en premiumstatus (Marknads- & försäljningschef på Bageri AB, personlig kommunikation, 2 februari 2023). Varumärket har en stark

kännedom främst i den svenska staden där det startades, men också i resten av Sverige. Bageri AB:s huvudsakliga sortiment består av en premiumprodukt som varit varumärkets fokus sedan start. Bageri AB:s tillväxtplaner innefattar en potentiell expansion till grannlandet Norge.

Genom att använda teorier och begrepp som omfattar premiumstatus, affärsnätverk och internationell expansion undersöker denna studie hur ett småskaligt företag med premiumstatus inom livsmedelsindustrin kan utforma sitt affärsnätverk. Detta för att etablera sig på en ny utländsk marknad och samtidigt behålla sin premiumstatus. Anselmsson m. fl. (2014) menar att premiumstatus för livsmedelsprodukter påverkas främst av sex faktorer, där hållbarhet ingår i flera av dessa. För att besvara studiens forskningsfrågor har Bageri AB:s potentiella etablering i Norge valts som studieobjekt. Enligt Durmaz och Ilhan (2015) är det en nödvändighet för en stor majoritet av företag att hantera en expansion vilket gör ämnet intressant, inklusive för det studerade företaget Bageri AB.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att förstå hur ett småskaligt företag med premiumstatus inom livsmedelsindustrin kan utforma sitt affärsnätverk för att etablera sig på en ny utländsk marknad, samtidigt som premiumstatusen bibehålls. Mer specifikt ämnar studien att förstå vilka affärsrelationer som är viktigast för småskaliga företag att ha för att vara konkurrenskraftiga på en ny utländsk marknad, samtidigt som dessa affärsrelationer möjliggör en bibehållen premiumstatus.

1.3 Problemanalys och forskningsfrågor

Studien tar avstamp i att utreda hur ett småskaligt företag med premiumstatus inom livsmedelsindustrin kan utforma sitt affärsnätverk för att etablera sig på en ny marknad, samtidigt som deras premiumstatus bibehålls. Detta med bakgrund av studiens syfte.

1.3.1 Premiumstatus

En premiumprodukt kan definieras som en produkt som avser att hålla högre kvalitet och pris genom ytterligare attribut och selektiv distribution (Lyons & Wien, 2018). Produkten kan ha yttre aspekter så som originalitet och ett starkt varumärke. Y. Huang och Huddleston (2009) definierar en premiumprodukt som en produkt med hög kvalitet och högt pris som bidrar till att differentiera den från andra.

Definitionerna kan anses subjektiva och kan tolkas på olika sätt. Det kan vara svårt att som företag arbeta för att bevara en premiumstatus när dess definitioner involverar subjektivitet och personliga åsikter. Därav är en relevant forskningsfråga:

Hur kan ett småskaligt företag inom livsmedelsindustrin definiera sin premiumstatus?

1.3.2 Affärsrelationer

En enskild organisation verkar alltid i en omgivning där flera andra aktörer ingår (Håkansson & Snehota, 2006). Aktörer i denna studie kan vara exempelvis återförsäljare, kunder, leverantörer, producenter och konkurrenter. Denna omgivning definieras som ett affärsnätverk som sammankopplar aktörerna. Ett framgångsrikt affärsnätverk kännetecknas av goda affärsrelationer mellan aktörerna (Johanson & Mattsson, 2015).

Enligt Anselmsson m. fl. (2007) beror ett varumärkes premiumstatus på flera aspekter. Ett varumärke får inte en premiumstatus endast baserat på slutproduktens attribut. Premiumstatusen kan även påverkas av delarna i ett affärsnätverk.

Givet att en enskild organisation alltid verkar i ett affärsnätverk med affärsrelationer mellan aktörerna och att ett varumärkes premiumstatus påverkas av detta, är en intressant forskningsfråga:

Vilka affärsrelationer har det småskaliga företaget inom livsmedelsindustrin med premiumstatus idag som stödjer denna premiumstatus på nuvarande marknad?

1.3.3 Affärsrelationer vid etablering på en ny marknad

I dagens kraftigt konkurrensutsatta marknad riskerar företag som inte utvecklas eller anpassar sig att förlora sina marknadsandelar (Durmaz & Ilhan, 2015). Det är därför nödvändigt för företag att hantera tillväxt och expansion som en fundamental del av sin affärsstrategi och att planera långsiktigt därefter.

Yoder m. fl. (2016) påvisar i en studie vikten av att förstå kundernas köpbeteenden och preferenser, säkerställa logistikkedjans funktionalitet, optimera tajming och att ej göra stora förändringar för fort. Dessa faktorer verkar i unison för att öka expansionens grad av framgång. Gemensamt för studiens mindre lyckade expansioner var bristen på förståelse för kundernas köpbeteenden och preferenser. Denna faktor identifieras som kritisk och företag som antror en ny marknad ska ej förvänta sig kunna förändra

kunders köpbeteenden och preferenser direkt. Ytterligare en gemensam faktor för studiens misslyckade expansioner var en underskattning av befintlig konkurrens. Detta menar Yoder m. fl. (2016) är sammanfogat med kundernas preferenser, där en kartläggning av lokala konkurrenter och kundernas relation till dessa bör skapas.

Det har länge visat sig att ett företags affärsnätverk spelar stor roll vid en internationalisering (Johanson & Vahlne, 2009). Ett företags affärsnätverk och tillhörande affärsrelationer kan fungera som en språngbräda vidare in på en främmande marknad. Flera studier har visat att ett småskaligt företags affärsrelationer kan anta en kritisk roll i en tidig internationell expansion (Hohenthal m. fl., 2014). Genom att knyta kontakter och avtal med aktörer på den tilltänkta nya marknaden kan företagets internationaliseringsprocess förenklas, effektiviseras och bli mer framgångsrik (Hollensen, 2017). Detta eftersom man inom affärsnätverket då kan samarbeta och få hjälp med att ta sig över tidigare nämnda barriärer. Med grund i detta är en väsentlig forskningsfråga:

Vilka befintliga och nya affärsrelationer är viktiga för att bevara sin premiumstatus vid etablering på en ny marknad?

1.4 Avgränsningar

I studien delas affärsnätverket in i fyra kategorier: inköp, produktion, transport och lagerhållning samt försäljning. Studien ämnar att ge en bild av vilka relationer som anses viktigast att bevara och bygga framåt. Detta ger inte en komplett bild, då affärsnätverk kan vecklas ut mer och beröra ännu fler delar än de fyra nämnda.

2 Teoretiskt ramverk

I följande kapitel presenteras det teoretiska ramverk som är relevant för studien och dess forskningsfrågor. Det gör det lättare att kunna studera studiens forskningsfrågor. Detta avser teori kring premiumstatus, affärsnätverk och affärstillväxt.

2.1 Premiumstatus

Med premiumstatus menas den subjektiva uppfattning som en kund har av ett varumärke och en produkts attribut (Anselmsson m. fl., 2014). Denna beskrivs genom ett antal faktorer som presenteras i detta kapitel.

2.1.1 Faktorer som påverkar premiumstatus

Med prisprium menas varumärkets förmåga att förelägga ett högre pris på sina produkter än sina konkurrenter (De Chernatony & McDonald, 2003). Det definieras som det belopp med vilken en produkts försäljningspris överstiger, eller understiger, ett referenspris (Aaker, 1996). Detta till följd av kundens uppfattade bild av varumärket. Positivt prisprium kan uppstå till följd av ett varumärkes premiumstatus (Anselmsson m. fl., 2014).

Anselmsson m. fl. (2014) nämner sex viktiga faktorer som påverkar ett varumärkes premiumstatus för livsmedelsprodukter, vilka förtydligas nedan.

Varumärkesmedvetenhet

Varumärkesmedvetenhet beskriver kundens förmåga att identifiera ett varumärke under varierande omständigheter (Anselmsson m. fl., 2014). Detta inkluderar kundens åsikt om varumärket och förmågan att känna igen det. Aaker (1996) menar att varumärkesmedvetenhet är en av de viktigaste delarna för att uppnå ett högt varumärkeskapital. Lassar m. fl. (1995) poängterar att ett varumärkeskapital hänvisar till konsumentens uppfattning av varumärket utan att vara beroende av objektiva fakta. Detta ger ett utökat subjektivt värde till kunden som inte bara innehåller fysiska attribut. Värdet är också relevant till branschens marknad och konkurrenssituation i allmänhet.

Ett sätt att nå hög varumärkesmedvetenhet är genom lojalitet, som definieras som den beteendemässiga anknytning en kund har till ett varumärke (Anselmsson m. fl., 2007). Lojaliteten delas in i två dimensioner. Den första är kundens attityd, vilket innebär en positiv preferens och en känslomässig

koppling till varumärket och produkten. Kognitiv kundlojalitet är den andra dimensionen. Denna speglar kundens förstaval av varumärke vid ett inköpsbeslut av en typ av produkt. En hög kundlojalitet innebär flera fördelar för varumärket. Den skapar inträdesbarriärer för konkurrenter, ger ett företag tid att reagera på nya erbjudanden från konkurrenter, fungerar som en buffert i priskonkurrens samt möjliggör ett högre pris för produkten.

Kvalitet

I ett flertal empiriska studier har det bekräftats att ett positivt förhållande mellan upplevd kvalitet och premiumstatus existerar (Anselmsson m. fl., 2014). Kvalitet är ett kärnelement i varumärkeskapitalet (Aaker, 1996). Upplevd kvalitet på en produkt är en kunds subjektiva uppfattning och har hög abstraktion (Anselmsson m. fl., 2014). I praktiken kan detta innebära, men är inte begränsat till: produktens smak, standarden på ingredienser, doft, miljöpåverkan samt förpackningens material och estetiska uppfattning (Anselmsson & Johansson, 2007).

En högkvalitativ produkt tenderar att ha en efterfråga med låg priselasticitet vilket generellt kan resultera i högre vinstmarginaler jämfört med en lågkvalitativ produkt (Shaffer & Zhang, 2002).

Socialt ansvar

Ett socialt ansvar kan definieras som att företaget använder sina resurser till vad som anses skapa ett välfungerande samhälle (Anselmsson m. fl., 2014). När kunden upplever att ett varumärke bryr sig om exempelvis samhället, klimatet och sina anställda, kan den vara villiga att betala ett högre pris. Mer om hållbarhetsperspektivet återfinns i kapitel 2.1.2.

Ursprung

Kunden har generellt en mer positiv inställning till livsmedelsprodukter som kommer från geografiska områden där det finns en personlig koppling (Anselmsson m. fl., 2014). Detta jämfört med varor som produceras eller kommer från områden som den upplever som avlägsna.

Anseende

Empiriska studier visar att varumärkets anseende påverkar dess premiumstatus positivt inom matvarumärken (Anselmsson m. fl., 2014). Beroende på kundens uppfattning av varumärkets anseende, kan det påverka dennes betalningsvilja.

Med detta menas det sociala anseendet kunden upplever att varumärket ger den vid köp. Lee (2021) menar att sociala grupper som associeras med ett varumärke kan skapa ett positivt anseende för det. Detta om gruppen anses ha ett betydelsefullt socialt anseende av den potentiella kunden. Här inkluderas celebriteter eller personer som av kunden upplevs hålla en hög social profil. Genom att låta dessa individer eller grupper ha inflytande på varumärket kan det uppfattas ha högre anseende. För att möjliggöra detta inflytande bör önskat budskap föras fram till kunden.

Enligt Anselmsson m. fl. (2007) är ett varumärkes anseende kopplas samman med varumärkesassociation. Med varumärkesassociation menas den information kunden innehar som kan länkas till varumärket. Det finns dock en oklarhet i vad den relevanta associationen är, vilket varierar ur kundsynpunkt. Aaker (1996) menar att en kund kan associera varumärket i tre olika dimensioner: varumärkets värdeförslag, varumärkets personlighet samt kundens association med organisationen. Varumärkets värdeförslag ger en indikator på hur kunden upplever en produkts nytta jämfört med andra varumärken. Varumärkets personlighet representerar varumärket som person och ger en koppling till de känslomässiga attribut kunden associerar det med. Målet är att få en generell personlighet som ska kunna verka över olika produkter och marknader. Kundens association med organisationen beaktar den som helhet och gäller främst anställda, värden och mål. Denna association kan ge ett varumärke en god differentiering genom att förslagsvis vara innovativt, sträva efter hög kvalitet eller visa att det bryr sig om kunden.

Unikit

Unikit beskrivs som ”till vilken grad kunder upplever att ett varumärke skiljer sig från konkurrerande varumärken” (Netemeyer m. fl., 2004, s. 211). Anselmsson m. fl. (2007) menar att unikit innebär att varumärket och dess produkt har en eller flera distinkta eller unika kombinationer av attribut som skiljer sig från andra liknande varumärken. I praktiken kan detta innebära att en produkts fördelaktiga attribut, exempelvis smak och konsistens, kan ge en premiumstatus om kunden uppfattar att attributen är unika för varumärket. En kund måste uppfatta varumärket som unikt för att vara villig att betala ett högre pris än för konkurrenters produkter (Anselmsson m. fl., 2007). Unikit är en av de starkaste faktorerna inom marknadsföring (Anselmsson m. fl., 2014).

Tversky (1972) beskriver flervalsteorin. Teorin menar att när en kund står inför ett val mellan olika varumärken och produkter tenderar den att välja produkter med unika attribut som den värdesätter, istället för att välja mer ordinära attribut hos alternativen.

2.1.2 Hållbarhet utifrån ett varumärkesperspektiv

Hållbarhet blir allt mer aktuellt i samhället och likaså konsumenters intresse för företags arbete med denna (Naturvårdsverket, 2020). När det gäller konsumenters vilja att köpa mer hållbara produkter väljer konsumenter ofta miljömärkta varor om priset inte avviker avsevärt från övriga produkter.

? (?) beskriver en produkt som är miljömärkt som att den har blivit producerad med högre miljökrav och standard. Vidare förklaras det att det finns flertalet olika miljömärkningarna som innehar information om varan är ekologisk, hälsosam samt om djuromsorgen eller arbetsvillkoren har varit av högre standard. Ett aktivt köpval av miljömärkta produkter innebär ett steg mot en hållbar framtid, då producenterna stöds i sin utveckling av en hållbar produktion och minskat klimatavtryck.

Livsmedelssektorns producenter och konsumenters hållbarhetsåtaganden är av stor betydelse för flertalet av FN Agenda 2030:s globala mål som antogs år 2015 (United Nations, 2015). De 17 huvudmålen är socialt, ekonomiskt och miljömässigt integrerade och täcker breda ämnen. I huvudmålen ingår flertalet delmål som är mer specifika. Hur fem av dessa 17 mål och några av deras delmål återfinns nedan i tabell 1.

Två år efter att FN-Agendan togs fram antog Sveriges riksdag landets första livsmedelsstrategi, vilket omfattar en strategi för hela livsmedelskedjan och verkar fram till år 2030 (Burman m. fl., 2021). För att nå livsmedelsstrategins mål har därför Jordbruksverket fått i uppdrag att bland annat öka den hållbara matproduktionen och att göra det med hänsyn till de sociala, ekonomiska och miljömässiga perspektiven, liksom FN Agenda 2030.

Tabell 1: *Fem huvudmål och relevanta delmål från FN Agenda 2030 (United Nations, 2015)*

Huvudmål	Beskrivning
Mål 2: Ingen hunger	Delmål 2.3 syftar till att främja småskaliga livsproducenters produktivitet. Vidare avser delmål 2.4 att motståndskraftiga jordbruksmetoder ska tillämpas och således göra livsmedelsproduktionen mer hållbar. Detta med önskan att höja resurseffektiviteten samtidigt som ekosystemet bevaras.
Mål 9: Hållbar industri, innovation och infrastruktur	För att främja en hållbar infrastruktur och industri bör hållbara innovationer utvecklas. Delmål 9.4 belyser att miljövänliga tekniker och industriprocesser ska appliceras samt att resursanvändningen behöver effektiviseras.
Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion	I delmål 12.3 förklaras att matsvinnet bör minskas längs hela livsmedelskedjan, detta för att kunna nå en hållbar konsumtion. Detta återfinns till viss grad i delmål 12.5, där mängden avfall önskas reduceras genom att minska, återanvända och återvinna avfall. Vidare har delmål 12.6 tillsatts för att uppmuntra företag att införa hållbara metoder och för att uppmuntra att hållbarhetsinformation ska återfinnas i deras rapporteringscykel.
Mål 13: Bekämpa klimatförändringar	För att bekämpa klimatförändring behöver framförallt utsläppen av växthusgaser minskas. Hur jordens resurser och odlingslandskap nyttjas samt vad som konsumeras och i vilken grad behöver förändras.
Mål 15: Ekosystem och biologisk mångfald	Mål 15 är tillsatt för att stoppa förluster av biologisk mångfald och markförstöring. Konsumenter behöver välja mat som till exempel är ekologisk eller miljömärkt för att förhindra att konsumtionen ger en negativ påverkan på ekosystemet och den biologiska mångfalden.

2.2 Affärsnätverk

Håkansson och Snehota (2006) förklarar att en organisation alltid verkar i en omgivning tillsammans med andra aktörer. Omgivningen definieras som ett affärsnätverk som sammankopplar aktörerna genom affärsrelationer. Ett framgångsrikt affärsnätverk kännetecknas av goda affärsrelationer mellan aktörerna (Johanson & Mattsson, 2015). Organisationer behöver ta många beslut och med hjälp av informationsutbyte kan det samlas in viktiga underlag från andra som tagit liknande beslut och som har insikter en enskild organisation inte själv besitter. Goda affärsrelationer mellan aktörerna korrelerar enligt Johanson och Mattsson (2015) med en högre grad av informationsbyte.

I en affärsnätverksmodell är det affärsrelationerna mellan aktörerna som kopplar samman dem och styr beroendet där informationsutbyte är en drivande faktor (Hollensen, 2017). Det är inte endast en part som bestämmer över alla andra aktörer i affärsnätverksmodellen. Istället väljer aktörer frivilligt att delta och investera tid och resurser på att förbättra affärsnätverket och affärsrelationerna mellan parterna där de agerar på ett jämställt plan.

2.2.1 Inköp

Inköpsfunktionen inom företagsorganisationer beskriver införskaffandet av material, förnödenheter och tjänster som behövs för produktionen av en produkt eller tjänst (Joyce, 2006). Författaren listar fem steg som ingår i en inköpscykel, som beskriver hur en allmän köpprocess går tillväga. Till att börja med ger inköparen en beskrivning på önskningsområden om material eller tjänst, kvalitet och kvantitet, leveransdatum samt vem som representerar köpet. Därefter väljer inköparen en leverantör som kan tillgodose önskningarna. En order placeras sedan tillsammans med leverantörens försäljare. Varor i stora volymer kan täckas av allmänna inköpsorder, där årliga prisförhandlingar är vanligt förekommande och leveranser vanligtvis begärs hela året. Varor med mindre volym kan också täckas av allmänna inköpsorder men de kan även hanteras individuellt. Beställningen övervakas sedan där förseningar och förändringar i ordern kommuniceras. Slutligen levereras beställningen där kvantiteten och kvaliteten kontrolleras.

Allt fler företag söker sig till att etablera partnerskap med andra organisationer inom deras varukedja (Joyce, 2006). Fördelar med detta innebär färre leverantörer, starkare och längre affärsrelationer mellan kund och leverantör, en större samling av relevant information inom inköpsfunktionen samt samarbete i köpplanering. Samarbetet innebär också delning av planering samt information och kan även sträcka sig till produkt- och processdesign.

2.2.2 Produktion

Komplexitet i utvecklingen av produktionsarbetet ökar enligt Andersson m. fl. (2002). Detta sägs bland annat bero på faktumet att produkter blir allt mer tekniskt invecklade, som i konsekvens leder till längre produktionstider. Tiden kan kortas ner genom att ett ökat fokus läggs på utvecklingen av produktionssystem. Här har företagets affärsnätverk och samverkan en stor betydelse.

Vidare förklarar Andersson m. fl. (2002) att företags affärsnätverk spelar en viktig roll för verksamhetens produktion på grund av att kunskap och erfarenheter kan förmedlas sinsemellan. Detta leder förhoppningsvis till en effektivare produktion och därmed också att produktionskostnaderna sänks. Vidare pekar Andersson m. fl. (2002) på att samverkan kan vara värdefullt då det möjliggör att företag kan specialisera sig inom en viss produktkomponent till en högre utsträckning. Detta för att tillsammans slutligen bilda slutprodukter som innehar en bättre kvalitet än innan integrationen var samordnad.

2.2.3 Transport och lagerhållning

På grund av den ökade digitaliseringen och krav på tidskomprimerande logistikkedjor är det avgörande att ha ett bra logistiknätverk (Cordeau m. fl., 2006). När man antrår en ny marknad finns flera vägval gällande transport och lagerhållning. Antingen behålls produktionen i det ursprungliga landet eller öppnas en ny produktion nära den nya marknaden (Buckley & Casson, 1998). Fördelen med att ha en centraliserad produktion är att produkten som produceras kan transporteras till alla marknader och därmed förse dem oavsett skifte i efterfrågan. En centralisering av produktionen leder dock till att ett lager behöver anskaffas nära den nya marknaden för att förse efterfrågan tillräckligt fort (Jonsson & Mattsson, 2016). Detta hade kunnat undvikas med decentralisering där produktionen som befinner sig i de aktuella marknaderna kan tillgodose den marknadsspecifika efterfrågan mer flexibelt.

Tredjepartslogistik inkluderar all form av outsourcing gällande aktiviteter inom transport, lagerhållning och administration (Marasco, 2008). I varje form av outsourcing tar ett annat företag över den aktivitet som outsourcas. Den primära fördelen och faktorn som leder till outsourcing är kostnadsbesparingar (Raiborn m. fl., 2009). En tredjepartslogistiker är vanligtvis erfaren och är bra på att både koordinera och effektivisera denna typ av arbete (Marasco, 2008). Nackdelen är att det producerande företaget inte har någon kontroll över hur och när godset kommer ankomma till mottagaren (Raiborn m. fl., 2009). Att ha en tredjepartslogistiker involverad i ett affärsnätverk istället för flera olika logistikföretag som tar hand om varsin del av kedjan innebär att en bättre affärsrelation måste skapas till tredjepartslogistikern vilket tar tid och resurser. Detta kan samtidigt leda till förmåner gällande kostnader och även längre kontraktslängd som säkrar partnern i fortsättningen. En annan aspekt är att affärsrelationen kan leda till samarbete som förbättrar hela affärsnätverket och även att riskerna fördelas mellan parterna (Marasco, 2008).

2.2.4 Försäljning

Att bygga ett effektivt försäljningsnätverk är en betydande faktor vid en internationell expansion (Bové & Swartz, 2006). Genom att skapa nära samarbete med leverantörer kan konsumentföretag minska sin miljömässiga och sociala påverkan och på så sätt positionera sig för en starkare tillväxt.

Ross (2004) beskriver vilka roller en distributör spelar i ett affärsnätverk. Dessa roller är bland annat: försäljning, ompaketering, transport till detaljist, lagerhållning, merchandising och information om marknaden. Att hitta en pålitlig distributör utomlands har länge setts som en självklarhet vid en internationell expansion för att lyckas med ingången på marknaden och att exportaktiviteterna ska fortlöpa så smärtfritt som möjligt (Leonidou, 2004). Detta för att distributören tillför en anslutande länk mellan företaget och den främmande marknaden. Framgången på den utländska marknaden kommer då till stor del bero på kvaliteten av denna distributör (Katsikeas m. fl., 2020). Aspekter som avgör en distributörs kvalitet kan vara deras marknadsföring, tillförlitlighet, transparens, professionalism och hur deras affärsrelationer ser ut i deras egna affärsnätverk.

En detaljist är enligt Nationalencyklopedin “en person som utövar detaljhandel med varor som vänder sig direkt till den slutliga konsumenten, via t.ex. torghandel eller butik“ (*Detaljist*, u. å.) Livsmedelsföretagen (2017) listar i sin rapport de nio vanligaste försäljningskanalerna för livsmedel: dagligvaruhandeln, restauranger, barer, delikatessbutiker, egen fysisk butik, kaféer eller dylikt, egen hemsida, onlinebutiker, hälso- eller träningsbutiker, närbutiker eller kiosker och färdiga matkassar. Rapporten beskriver vidare att relationen till kunden är avgörande för livsmedelsföretag. Den största delen i mötet med kunden utgör själva produkterna och var konsumenterna kan hitta dem.

2.3 Affärstillväxt

Begreppet affärstillväxt involverar dels kvantitativ tillväxt, dels kvalitativ tillväxt (Durmaz & Ilhan, 2015). Medan kvantitativ tillväxt kretsar kring tydliga mätetal såsom omsättning, försäljningsvolym och antal anställda, kan kvalitativ tillväxt vara svårare att tydligt definiera och mäta. En koppling mellan de båda kan göras, då kvalitativa förbättringar av ett företags processer och produkter oftast leder till någon grad av kvantitativ tillväxt.

En underkategori till tillväxt är organisk tillväxt (Achtenhagen m. fl., 2017). Organisk tillväxt sker till följd av ett företags förmåga att profitera på befintliga och nya affärsmöjligheter på existerande och nya marknader. Detta kan exempelvis innefatta investeringar i produktionssystem, produktutveckling eller övriga processer som i sig möjliggör expansion av företagets marknadsandelar. Därutöver kan det dessutom innefatta att bygga nya affärsrelationer som kan behövas för att växa organiskt. Enligt Ortiz-de Urbina-Criado m. fl. (2014) föredras organisk tillväxt av företag vars tillväxtstrategi innefattar specialisering. Denna tillväxtstrategi är relativt långsam, med fokus på att optimera utnyttjandet av interna resurser och kompetenser för att skapa långsiktiga affärsmöjligheter. Allokeringen av dessa resurser begränsas dock av ledningens förmågor, vilka behöver utvecklas i takt med att företaget ställs inför allt mer komplexa beslut (Moore & Penrose, 1960). Därmed är det viktigt att även investera i utvecklingen av företagets nuvarande förmågor och kompetenser, för att undvika att dessa hämmar företagets övergripande tillväxtambitioner.

2.3.1 Tillväxtstrategi för småskaliga etablerade företag

Perry (1987) framhäver fyra olika horisontella tillväxtstrategier: marknadspenetration av existerande marknader med existerande produkter; marknadsutveckling av nya marknader med existerande produkter; produktutveckling av nya produkter på existerande marknader samt att utveckla nya produkter på nya marknader. Utöver dessa kan företag dessutom implementera vertikala tillväxtstrategier, där möjligheter kan finnas att införliva delar av försörjningskedjan i egen regi. För att avgöra vilken tillväxtstrategi som är bäst lämpad för ett specifikt företag krävs det att dess marknadsposition identifieras.

European Commission (2005) definierar ett småskaligt företag som ett företag med färre än 50 medarbetare, samt en årlig omsättning och balansomslutning på mindre än tio miljoner euro. Sådana företag kräver en tydligt specificerad affärsplan för att kunna konkurrera mot större etablerade företag genom ett fokus på marknadssegment där de större företagens investeringar ej ger stordriftsfördelar (Perry, 1987). För småskaliga företag med en etablerad produkt är således marknadspenetration eller diversifiering ej aktuellt, utan fokus bör ligga på marknads- och produktutveckling. Då marknadsutveckling, det vill säga att sprida nuvarande produkter till nya marknader, innefattar lägre risk än utveckling av nya produkter bör detta ske initialt.

Vertikal integration kan ske bakåt eller framåt, vilket syftar till företagets komponent- och råvaruförsörjning respektive företagets försäljning av den färdiga produkten

(Li m. fl., 2021). Genom att integrera bakåt införlivar företag, delar av eller hela produktionsprocessen som tidigare hanterats av externa underleverantörer i dess verksamhet. Detta ger ökad kontroll över tillverkningsprocessen. På så vis kan bland annat beroendet av underleverantörer minskas. I motsats ger en framåtriktad integration förhöjd styrning över försäljningen och således närmare kontakt med slutkund. Detta medför större kontroll över produktens exponering mot slutkund och kan vara fördelaktigt då produktens varumärke är av stor vikt. Med andra ord finns många fördelar kopplade till vertikal integration, men det är ofta även resurskrävande och innebär stora kostnader (M. Huang m. fl., 2012). Därför bör företag vara noggranna med att implementera integration strategiskt och med ett långsiktigt tänk och ej med syfte att kortsiktigt täcka leveranskedjan. Med det nämnt är vertikal integration en viktig strategisk procedur vid internationell expansion för att bevara konkurrenskraft via lokalkännedom av den nya utländska marknaden.

2.3.2 Internationell expansion

Digital utveckling och globalisering har gjort det möjligt för aktörer att konkurrera över landsgränser via internationell handel (Henderson m. fl., 2002). Detta skapar en större plattform för företag att sälja sina produkter och på så vis utökade möjligheter för att öka försäljning, diversifiera inkomstströmmar, sprida risker och expandera sitt varumärke.

Givet dessa fördelar kan internationell expansion anses vara en självklar och nödvändig strategi för fortsatt tillväxt. Viktigt är dock att även beakta expansionens risker och komplicerade faktorer, för att på så sätt skapa förutsättningar för att optimera dessa (Yoder m. fl., 2016). Bland dessa är ett antal mer utmärkande än andra: vikten av att förstå kundens köpbeteenden och preferenser; att säkerställa logistikkedjans funktionalitet; att optimera tajming samt att ej göra för stora förändringar för fort. Hur dessa faktorer samverkar skiljer sig från fall till fall, men ofta är det en kombination av dem som avgör huruvida den internationella expansionen ger positiv avkastning eller inte.

För att skapa en förståelse för den lokala marknaden och handskas med dessa faktorer bör partnerskap ingås med lokala distributörer där dessa ges ansvar och mandat över vardera marknads operationer (Wu m. fl., 2007). Detta är fundamentalt för att säkerställa långvarig framgång vid en internationell expansion och ger företag tillgång till väsentlig marknadskompetens. Dessa partnerskap kan formas inom olika ramar, men oberoende av formella specifikationer visar sig affärsrelationen mellan

det expanderande företaget och dess lokala distributörer spela en avgörande roll.

Johanson och Vahlne (2009) argumenterar för att affärsnätverksbyggande grundar sig i två faktorer. Den första är att marknader är utformade genom affärsnätverk av affärsrelationer där företag ofta är sammanflätade i komplexa strukturer. Den andra betonar vikten av att bygga framgångsrika affärsrelationer med lokala aktörer och därigenom öka sin kunskap om den nya marknaden, vilket är avgörande vid en internationaliseringsprocess. Kunskap kan däremot inhämtas på olika sätt och det är inte alltid nödvändigt att genomgå samma process som företag som redan är etablerade på marknaden (DiMaggio & Powell, 1983). Eventuella fallgropar kan undvikas genom att observera hur andra företag genomfört sina internationaliseringsprocesser.

2.3.3 Distanser

En viktig faktor att ta hänsyn till vid internationell expansion är företagets affärsrelationer inom sitt affärsnätverk (Johanson & Vahlne, 2009). Psykisk distans till den nya marknaden kan skapa osäkerheter. Sådana osäkerheter kan innefatta kulturella och institutionella skillnader mellan två marknader. Vidare tar affärsrelationer tid att utveckla och detta är en experimentell process där utbytet mellan alla involverade parter utvecklas i takt med att förtroendet stärks. Därav menar Johanson och Vahlne (2009) att det är centralt att affärsrelationen bygger på ett ömsesidigt åtagande.

Johanson och Vahlne (1977) ger en generell definition på psykisk distans som summan av faktorer som förhindrar informationsflöde till eller från marknaden. De nämner bland annat skillnader i språk, utbildning, kultur och industriell utveckling. Vid ett större psykiskt avstånd mellan parterna ökar svårigheterna med att bygga nya affärsrelationer (Johanson & Vahlne, 2009). Därför menar författarna att företag bör öka sin internationella närvaro genom att först etablera sig på sin hemmamarknad och sedan successivt expandera till nya marknader. Vidare betonas även vikten av att förstå målmarknaden och dess kännetecken. De diskuterar vidare hur företag kan underlätta sin internationell expansion genom att använda sig av affärsrelationer. På så sätt kan eventuella osäkerheter minskas och möjliggöra mer motiverade beslut. På så sätt kan också marknadspositionen skyddas. O'Grady och Lane (1996) menar däremot att en expansion till ett psykiskt närstående land inte nödvändigtvis leder till att ett företag presterar bra i det nya geografiska området. Ett antagande om likhet mellan marknader kan förhindra upptäckten av subtila men betydelsefulla skillnader mellan hemmamarknaden och den utländska marknaden.

För expanderande företag är det inte nödvändigt att bygga upp ett helt nytt affärsnätverk (Sharma & Johanson, 1987). Redan existerande affärsrelationer kan användas i en överbryggnings till andra affärsnätverk. Sharma och Johanson (1987) fortsätter med att detta är möjligt till följd av en gradvis expansion till geografiskt närliggande marknader. Däremot kan företag med verksamhet i fysiskt närliggande marknader få det svårt att etablera en tydlig grund för differentiering (Evans, Treadgold & Mavondo, 2000). Ett nytt område ger en ny typ av konkurrens från lokalt etablerade verksamheter, vilket påverkar företagets prestation i området.

3 Metod

Begreppet metod beskriver de steg man företar sig, alltså ens planmässiga tillvägagångssätt (Svenska Akademien, 2021). Säfsten och Gustavsson (2019) beskriver det som hur man går till väga vid forskning och involverar ett beprövat tillvägagångssätt för att vinna största möjliga kunskap om något okänt. Studien följde en kvalitativ forskningsmetod, med en deduktiv ansats, där en fallstudie genomfördes av Bageri AB. En litteraturstudie gjordes för att skapa förståelse kring ämnet och för att upprätta ett teoretiskt ramverk. Data inhämtades genom intervjuer med relevanta personer inom branschen och ämnet. Den kvalitativa data som samlades in analyserades sedan med hjälp av tematisk analys.

3.1 Val av metod

Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsansats. Den kvalitativa forskningsansatsen kan antas ha låg grad av standardisering och formalisering, däremot hög flexibilitet (Säfsten & Gustavsson, 2019). Resultatet av fallstudien presenterades i form av en kvalitativ analys. Sammanhanget för studien är dynamiskt och den undersökta situationen kan anses ha en unik beskaffenhet. Vid studier av denna typ passar just en kvalitativ metod och analys (Andersen m. fl., 1994).

Studien genomfördes med en deduktiv ansats. En deduktiv ansats innebär att slutsatser om enskilda företeelser kan dras med hjälp av allmänna principer och befintliga teorier (Patel & Davidsson, 2019). Ansatsen ansågs lämplig för studien då det sedan tidigare existerar allmänna principer och befintliga teorier inom området. Patel och Davidsson (2019) menar att en studies objektivitet kan stärkas till följd av en deduktiv ansats. Forskares subjektiva uppfattningar kan då delvis hindras från att exponeras av den befintliga teorin.

En fallstudie kan användas när en djupare förståelse för en situation eftersträvas (Säfsten & Gustavsson, 2019). En fallstudie innebär att en undersökning har genomförts på en mindre avgränsad grupp (Patel & Davidsson, 2019). I den genomförda fallstudien agerar Bageri AB det studieobjekt som användes för att konkretisera ämnet och få en djupare förståelse i studiens forskningsfrågor. Säfsten och Gustavsson (2019) beskriver att en fallstudie är särskilt lämplig för att besvara frågan hur, exempelvis hur ett småskaligt företag med en premiumstatus inom livsmedelsindustrin kan utforma sitt nätverk för att etablera sig på en ny marknad.

Säfsten och Gustavsson (2019) förklarar att data- och informationsflöden kan vara av såväl primär som sekundär karaktär, kallat primärdata respektive sekundärdata. Primärdata är den data som kräver att man själv samlar in uppgifterna. I studien kom primärdata från intervjuerna med Bageri AB, Koncernen, liknande företag och experter inom ämnet.

3.2 Litteraturstudie

En litteraturstudie valdes som metod då detta anses vara en bra sådan vid datainsamling för någon som närmar sig ett nytt forskningsområde (Säfsten & Gustavsson, 2019). Litteraturstudien genomfördes för att identifiera relevanta teorier och modeller som stöd och verktyg till fallstudien.

En litteraturstudie omfattar med fördel flera steg (Booth m. fl., 2021). Syftet med litteraturstudien var att på ett systematiskt och metodiskt tillvägagångssätt samla information till studiens teoretiska ramverk. Teorin användes för att på ett vetenskapligt och oberoende sätt analysera data från fallstudien och således kunna besvara studiens forskningsfrågor och underbygga dess resonemang. Lämpliga sökord formulerades inledningsvis med utgångspunkt i studiens syfte.

I en tidig fas av studien valdes en relativt öppen inkludering av litteratur för att skapa en bred förståelse i arbetets ämnesområden. När mer kunskap erhållits inom området, formulerades mer precisa kriterier. Relevant typ av litteratur ansågs vara vetenskapliga artiklar och böcker skrivna på det svenska eller engelska språket. Litteratur gällande beprövade teorier och metoder ansågs kunna komma från äldre källor. För litteratur avseende exempelvis marknadsföringsstrategier, där teorier kan anses uppdateras oftare, användes nyare källor. När information om antalet tidigare citeringar av litteraturen fanns att tillgå, utvärderades detta och litteratur med begränsat antal tidigare citeringar exkluderades.

De sökverktyg och databaser som användes för litteraturstudien var främst Google Scholar, Scopus och Chalmers biblioteks databaser. Dessa ansågs vara lättillgängliga och skapade förutsättningar att finna relevant litteratur. Litteraturens relevans kunde analyseras genom antalet citeringar och ytterligare information. Databassökningarna genomfördes med hjälp av söksträngar som inkluderade identifierade sökord med synonymer. Snöbollstekniken användes, där referenser spårades baserat på tidigare litteraturs källhänvisningar (Wohlin, 2014, 2016). Referenshanteringsprogramvaran Mendeley användes för att hantera studiens referenser på ett strukturerat sätt.

För att underlätta litteraturstudien ytterligare användes Chalmers biblioteks resurser för kandidatarbetets skrivprocess. Det involverade bland annat föreläsningar, handledningar och dataverktyg.

3.3 Intervjuer

Säfsten och Gustavsson (2019) menar att det är lämpligt att använda forskningsintervjun som metod för datainsamling när information ska samlas in i form av uppfattningar, erfarenheter och upplevelser om ett fenomen från en eller flera personer. En fördel är att djup och detaljerad information fås om det som undersöks och om respondenterna.

Intervjuernas syfte i fallstudien var att få svar på företag- och branschspecifika frågor. För att få en god inblick i Bageri AB:s och Koncernens arbete hölls upprepande intervjuer med personer inom verksamheten. Även andra personer inom branschen och ämnet intervjuades för att få en bredare samling av data och olika perspektiv. Intervjuerna hölls semistrukturerade, vilket innebär att teman och tillhörande intervjufrågor togs fram inför intervjuerna, vilka kan spåras tillbaka till studiens syfte (Säfsten & Gustavsson, 2019). Under intervjuerna ledde en person i gruppen intervjun med initiala frågor, då det anses fördelaktigt att forskaren ska leda samtalet. En annan gruppmedlem var tekniskt ansvarig för inspelningen av samtalet medan resterande gruppmedlemmar lyssnade, ställde följdfrågor och deltog aktivt i diskussionen. Intervjuerna spelades in med hjälp av en dator och i efterhand transkriberades inspelningen. Totalt genomfördes nio intervjuer med sex olika personer. Med marknads- & försäljningschefen på Bageri AB hölls tre intervjuer. Med resterande respondenter hölls en intervju. Alla intervjuobjekt har anonymiserats med önskan från respondenterna själva. I tabell 2 presenteras information om de intervjuer som genomförts.

Tabell 2: *Intervjuer*

Företag	Roll	Huvudämne	Tidsåtgång
Bageri AB	Marknads- & försäljningschef	Bageri AB:s verksamhet	3 h
Distributör AS	VD	Distribution	45 min
Förebild A/S	Marknadschef	Premiumstatus	1 h
Koncernen	Koncernchef	Koncernens verksamhet	45 min
Konditori AS	Driftchef	Norska marknaden	1 h
Konsult AB	Förvärvs- & etableringsansvarig	Expansion till Norge	1 h

Bageri AB intervjuades som studieobjekt för fallstudien.

Distributör AS försåg gruppen med information om vilken roll en norsk distributör kan spela vid en expansion till Norge.

Förebild A/S ansågs relevanta att intervjua då Bageri AB själva ser det danska företaget och dess varumärke som en förebild. Förebild A/S har en premiumstatus, verkar också inom livsmedelsindustrin och har lyckats etablera sig i flera olika länder.

Koncernen kunde svara på frågor kring deras förvärv av Bageri AB och hur deras samarbete fungerar.

Konditori AS intervjuades för att samla data kring den norska marknaden för bakverk. Konditori AS är ett bageri- och konditoriföretag med 25 bagerier och konditorier i Norge. Tillika Bageri AB ingår Konditori AS i en större koncern med flera företag i samma bransch som de samarbetar med.

Konsult AB har själva genomfört en expansion till Norge. De kunde bidra med data kring en expansion till Norge från en mer generell synvinkel, fränkopplad livsmedelsindustrin.

3.4 Bearbetning och analys av data

När kvalitativa data inhämtats för att kunna besvara frågeställningar krävs analys som fokuserar främst på innebörd och mening snarare än statistisk bearbetning och analys (Säfsten & Gustavsson, 2019). Flick (2014) menar att analysen av kvalitativa data innebär att klassificera och tolka litteratur eller visuellt material för att sedan kunna dra slutsatser om implicita eller explicita dimensioner och meningsfulla strukturer i materialet.

Den analysteknik som användes i studien var tematisk analys. Tematisk analys används för att identifiera, analysera och presentera teman som framträder i data (Braun & Clarke, 2006). Varje tema beskrevs och sedan analyserades dem. Studiens teman identifierades deduktivt, vilket gav en så kallad analytiskt driven tematisk analys (Säfsten & Gustavsson, 2019). De övergripande teman som analyserats i studien är premiumstatus, affärstillväxt och affärsnätverk.

4 Fallstudie

För att uppfylla studies syfte och besvara dess forskningsfrågor har Bageri AB valts som studieobjekt. I detta kapitel presenteras den fallstudie som gjorts på Bageri AB genom data från genomförda intervjuer med företaget. För att fördjupa förståelsen för studien presenteras även data från intervjuer med andra relevanta företag och intressenter, vilka presenterats i tabell 2 i kapitel 3.3.

4.1 Bageri AB

Bageri AB är ett småskaligt företag inom livsmedelsindustrin som har tillverkat och distribuerat ett säsongsbaserat bakverk i snart 100 år och har en premiumstatus. Varumärket är välkänt lokalt, främst i den svenska staden där det startade, men också i resterande Sverige. Bageri AB:s egentliga namn innehåller namnet på ursprungsstaden. Det huvudsakliga sortimentet består av en premiumprodukt som varit varumärkets fokus sedan start. Den säsongsbaserade produkten har en unik smak jämfört med liknande produkter. Företaget är även återförsäljare av kompletterande livsmedel i sin egen retroinspirerade butik. De uppskattar själva att 40 % av deras försäljning sker i deras egen butik och resterande 60 % via återförsäljare. I anslutning till butiken sker produktionen av premiumprodukten. Det hantverk som utgör produktionen är en central del av varumärket och är enligt företaget själva en stor del av premiumstatusen. Produktionen av Bageri AB:s egen produkt har nästintill sett likadan ut sedan den startades. Än idag bakas och paketeras produkten för hand och många kunder förhandsbokar den flera månader innan dess säsong. Bageri AB arbetar aktivt med att upprätthålla dess premiumstatus på marknaden, bland annat genom kvalitativa förpackningar och begränsade designutgåvor av dessa i samarbete med celebriteter. År 2020 förvärvades Bageri AB och företaget ingår numera i en större koncern, Koncernen. Koncernen är baserad i samma stad som Bageri AB. I Koncernen ingår flera företag med varumärken av olika slag inom bageribranschen, med större produktion än vad Bageri AB själva har. Koncernchefen på Koncernen (personlig kommunikation, 21 april, 2023) ser Bageri AB som ”smycket i gruppen”. Genom att vara en del av Koncernen har Bageri AB bland annat tillgång till en större produktionskedja och bättre leverantörsavtal än tidigare.

Bageri AB:s expansionsplaner har uppkommit som en naturlig del i företagets tillväxt efter att de blivit förvärvade av Koncernen. Företaget vill expandera sitt varumärke genom att etablera sig på nya marknader, till en början till Sveriges grannländer. Genom detta hoppas företaget på att öka sitt resultat.

Samtidigt som företaget vill växa ser de en utmaning i att expandera utan att urvattna sitt varumärke, förlora sin premiumstatus och tappa kontrollen över uppfattningen av varumärket. Expansionsplanerna avser det varumärke vilket de säljer sin premiumprodukt under.

4.2 Premiumstatus

När Bageri AB själva ska definiera sin premiumstatus framför de fyra aspekter: kvalitet, pris, historieberättande och hållbarhet.

Den viktigaste aspekten för Bageri AB är kvaliteten på deras produkt. Kvaliteten påverkas av produktens ingredienser, hur produktionen utförs och dess förpackning. Bageri AB vill att deras främsta differentiering mot konkurrerande varumärken ska vara deras höga kvalitet. Bageri AB påstår att maskinell tillverkning skulle resultera i en jämnare produktion med mindre svinn och högre kvalitet. Samtidigt menar företaget att tillverkning för hand bidrar till deras premiumstatus. Marknads- och försäljningschefen på Bageri AB (personlig kommunikation, 25 april, 2023) uttrycker att ”du ska känna när du äter vår produkt att det här är ingen billig skit, det här är riktigt hög kvalitet och bra grejer.”

Vidare anser Bageri AB att prisbilden ska vara rätt för att varan ska anses ha en premiumstatus. Med rätt prisbild menar företaget att den ska vara så hög som möjligt, utan att den upplevs orimlig. Detta för att ge en känsla av lyx och premium till kunden.

Då Bageri AB funnits länge och är starkt lokalt förankrade i deras ursprungsstad ser de själva ett problem med deras historieberättande vid en expansion till en ny marknad. Stora delar av deras försäljning kommer från återkommande kunder, vilka i flera generationer har köpt produkten kontinuerligt. Många av deras kunder har vuxit upp med deras produkt och har en nostalgisk relation till den. Denna relation finns inte på en ny utländsk marknad.

Eftersom det finns en stor medvetenhet kring hållbarhet i samhället anser Bageri AB att hållbarhetsarbete är en aspekt som idag påverkar en produkts premiumstatus. De själva ser deras förpackningar som en möjlig del i att minska deras påverkan på miljön. Samtidigt anser företaget att det är utmaning att förändra dessa. Det har funnits tankar om att möjliggöra för inbyte av förpackningarna för kunder som förhandsbokat produkterna. Detta skulle dock resultera i att Bageri AB skulle behöva diska förpackningarna på ett sätt som lever upp till ställda krav avseende

hantering av livsmedel. I dagsläget ser inte Bageri AB detta som möjligt på grund av kostnadsfrågan och platsbrist. De tror även att deras kunder då skulle förvänta sig ett lägre pris för produkten, vilket skulle sänka deras marginaler då förpackningarna i dagsläget har ett relativt lågt inköpspris.

Då Bageri AB sedan 2020 ingår i Koncernen påverkar även deras verksamhet Bageri AB:s premiumstatus. Koncernen förklarar att de upprätthåller en premiumstatus bland annat genom aktiva val av närodlade och kvalitativa ingredienser. Exempelvis läggs resurser på att mjölkqualiteten är god. Koncernen fokuserar på att all produktion ska ske lokalt. Detta menar de ska ytterligare stärka varumärkets känsla. Vidare förklarar Koncernen att konsumenter är villiga att betala mer för hållbara produkter.

Vid diskussion om premiumstatus med Bageri AB nämner de ofta att de har en förebild i det danska konfektyrföretaget som i denna studie benämns som Förebild A/S. Bageri AB anser att Förebild A/S lyckats behålla sin premiumstatus samtidigt som de vuxit mycket och expanderat till flera nya länder. Förebild A/S anser sig sälja premiumkonfektyr. De själva definierar en premiumprodukt som en produkt som lämpar sig att ge bort i present. Företaget vill inte vara en massproducent vars produkter säljs på stormarknader. De vill bevara sin premiumstatus genom försäljning via egna butiker och sin egen webbshop.

Det har alltid varit viktigt för Förebild A/S att arbeta med hållbarhet. Främst för att möjliggöra en hållbar framtid, men också för att höja deras premiumstatus. År 2018 ändrade företaget deras förpackningar helt och hållet och var den första konfektyrtillverkaren i världen med burkar tillverkade av 100 % återvunnen och återanvändbar plast. Vidare arbetar Förebild A/S aktivt med tre av målen från FN:s Agenda 2030; hållbar energi för alla; hållbar konsumtion och produktion samt genomförande och globalt partnerskap.

4.3 Nuvarande affärsnätverk

Bageri AB har ett befintligt affärsnätverk för deras nuvarande situation. Detta nätverk avseende inköp, produktion, transport och lagerhållning samt försäljning presenteras nedan.

4.3.1 Inköp

Bageri AB förklarar att deras inköpsfunktion hanteras dels individuellt av företaget, dels i samarbete med en branschorganisation för bagerier i Skandinavien, Inköpsor-

ganisationen. Inköpsorganisationen hanterar avtal gällande inköpsärenden av större volymer av ingredienser och viktiga hjälpmedel till medlemmarna, till exempel kassaskiner. Genom att medlemmarna tillsammans organiserar stora inköpsvolymer från utvalda leverantörer kan Bageri AB dra nytta av fördelaktiga villkor jämfört med om de skulle sköta inköpsfunktionen självständigt. Bageri AB är tillsammans med Koncernen dessutom organisationens största medlem och innehar inköpsavtal i linje med detta. Upphandlingar av ingredienser som kan hanteras under längre perioder utan att kvaliteten påverkas, görs generellt årsvis via Inköpsorganisationen. Avtalet tillsammans med Inköpsorganisationen är flexibelt och det ställs inga krav på volymer eller antalet ordrar.

Individuellt hanterar Bageri AB inköp från egna leverantörer eller engångsleverantörer för produkter med mindre volymer som de anser behövs för att säkerställa kvaliteten på produkten.

Både Bageri AB:s egna inköp och dem genom Inköpsorganisationen fokuserar på lokala ingredienser från närområdet. En stor majoritet av ingredienserna kommer från Sverige. Flera av dem kommer från småskaliga producenter som geografiskt sett ligger nära Bageri AB:s produktion. I dagsläget finns en tanke om att förbättra smaksättningen på Bageri AB:s produkt genom att köpa en av smaksättarna från Italien med högre kvalitet.

4.3.2 Produktion

Produktionen av Bageri AB:s huvudprodukt sker i samma lokal som deras butik. Företaget tillverkar sin produkt i stort sett konstant under hela året och bygger upp ett färdigvarulager i samma lokal. En till två anställda tillverkar produkten för hand och med hjälp av en mekanisk ugn. Paketeringen sker för hand och produkter som ej håller tillräckligt hög kvalitet sorteras i detta steg bort som bräck. Hur stor del av det producerade antalet produkter som blir till bräck varierar från gång till gång, men kan i vissa fall nå upp till 20%. Till följd av handpaketeringen finns en begränsning i produktionstakten. Detta är något företaget är väl medvetna om, men det är ett pris man är villiga att betala för att säkerställa en hög kvalitet på slutprodukten.

Koncernen berättar att Bageri AB har möjlighet att flytta eller utvidga sin produktion till Koncernens egen linjeanpassade produktion. Detta skulle skapa en mer effektiv och billig produktion. En energieffektiv lösning för Koncernen är att cirka 50% av värmeförsörjningen kommer från restvärmen från bakugnarna i fabriken. Vidare finns en bred maskinpark och de tillverkar i dagsläget både linjeanpassat och för hand.

Hos Koncernen finns maskiner som är anpassningsbara för tillverkning av Bageri AB:s produkt, vilken ger störst lönsamhet av alla befintliga maskiner. Kvaliteten på Bageri AB:s premiumprodukt skulle med stor sannolikhet höjas då maskinen är mer konstant i sin framställning och mindre bräck skulle uppkomma till följd av detta.

Både Koncernen och Bageri AB menar att revidering till en linjeanpassad tillverkning skulle äventyra Bageri AB:s rykte och premiumstatus. Frågan har varit ställd inom Koncernen men har inte diskuterats vidare. Kunderna uppskattar att produktionen sker småskaligt för hand, där kvalitetskontroller ständigt utförs. Koncernen menar vidare att handtillverkningen ger varumärket unikit och att de har ett ansvar att bevara den hundraåriga tradition företaget har. Hos Bageri AB:s anställda finns en stark vilja att bibehålla produktionen så som den är idag och har sett ut i snart 100 år. Bageri AB vill värna om sina anställda och respekterar deras åsikter högt. Därför anser Koncernen och Bageri AB att en förflyttning av produktionen till en ny lokal inte är aktuell i dagsläget.

4.3.3 Transport och lagerhållning

Lagerhållningen av Bageri AB:s produkter har framför allt skett vid produktionen. Både produktionen och den enda fysiska butiken ägd av Bageri AB befinner sig på samma geografiska plats vilket lett till att de eliminerat behovet av transport vid direktförsäljning. Vid transport till återförsäljare runt om i Sverige används dels en logistikpartner och dels Koncernens logistik. Koncernens logistik avser 15 hybridbilar som körs av anställda. Det är endast transport till mottagande återförsäljare som tas in externt. Denna logistikpartner utför leveranser i hela Norden vilket Bageri AB hade kunnat utnyttja vid en potentiell expansion. Det finns inget avtal mellan Bageri AB och logistikpartnern utan transporter bokas vid behov. Även personal på Bageri AB har genomfört en del leveranser till återförsäljare när sträckan och volymen inte varit allt för stora.

Bageri AB förklarar att en expansion skulle innebära att mer lagringsutrymme skulle krävas. I akuta fall kan man nyttja en liten del av Koncernens lagringsutrymme, detta utrymme är dock marginellt. En utvärdering om att använda sig av en tredjepartslogistik i nuvarande nätverk har inte genomförts.

Koncernen använder ett eget logistiksystem där egna hybridfordon används för transport av varor som snabbt behöver fraktas till kunden för att hålla sig färska. Vidare är transporten kostsam och helst bör den enligt Koncernen outsourcas så mycket som möjligt. Detta på grund av att dem själva inte har lika stor erfarenhet

som en renodlad logistikpartner inom transport och lagerhållning som möjliggör maximal effektivisering och koordinering. Koncernen ser dock outsourcing som en svårighet, då de behöver vara flexibla och ha kontroll på hur varorna fraktas till återförsäljare då det handlar om livsmedel.

Då Bageri AB tillverkar varor som inte kräver leveranser till kund direkt efter tillverkning rekommenderar Koncernen att etablera ett samarbete med en logistikpartner för att hantera transporten av varor vid en potentiell expansion till Norge.

4.3.4 Försäljning

Bageri AB:s försäljning sker genom deras egen butik, återförsäljare i dagligvaruhandeln och premiumbutiker för livsmedel. Deras butik är en viktig del av varumärket. Detta på grund av dess retrostil och originalinredning från företags uppstart.

Butiken står för en stor del av företagets försäljning och företaget menar att besök i den är en stor del av kundens helhetsupplevelse av produkten. Även produktens förpackning har en stor roll i kundens helhetsintryck och man har vid utvalda tillfällen använt specialtillverkade burkar framtagna i samarbete med celebriteter. Via butiken distribueras beställningarna av produkten som sker säsongvis. Det uppskattas att cirka 70% av den totala försäljningen i butiken sker till återkommande kunder från föregående säsong. I butiken säljs bräck till barn för ett billigare pris. Bageri AB tror att detta är en viktig del i att tidigt initiera en vana och tradition av att köpa företagets produkt.

Vad gäller återförsäljare återfinns Bageri AB:s produkter i nuläget hos ett 50-tal i olika ställen i Sverige. Butikerna är av varierande storlek och värdesätts olika av Bageri AB. Enligt företaget finns ett antal återförsäljare där varumärkets premiumstatus eventuellt riskeras, med anledning av den allmänna bilden av återförsäljaren i sig. De menar att återförsäljare såsom premiumvaruhus och högt ansedda butiker är mer attraktiva än dagligvaruhandeln. Ingen distributör används i dagsläget utan valet av återförsäljare görs enskilt av Bageri AB.

4.4 Aspekter vid expansion

Bageri AB menar själva att de inte har den kunskap om den norska marknaden som krävs för att etablera sig på den. Därav har data avseende aspekter vid en expansion inhämtats från andra företag med erfarenhet och kunskap kring detta.

Enligt Konsult AB finns det många likheter mellan den svenska och norska marknaden, vilket bidrog till att Norge sågs som ett naturligt val av land att expandera till. På en makronivå finns ett stort utbyte av svensk och norsk arbetskraft till följd av liknande arbetskraftsprofiler och kulturer. Dessutom finns det tydliga likheter både språk- och kulturmässigt, vilket tillsammans med den geografiska närheten kan bidra till en känsla av samhörighet. Det finns dock kulturella skillnader mellan de två länderna, som kan påverka arbetssättet och hur man gör affärer. Svenska och norska bolag har sin egen unika prägel som kan påverka sättet de bedriver sina verksamheter på. Konsult AB menar att det enda sättet att förstå dessa skillnader är via lokal närvaro, antingen genom att själv vara på plats fysiskt eller med hjälp av personer med god lokalkännedom. På så vis anskaffas erfarenhet och en fingertoppkänsla över vad som fungerar på den lokala marknaden. Vidare betonas vikten av att lära känna marknaden vid ett så tidigt skede som möjligt, då detta kan ge ett ökat momentum som är önskvärt att utnyttja vid en expansion. Förvärvs- och etableringsansvarig på Konsult AB (personlig kommunikation, 14 april, 2023) menar att initiala marknadsanalyser är nödvändiga, men lyfter fram vikten av att lära känna marknaden genom fysisk närvaro:

”Det skapar inte jättemycket att sitta i Stockholm och försöka läsa på vad Norge är för någonting, utan det är bättre att flytta till Oslo och lära känna marknaden. Ska man bygga någonting, då är man ute i fältet och gör saker. Man sitter inte inne på kammaren och funderar på hur man tar fram den bästa marknadsanalysen.”

Förebild A/S lyfter företagets etablering i grannlandet Tyskland som ett lyckat exempel. Vid tidigare etableringar i Norden har det funnits en stark kultur avseende deras produkt. I Tyskland däremot fanns inte en sådan kultur sedan innan. De gjorde därför om sina produkter för att sänka tröskeln. Genom detta kunde de introducera produkten till nya områden och etablera sig på marknader. Till en början använde sig Förebild A/S av en lokal distributör. När varumärket hade tagit fäste i landet startades en egen lokal verksamhet och partnerskapet med distributören avslutades.

Konditori AS menar att kulturen för bagerivaror är väldigt likt mellan Sverige och Norge. Bakverk säljs främst vid årets stora högtider, men det finns också kontinuerlig försäljning under året. Den typ av produkt som Bageri AB säljer är framstående vid samma säsong i Sverige och Norge. Under 2022 ökade Konditori AS sin försäljning vid denna säsong med 58 % från föregående år och spår att denna trend kommer att fortsätta. Konditori AS ser själva optimistiskt på marknaden och

planerar att expandera sin verksamhet för att möta den starka efterfrågan som finns av bakverk i Norge.

Bageri AB ser själva ett partnerskap med en norsk distributör som en förutsättning för att kunna expandera till Norge. Samtidigt ser de en risk med att lämna ut produkten till en distributör eftersom de då tappar en del av kontrollen. Distributör AS menar att det är olika för varje distributör med hur öppna de är att låta ägaren av varumärket bestämma hur försäljningen av en produkt ska se ut. Med vissa distributörer har man möjlighet att ta fram en strategi ihop, medan andra distributörer tar över allt ansvar och endast delger försäljningssiffrorna till ägaren av varumärket. Distributör AS beskriver att fördelar med att använda sig av en distributör vid etablering i Norge är att det är enklare i starten av etableringen; det är en mindre risk för ägaren av varumärket då inga investeringar krävs och den lokala distributören sitter på mycket kunskap om den specifika marknaden. Nackdelarna däremot är att ägaren av varumärket har en mindre påverkan på försäljningen och distributören tar en del av vinsten. Vidare förklarar Distributör AS att ett vanligt tillvägagångssätt för en etablering på en ny marknad är att till en början använda sig av en lokal distributör. När varumärket etablerat sig och man vill satsa ännu mer på marknaden kan partnerskapet med distributören avslutas och företaget kan starta upp en egen lokal verksamhet.

5 Diskussion

Detta kapitel syftar till att analysera och utvärdera data som presenteras i kapitel 4. Hur ett småskaligt livsmedelsföretag kan definiera sin premiumstatus diskuteras och kopplas samman till de affärsrelationer som krävs för ett åstadkomma denna premiumstatus. Vidare behandlas en eventuell expansion till Norge med syfte att identifiera vilka befintliga och nya affärsrelationer som är viktiga för att bevara nämnd premiumstatus även på den nya marknaden.

5.1 Ett livsmedelsföretags definition av premiumstatus

Som tidigare presenterat finns flera definitioner av en premiumprodukt. Exempelvis menar Lyons och Wien (2018) att det är en produkt som avser att hålla högre kvalitet och pris genom ytterligare attribut och selektiv distribution. Definitionerna är ofta subjektiva och således är det svårt att arbeta för att bibehålla en premiumstatus.

I tabell 3 presenteras de sex premiumfaktorer Anselmsson m. fl. (2014) anser vara mest relevanta för företag inom livsmedelsindustrin. Utifrån dessa redogörs det hur Bageri AB:s verksamhet kopplas till varje faktor och hur tillhörande teori definierar detta. Vidare diskuteras varje premiumfaktor ytterligare. Därigenom kan ett ramverk för företagets nuvarande premiumstatus konkretiseras. På så sätt fås en komplett bild vilket kan tillämpas vid expansion till nya marknader.

Tabell 3: *Premiumstatus enligt teori och hur Bageri AB:s verksamhet kopplas till detta*

Premiumfaktor	Premiumstatus enligt teori	Bageri AB
Varumärkesmedvetenhet	Anselmsson m. fl. (2014) pekar på kundens förmåga att känna igen ett varumärke som central för att uppnå en lojalitet. Varumärkets personlighet ger en koppling till varumärkets känslomässiga attribut vilket kunden kan skapa associationer med.	Bageri AB anser att det är viktigt att ha ett historieberättande avseende sitt ursprung och sin kvalitet. Detta vill de marknadsföra på ett sätt som kunder uppfattar som premium.
Kvalitet	Kvaliteten uppfattas subjektivt men en generellt hög upplevd kvalitet gör att kunden är villig att betala ett högre pris (Anselmsson m. fl., 2014). Vidare listas smak, standard på ingredienser, doft, miljömedvetenhet och kvalitet på förpackning som faktorer som kan ge hög kvalitet.	Företagets största fokus ligger på kvaliteten på produkten. Där ingår ingredienser, hur produktionen utförs och förpackning.
Socialt ansvar	Kunder är villiga att betala ett högre pris när de upplever att ett företag värnar om klimatet, deras anställda och att skapa ett välfungerande samhälle (Anselmsson m. fl., 2014).	Företaget vill bevara och hedra sin historia genom att behålla produktionen där den är idag och värna om deras anställda. De ser också ett potentiellt värde i återanvändning av förpackningar och värnar om att ingredienserna är producerade på ett hållbart sätt.
Ursprung	Kunder har generellt en mer positiv inställning till livsmedelsprodukter som kommer från geografiska områden som de har en personlig koppling till, jämfört med varor som produceras eller kommer från områden som de upplever som avlägsna (Anselmsson m. fl., 2014).	Företaget vill starkt betona sitt geografiska ursprung och sin historia med platsen det härstammar från. Majoriteten av ingredienserna samt förpackningarna är också producerade i Sverige.
Anseende	Sociala grupper eller individer som associeras med ett varumärke kan generera högt anseende om de anses betydelsefulla av potentiella kunder (Anselmsson m. fl., 2007). Genom att låta dessa individer eller grupper ha inflytande på varumärket kan varumärket uppfattas ha högre anseende.	Koncernen ser ett stort värde av att inneha Bageri AB. Företaget har även använt sig av en celebritet för marknadsföring och begränsande designutgåvor.
Unikitet	Unikitet innebär att varumärket och dess produkt har en eller flera distinkta eller unika kombinationer av attribut som skiljer sig från likande aktörer (Anselmsson m. fl., 2014).	Företaget poängterar främst smaken och kvaliteten som en differentieringsfaktor. Förpackningarna, sin historia och att produkten handtillverkas är också faktorer som gör produkten unik.

Varumärkesmedvetenhet

För att kunder ska associera Bageri AB med en premiumstatus väljer företaget att fokusera och marknadsföra sin berättelse av sin historia. Företaget ser Förebild A/S:s historieberättande som en viktig del i hur de utvecklade sin premiumstatus.

Enligt Anselmsson m. fl. (2014) innebär en stark varumärkesmedvetenhet en förmåga för kunder att känna igen varumärket under varierande omständigheter. Bageri AB anser sig vara välkända lokalt och har en hög kundlojalitet med ca 70% återkommande kunder efter varje säsong. Den speciella förpackningen, företagens egentliga namn och den lokala butiken är tre igenkänningsfaktorer som kopplas till teorin.

Kvalitet

Bageri AB menar att kvaliteten på produkten är deras högsta prioritet då den bidrar mest till dess premiumstatus. Enligt företaget är de noga utvalda ingredienserna, tillverkningen för hand och den kvalitativa förpackningen aspekter som ger kvalitetsstämpeln. Kunden ska känna av en hög kvalitet när personen ser, känner och främst smakar produkten. Detta är understött av de praktiska exempel Anselmsson m. fl. (2014) listar, det vill säga smak, standard på ingredienser, doft, hållbarhet, förpackningens material och estetisk uppfattning.

Koncernen anser att kunder är villiga att betala ett högre pris för hållbara produkter. Bageri AB fokuserar dock i dagsläget främst på kvaliteten i sig och ser hållbarhet som en bonus.

Bageri AB påpekar att ett högt men inte orimligt pris ger en högre upplevd kvalitet till kunden, vilket stöds av Shaffer och Zhang (2002).

Anselmsson m. fl. (2014) menar att kvalitet upplevs subjektivt av kunden. Bageri AB anser sig ha skapat en bra subjektiv kvalitetsuppfattning och vill behålla denna i så stor grad som möjligt.

Socialt ansvar

Bageri AB ser sig ta ett ansvar för sin personal genom att behålla produktionen i sin lokala butik även efter att Koncernen tagit över företaget. De ser det även som en premiumfaktor i sig att produktionen har en lång historia bakom sig. Anselmsson m. fl. (2014) betonar hur företag ska anses skapa ett välfungerande

samhälle för att kunder ska vara villiga att betala ett prispremium.

I butiken säljs bräck från produktionen till ett betydligt billigare pris till barn. Genom detta menar Bageri AB att de möjliggör att barn lättare ska kunna köpa bageriprodukter. Detta kan ses som en viktig del att skapa den nostalgiska relation som Bageri AB önskar ha med sina kunder.

Vidare menar företaget att de ser en framtida utvecklingspotential gällande att vara miljömedvetna, något Anselmsson m. fl. (2014) pekar på som en faktor för socialt ansvar. Detta arbetar Bageri AB till en viss del med i dagsläget. Bageri AB ser sina förpackningar som ett sätt att utveckla sin miljömedvetenhet. Företaget har funderat på att möjliggöra inbyte av förpackningarna för kunder som förhandsbokat produkten. På så sätt kan antalet nyproducerade förpackningar minskas. Bageri AB menar dock att denna åtgärd kan vara svår att genomföra eftersom alla förpackningar som byts in måste diskas. Detta är något som måste ske enligt ställda krav gällande hantering av livsmedel.

Ursprung

Genom att ha med ursprungsstaden i sitt egentliga namn förknippas Bageri AB med sitt geografiska ursprung. Detta i kombination med deras butik och lokala produktion ser företaget sitt ursprung som något som påverkar deras premiumstatus positivt. Det innebär att det finns en möjlighet att kunder som har en personlig koppling till området också har en mer positiv inställning och anknytning till varumärket. Detta går i linje med det Anselmsson m. fl. (2014) förklarar gällande ursprung. Vidare menar Anselmsson m. fl. (2014) att området som kunden upplever en anknytning till kan ses som svårdefinierat och är vad den subjektivt uppfattar. Där är det möjligt att ingredienser och förpackningar också kan anses som anknytningsbart då de är producerade i Sverige.

Anseende

Lee (2021) pekar på att individer eller grupper som anses ha ett högt socialt anseende kan bidra till ett högre anseende på produkten, genom att associeras med den. Därmed kan betalningsviljan höjas hos kunder som är medvetna om detta. Detta kan innebära att Bageri AB:s samarbete med celebriteter och försäljning av specialutgåvor kan skapa ett högre uppfattat anseende av nuvarande och potentiella kunder.

Unikitet

Kopplat till det Yang och Peterson (2004) menar med unikitet kan exempel på differentieringsfaktorer vara: Bageri AB:s nästan 100-åriga historia; sitt historieberättande; den unika smaken deras produkt har; deras butik och förpackningen. Detta är distinkta delar av attributen: upplevd kvalitet, varumärkesmedvetenhet, lojalitet och varumärkesassociation.

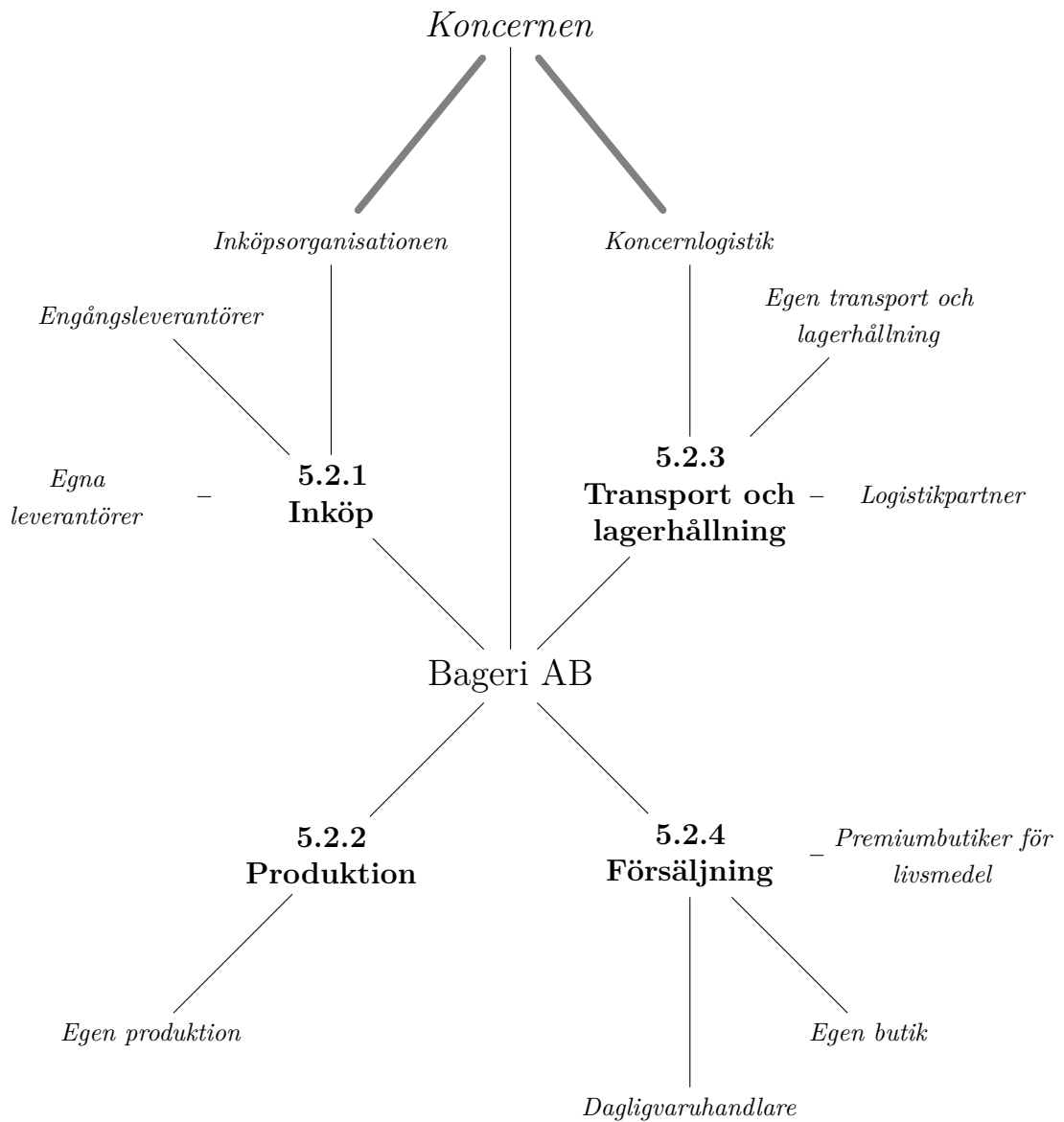
Att omkring 70% av Bageri AB:s kunder är återkommande varje säsong och att många av dem har en nostalgisk relation till produkten kan också vara en bidragande faktor till dess premiumstatus. Detta speglar det Anselmsson m. fl. (2007) menar med en positiv preferens och en känslomässig koppling till varumärket. Lojaliteten som den nostalgiska relationen bidrar med, innebär det Anselmsson m. fl. (2014) menar med kognitiv kundlojalitet. För Bageri AB innebär detta att kunden väljer deras produkt när den letar efter det specifika säsongbaserade livsmedlet. Detta kan kopplas till det Tversky (1972) menar med flervalsteorin. Kombinationen av dessa faktorer bidrar till att skapa en produkt och ett varumärke som inte existerar någon annanstans på marknaden. Vidare försöker företaget marknadsföra dessa aspekter för att vinna nya kunder vilket företaget enligt Anselmsson m. fl. (2014) bör göra för att bibehålla premiumstatusen.

5.2 Ett livsmedelsföretags affärsrelationer som stödjer premiumstatus

Att bygga ett affärsnätverk som stödjer önskad premiumstatus kan vara av avgörande betydelse av flera skäl för företag inom livsmedelsindustrin. För att kunna leverera högsta kvalitet och värde krävs affärsrelationer med kvalificerade aktörer, vilket enligt Johanson och Vahlne (2009) ofta speglas i form av komplexa strukturer.

I detta avsnitt presenteras Bageri AB:s nuvarande affärsnätverk och en diskussion förs om hur detta påverkar deras premiumstatus. Vidare analyseras företagets premiumfaktorer utifrån relevant teori.

I figur 1 presenteras Bageri AB:s nuvarande affärsnätverk beträffande inköp, produktion, transport och lagerhållning samt försäljning. Detta involverar de partnerskap Bageri AB har i nuläget.



Figur 1: *Bageri AB:s nuvarande affärsnätverk där aktörer är kursiverade*

5.2.1 Inköp

För att hålla en hög kvalitet på produkten fokuserar Bageri AB på att köpa in kvalitativa ingredienser som kan behålla eller höja deras premiumstatus. *Inköpsorganisationen* arbetar med att administrera leveransavtal för lokala och kvalitativa ingredienser. Detta gör att Bageri AB kan motivera en hållbarhet i sina ingredienser. Enligt Anselmsson m. fl. (2014) ger detta en högre upplevd kvalitet hos kunden. Där kan även ett socialt ansvar motiveras då Bageri AB köper in vissa ingredienser från småskaliga *egna leverantörer*. Företaget ges också ett bra avtal ekonomiskt via *Inköpsorganisationen* styrkt av *Koncernen*. Detta stödjer det Joyce (2006) presenterar angående hur partnerskap med leverantörer kan ge ekonomiska fördelar mellan kund och leverantör. Företaget använder sig också av *egna leverantörer* utanför *Inköpsorganisationen* för att säkra att specifika varor håller den kvaliteten som Anselmsson m. fl. (2014) menar behövs för att ge varumärket en premiumstatus. Vid användning av *engångsleverantörer* hanteras de individuellt enligt inköpscykeln som beskrivs av Joyce (2006).

5.2.2 Produktion

Hela produktionen sker i dagsläget för hand i form av *egen produktion* i samma lokal som deras egen butik. Detta för att enligt Bageri AB skapa en så autentisk känsla som möjligt och det ses som en viktig aspekt för att behålla sin premiumstatus. Anselmsson m. fl. (2014) stärker detta i sin beskrivning av premiumstatus, då kunden kan uppfatta detta som unikt.

Företaget har undersökt möjligheten att flytta eller expandera till en mer maskinell och automatiserad produktion i *Koncernens* anläggning. Enligt Andersson m. fl. (2002) kan automatisering leda till billigare och effektivare produktion eftersom Bageri AB då skulle kunna utnyttja *Koncernens* maskinpark. Bageri AB menar att maskinell tillverkning skulle resultera i en jämnare och högre kvalitet på produkten. Detta skulle i så fall höja premiumstatusen enligt det Anselmsson m. fl. (2014) beskriver med kvalitet. Samtidigt menar också författaren att socialt ansvar, ursprung och unikit är bidragande faktorer till premiumstatus. *Egen produktion* för hand gör att dessa tre faktorer stärks för varumärket vilket också ger en premiumstatus. Det skapas alltså ett dilemma över om produktionen ska bli mer konsekvent för att erhålla bättre kvalitet på produkten, eller om den ska vara mer inkonsekvent men ge kunden en premiumkänsla av imperfektioner som uppstår vid tillverkning för hand. Här ser företaget en övervikt av positiva konsekvenser för att i nuläget behålla en *egen produktion* för hand vid butikslokalen.

5.2.3 Transport och lagerhållning

I nuvarande läge har Bageri AB inget avtal med deras *logistikpartner* trots att de använder sig av en och samma *logistikpartner* vid leverans till återförsäljare. Styrkan med att ha ett avtal med en transportör är att kostnaderna har bättre förutsättningar att kunna förhandlas ner enligt Raiborn m. fl. (2009). Att ha kontroll är en viktig aspekt som Bageri AB lyfter. Därför utför företaget ibland *egen transport* för att tillgodose återförsäljare och själva få en inblick i vilken miljö produkten säljs i. Enligt Anselmsson m. fl. (2007) är varumärkesassociation viktigt för att stärka varumärkeskapitalet och därmed premiumstatusen. Därav är det gynnsamt för Bageri AB att utföra *egen transport* där anställda utför kontroller och visar närvaro för att säkerställa att varumärkets association till återförsäljaren bidrar till premiumstatusen.

Koncernenlogistikens hybridfordon används inte idag av Bageri AB. Detta på grund av att kostnaden för dessa transporter är hög. Anledningen till att *Koncernen* har en egen *Koncernlogistik* och levererar varor är för att de produkter som de tillverkar behöver levereras snabbt i och med att de producerar färskvaror. Om Bageri AB:s produkt blir försenad med några dagar riskeras inte produktens kvalitet i jämförelse med *Koncernens* varor. Dock kan denna flexibilitet göra återförsäljare nöjdare eftersom de får godset i god tid.

I nuläget sker *egen lagerhållning* i samma facilitet som produktionen. När godset lämnar lagret vet Bageri AB att godset är på väg direkt till en återförsäljare. *Koncernen* som kan bidra med lagringsutrymme är den enda partnern som finns gällande lagerhållningsaspekten i affärsnätverket.

5.2.4 Försäljning

Bageri AB säljer produkten via tre olika typer av kanaler: *egen butik*, *premiumbutiker för livsmedel* samt *dagligvaruhandlare*.

I dagsläget menar Bageri AB att försäljning måste ske i rätt kanaler för att kunden ska få en premiumassociation med varumärket. Butikerna som används för försäljning ska inbringa en premiumkänsla och bidra till varumärkets premiumstatus. Detta kan kopplas till det Lassar m. fl. (1995) menar med hur kundens subjektiva uppfattning av ett varumärke påverkar företagets varumärkeskapital. Om produkten säljs i en butik som kunden uppfattar har en premiumstatus, exempelvis *premiumbutiker för livsmedel*, kan det argumenteras att det höjer varumärkeskapitalet och således

premiumstatusen, vilket är Bageri AB:s intentioner.

Inredningen på Bageri AB:s *egen butik* kan påverka kundens uppfattning på varumärket och således höja varumärkets varumärkeskapital enligt det Lassar m. fl. (1995) beskriver. Med den retroinspirerande inredningen lyfts varumärkets personlighet och kunden i butiken får en tillgiven koppling till varumärket.

Aaker (1996) lyfter kundens association med organisationen som en bidragande faktor till varumärkeskapitalet. Detta gäller bland annat organisationens anställda och värden. Att Bageri AB:s *egen produktion* sker i samma lokal som deras *egen butik* kan göra att kunden får en bättre inblick i organisationen och deras anställda.

Det kan argumenteras för att det finns en hög lojalitet för Bageri AB då en stor majoritet kunder återkommer varje år. Anselmsson m. fl. (2007) delar upp lojalitet i två dimensioner: kundattityd och kognitiv lojalitet. Kunder i Bageri AB:s *egen butik* kan länkas specifikt till det förstnämnda, då det kan anses att återkommande kunder har en positiv preferens och känslomässig koppling till varumärket.

Bageri AB ser *premiumbutiker för livsmedel* som den mest attraktiva återförsäljningskanalen. Dessa placerar produkten bredvid andra premiumvaror vilket kan anses som en faktor till en höjd premiumstatus av varumärket. Detta då det höjer varumärkesmedvetenheten enligt beskrivningen av Anselmsson m. fl. (2014). En hög varumärkesmedvetenhet kommer behövas då produkten är utsatt för konkurrens med liknande varor. En hög kundlojalitet är också att föredra för att vara konkurrenskraftiga (Anselmsson m. fl., 2007). Kognitiv kundlojalitet kan anses vara svår att uppnå vid hög konkurrens av liknande premiumvarumärken. Istället kan Bageri AB:s kundattityd göra varumärket konkurrenskraftigt hos *premiumbutiker för livsmedel*.

Bageri AB anser *dagligvaruhandlare* som den minst attraktiva återförsäljningskanalen som används idag. Butikerna är utspridda i olika delar av Sverige vilket gör produkten lättillgänglig men vilket företaget anser påverkar deras premiumstatus negativt. Lojalitet kan anses svårt att uppnå då varumärkesmedvetenheten av Bageri AB rimligen är mindre i andra delar av landet än staden där deras butik ligger. Att företaget själva väljer vilka återförsäljare de har gör att full kontroll av butiksväl fås. Samtidigt kan detta vara problematiskt då Bageri AB inte har den kunskap de önskar gällande *dagligvaruhandlare*. Risken är att återförsäljarnas kunder associerar varumärket på ett oönskat sätt. Anselmsson m. fl. (2007) beskriver hur varumärkets personlighet ger en koppling till dess känslomässiga attribut. Denna kan äventyras

då kunder hos *dagligvaruhandlare* rimligtvis inte associerar varumärket på samma sätt som kunder i Bageri AB:s *egen butik*. Möjligtvis kan det Tversky (1972) beskriver med flervalsteori leda till att vissa kunder urskiljer produktens unika attribut bland liknande alternativ hos *dagligvaruhandlare*. Detta skulle i så fall betyda att produkten väljs därav. *Dagligvaruhandlares* lägre premiumstatus skapar en sämre varumärkesassociation till Bageri AB vilket gör att detta kan ses som ett ogynnsamt alternativ av återförsäljare.

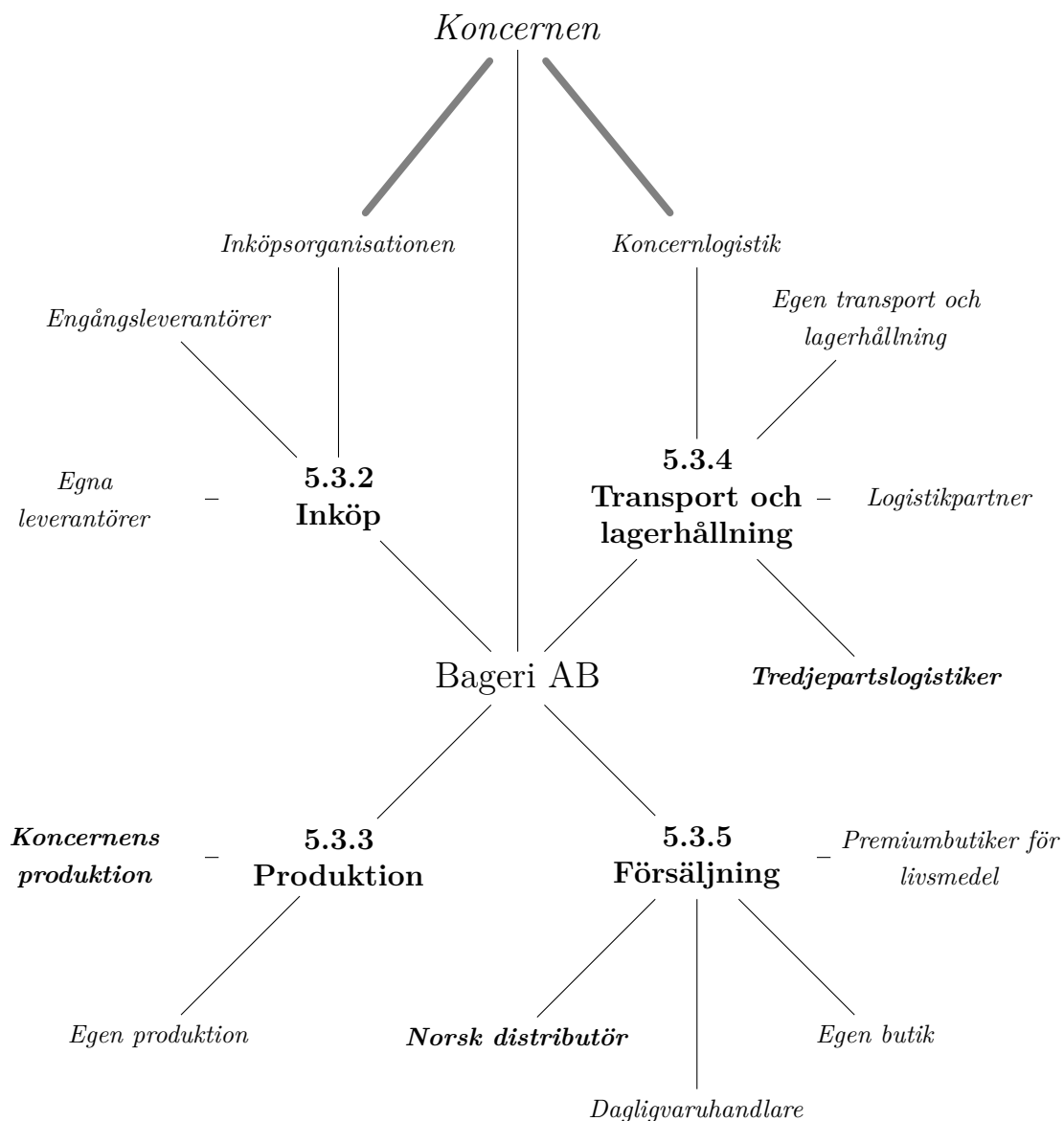
5.3 Ett livsmedelsföretags affärsrelationer som bevarar premiumstatus vid expansion

Affärstillväxt kan göras antingen kvantitativt eller kvalitativt (Durmaz & Ilhan, 2015). Dessa två har även en koppling till varandra då kvalitativa förbättringar ofta leder till en kvantitativ affärstillväxt. Vidare kan även ett företag genomgå organisk tillväxt som sker till följd av att företaget drar fördel av befintliga och nya affärsmöjligheter på nuvarande och nya marknader (Achtenhagen m. fl., 2017). Vid beslut att gå via nya marknader menar även Johanson och Vahlne (2009) att företaget bör se över sina affärsrelationer. Nya partnerskap kan då göras strategiskt för att inhämta lokal kunskap om den nya marknaden. Både nya och gamla partnerskap kan även bidra till högre premiumstatus genom ett arbete med hållbarhetsfrågor.

Bageri AB står i en position där de vill växa kvantitativt med ökat resultat, samtidigt som deras premiumstatus bibehålls. Dessa aspekter är enligt Durmaz och Ilhan (2015) tätt sammanflätade. Bageri AB ser deras höga kvalitet som deras främsta tillgång. Företaget undersöker möjligheterna och konsekvenserna av att genom att expandera till en ny marknad växa organiskt. Enligt Ortiz-de Urbina-Criado m. fl. (2014) är organisk tillväxt att föredra för tydligt specialiserade företag, en kategori som Bageri AB faller inom.

Enligt Perry (1987) bör småskaliga företag med en etablerad produkt fokusera på marknads- och produktutveckling, med marknadsutveckling som det initiala steget. Bageri AB faller inom definitionen av ett småskaligt företag och dess produkt och varumärke kan med sin historia ses som väl etablerad (European Commission, 2005). Perry (1987) argumenterar för att en expansion kan vara fördelaktigt för småskaliga företag med en etablerad produkt, vilket går i linje med Bageri AB:s övervägande om en sådan. Att expandera är alltså att föredra för småskaliga företag men det kan även medföra vissa svårigheter. I Bageri AB:s fall blir därför frågan hur en sådan expansion ska formas utan att riskera varumärkets premiumstatus.

I figur 2 nedan presenteras en modell av ett möjligt framtida affärsnätverk för Bageri AB vid en expansion till Norge. Detta involverar de affärsrelationer Bageri AB kan bevara från företagets nuvarande affärsnätverk tillsammans med de nya affärsrelationer företaget kan behöva utforma i samband med expansionen.



Figur 2: Ett möjligt framtida affärsnätverk för Bageri AB vid expansion till Norge där aktörer är kursiverade och nya aktörer är kursiverade och fetstilta

5.3.1 Internationell expansion

En internationell expansion bör ske gradvis för att först förstå sin hemmamarknad och sedan successivt expandera (Johanson & Vahlne, 2009). Ett exempel på detta är Konsult AB som menar att företag borde fokusera på att gräva där man står och

inte expandera för långt utanför sin hemmamarknad. Detta går även i linje med Bageri AB:s ambitioner kring att expandera till Norge. Samtidigt anser Johanson och Vahlne (2009) att det är viktigt att vara väletablerad på sin hemmamarknad innan en sådan expansion genomförs. Bageri AB har idag en stark kännedom i Sverige, främst i staden där varumärket grundades. Med detta som utgångspunkt kan det därmed argumenteras för att Bageri AB borde se över möjligheter att växa inhemskt i första hand, innan expansion sker utrikes.

Enligt Johanson och Vahlne (2009) påverkar både psykiska och fysiska distanser ett företags internationaliseringsprocess, där kulturella och institutionella distanser är exempel på sådana. Om Bageri AB bestämmer sig för att expandera och etablera sig på den norska marknaden bör därför sådana typer av distanser beaktas. Konditori AS beskriver den norska kulturen avseende bakverk som mycket lik den svenska. Där efterfrågan är stark framförallt under högtider. Företaget förklarar även att Bageri AB:s produkttyp finns på den norska marknaden och säljs under samma högtid. Med hänsyn till denna information kan det antas att det inte finns någon större psykisk distans inom detta avseende. Konsult AB exemplifierar också likheter mellan den norska och svenska marknaden. De menar att dessa marknader ligger nära varandra i form av både arbetsprofiler och kulturer. Eftersom arbetsprofilerna för de båda marknaderna liknar varandra, skulle detta kunna gynna Bageri AB genom att skapa en smidig övergång. Detta exempelvis vid anställning av personal på en egen norsk försäljningsenhet. Det skulle även kunna bidra till ett bättre samarbete mellan anställda på den svenska och norska marknaden.

Enligt Sharma och Johanson (1987) behöver en internationaliseringsprocess inte nödvändigtvis betyda att ett företag behöver utforma ett helt nytt affärsnätverk. Författarna menar att processen kan underlättas genom att utnyttja sitt nuvarande affärsnätverk och därefter utvidga detta strategiskt med aktörer som kan tillföra värde. I Bageri AB:s nuvarande affärsnätverk finns ingen koppling till den norska marknaden, vilket resulterar i begränsad intern kunskap. Med bakgrund till detta kan det anses nödvändigt för företaget att utvärdera möjligheter att utvidga sin verksamhet strategiskt med en lokal aktör. En sådan partner bör besitta kunskap om den norska marknaden.

O'Grady och Lane (1996) menar att expansion till ett psykiskt närliggande land inte nödvändigtvis medför att företaget kommer prestera bra i det nya geografiska området. Även Konsult AB påpekar detta och ger exempel på att det finns väsentliga skillnader i hur svenska och norska företag gör affärer och driver sina verksamheter. Enligt

företaget är en lösning på detta problem att genomföra etableringen tillsammans med lokala aktörer och på så vis ta del av deras kunskap om marknaden. Även Johanson och Vahlne (2009) framhäver vikten av att bygga framgångsrika affärsrelationer med lokala aktörer för att öka kunskapen om den nya marknaden, vilket anses vara avgörande för en framgångsrik internationalisering. Det kan även kopplas till tidigare resonemang gällande att utvidga sitt affärsnätverk strategiskt med en lokal aktör. Att utveckla ett bra partnerskap är däremot inte alltid en smidig process. Johanson och Vahlne (2009) påpekar att affärsrelationsbyggande är en experimentell process som utvecklas i takt med att förtroende mellan båda parter stärks. Bageri AB bör alltså vid ett potentiellt partnerskap investera den tid som krävs för att utveckla ett bra förtroende mellan alla parter.

5.3.2 Inköp

Bageri AB har enligt dem själva en bra bild av sin inköpsfunktion gällande både leverantörer som förhandlats via *Inköpsorganisationen*, *egna leverantörer* med enskilda leverantörsavtal samt *engångsleverantörer*. De är i dagsläget nöjda med sitt samarbete med *Inköpsorganisationen*, som hjälper dem med de inledande stegen som Joyce (2006) menar ingår i inköpscykeln vid en allmän köpprocess. Då det inte ställs några krav avseende volym eller antalet ordrar från *Inköpsorganisationen* är det svårt att finna nackdelar med partnerskapet. Bageri AB kan nyttja de fördelar som Joyce (2006) menar finns med partnerskap mellan leverantörer, utan att förlora något på det.

Bageri AB ser som prioritet att vid eventuella förändringar avseende ingredienser säkerställa kvaliteten. Då Sverige är ett grannland till Norge kan det argumenteras för att norska kunder har en personlig koppling till de geografiska områden som Bageri AB:s ingredienser kommer från. Detta skulle enligt Anselmsson m. fl. (2014) ge kunder en mer positiv inställning till produkten och höja dess premiumstatus. Om Bageri AB går vidare med sina planer avseende att byta leverantör för en av smaksättningarna till en italiensk leverantör skulle detta kunna påverka denna inställning. Produkten riskerar då att inte längre anses som lokalproducerad i Sverige och således gå miste om en del av dess premiumstatus kopplat till dess ursprung. Anledningen till att Bageri AB överväger att byta till den italienska leverantören är för att den ingrediensen anses vara av högre kvalitet. Det kan i sin tur höja premiumstatusen då Anselmsson m. fl. (2014) menar att detta påverkar premiumstatusen. Aaker (1996) anser att kvaliteten är ett kärnelement i ett varumärkes varumärkeskapital. Därav kan Bageri AB komma att behöva ta ett beslut om ingrediensernas ursprung eller kvalitet är

viktigast för dem. De kan då behöva ta ett långsiktigt beslut baserat på ytterligare framtida expansionsplaner. Om Bageri AB planerar att expandera utanför Norden kommer kundens geografiskt personliga koppling förloras oavsett om alla ingredienser kommer från Sverige eller om de är mer geografiskt utspridda.

5.3.3 Produktion

Som tidigare nämnt sker Bageri AB:s produktion i form av *egen produktion* med begränsad kapacitet vid deras *egen butik*. Detta då både bakning och paketering sker för hand av få anställda. Att produkten är tillverkad för hand ser företaget som en bidragande faktor till produktens premiumstatus. Vid en expansion till Norge kommer försäljningsvolymen med stor sannolikhet att öka och således kommer även produktionstakten behöva göra detsamma. Att hitta en lösning där detta kan ske samtidigt som Bageri AB:s premiumstatus bevaras kan därför anses vara problematiskt. Ett alternativ för att öka produktionstakten kan vara att till viss grad övergå till ***Koncernens produktion***. Detta möjliggör en övergång till linjeanpassad produktion, som enligt *Koncernen* resulterar till en mer effektiv och billig produktion. Samtidigt kan Bageri AB bevara viss produktion i deras *egen butik*. Flytten kan däremot förändra premiumstatusen.

Det kan anses att kvalitet och unikiteten kan påverkas av förändringen. Detta då produktionen förändras från en tillverkning för hand till maskinell tillverkning. Koncernen har däremot argumenterat för att produktens kvalitet skulle höjas av detta. Vidare kan premiumfaktorn avseende socialt ansvar påverkas om hela produktionen flyttas, då detta skulle kunna resultera i att andelen bräck minskas till följd av den maskinella tillverkningen som då implementeras. I nuläget säljer Bageri AB bräck till ett billigare pris till barn vilket kan bidra till att stärka faktorn. Detta skulle då riskera att mistas. Med det sagt kan försäljningen av bräck bevaras om delar av produktionen behålls vid nuvarande *egen butik* eller om bräck även tas tillvara på i ***Koncernens produktion*** och säljs på liknande sätt.

Trots att det kan argumenteras vara mer ekonomiskt gynnsamt att övergå till ***Koncernens produktion***, kan Bageri AB:s hundraåriga tradition och premiumstatus äventyras av genomförandet. Därför behöver en eventuell flytt göras med omsorg och med produktens kvalitet och uppfattning i fokus. För att förhindra att Bageri AB:s premiumstatus tar skada, kan det vara säkrare att öka produktionstakten i deras *egen butik*. Det kan göras genom att anställa mer personal, köpa in fler mekaniska ugnar eller fokusera den nuvarande arbetskraften på produktion i stället för paketering och

i stället göra denna maskinellt. Dessa alternativ skulle bidra till ökade kostnader för Bageri AB, både genom anställningar och inköp av nya resurser. Åtagandena är även en utrymmesfråga, då bageriet måste ha utrymme för åtgärderna.

5.3.4 Transport och lagerhållning

I nuläget är Bageri AB:s *egen produktion* centraliserad. Även om produktionen flyttar till ***Koncernens produktion*** som är mer maskinell kommer centraliseringen behållas. Enligt Buckley och Casson (1998) är en fördel med centralisering att alla enskilda produkter som tillverkas kan transporteras och förse alla kunder och marknader. Om Bageri AB öppnar en ny produktion i Norge kan det bli mer kostsamt om dessa produkter ska tillgodose den svenska marknaden vid skifte i efterfrågan, än att endast ha en enkelriktad transport. Jonsson och Mattsson (2016) påpekar att lagerhållning nära den nya marknaden behöver anskaffas för att förse efterfrågan tillräckligt fort om produktionen ligger längre bort från den aktuella marknaden. En decentralisering kommer alltså skapa större flexibilitet att tillgodose godset till återförsäljare för specifika marknader. Enligt European commission (2020) kan Bageri AB definieras som ett småskaligt företag. Företaget värdesätter en lokal produktion och det kan då argumenteras för att en egen produktion och lagerhållning utrikes inte är ett alternativ vid etablering på en ny marknad.

Som nämnt är lagerutrymmet marginellt för Bageri AB. Därför vore det ett bra alternativ att se över hur det hade sett ut att låta en ***tredjepartslogistiker*** ansvara över lagerhållningen. En ***tredjepartslogistiker*** är ofta erfaren och bra på att koordinera och effektivisera denna typ av arbete. Detta hade kunnat leda till kostnadsbesparingar (Marasco, 2008).

Raiborn m. fl. (2009) menar att det producerande företaget förlorar en del av kontrollen över transportens flexibilitet genom att låta en ***tredjepartslogistiker*** ta hand om den delen. Utan kontroll kan en ***tredjepartslogistiker*** förse godset mindre jämnt tidsmässigt på grund av de extra stegen som tillkommer vid outsourcing av både transport och lagerhållning. Detta kan i sin tur försvaga varumärkets rykte.

Marasco (2008) påpekar att nära samarbete med en ***tredjepartslogistiker*** kan leda till en förbättring i hela affärsnätverket. Därför kan det vara viktigt för Bageri AB att ha en nära relation med en ***tredjepartslogistiker*** för att kunna ingå avtal som passar båda parterna. Där kan ramverk sättas upp för ***tredjepartslogistikern*** på hur lång tid en leverans bör ta. En annan aspekt i avtalet är att en ***tredjepartslogistiker*** kan användas som en part för riskminimering (Marasco, 2008). Vid till exempel

skada på godset kan båda parterna ta ansvar vilket minimerar den finansiella risken för Bageri AB.

Enligt Anselmsson m. fl. (2014) kan kunder uppleva varumärken som premium om de tar socialt ansvar genom miljömedvetenhet. Därför bör denna aspekt tas i beaktning vid val av **tredjepartslogistik**. Väljer Bageri AB en partner som använder sig av mer miljövänliga transporter och har lagerlokaler som använder förnybar el kan de visa att de tar ett socialt ansvar.

Att minska *egen lagerhållning* i Bageri AB:s butiken kan ge extra utrymme för att skala upp och bygga ut produktionen. Används en välkoordinerad **tredjepartslogistik** kan största delen av färdigvarulagret flyttas till **tredjepartslogistikerns** lagerlokaler både i Sverige och Norge i väntan på transport till återförsäljare. Fördelen är att Bageri AB får en högre tillverkningsvolym samtidigt som produktionen kan ske på samma plats vilket behåller de fördelar som anses bibehålla premiumstatusen med nuvarande produktion. Därmed utesluts problemet med att det endast går att få en högre volym genom flytt av produktion till Koncernens maskinella anläggningar.

5.3.5 Försäljning

Med en internationell expansion kommer förutom möjligheter även vissa risker. En sådan risk som identifierats av Bageri AB som vital är risken att förlora kontrollen över dess varumärke och att skada varumärkets premiumstatus. Yoder m. fl. (2016) uppmärksammar vikten av att förstå kundens köpbeteenden och preferenser. Konsult AB lyfter fram lokalkännedom som en avgörande faktor. För denna krävs det lokal närvaro och förståelse för den kulturella kontexten. Företaget menar även att det tar tid att etablera en försäljningsorganisation utomlands, vilket går i linje med Förebild A/S:s strategi vid sin expansion till Tyskland. De använde sig inledningsvis av en distributör men har i nuläget istället integrerat denna funktion genom egna säljare i landet.

Då premiumstatusen är av stor betydelse för Bageri AB är det viktigt hur varumärket uppfattas av slutkunden. Det kan därför finnas mycket att vinna hos Bageri AB på att behålla stor kontroll över försäljningen. Detta skulle kunna tala för att företaget bör integrera denna funktion inom företaget, även i det land de expanderar till. En sådan strategi kan enligt Li m. fl. (2021) leda till närmare kontakt med slutkund och mer uppsikt över dess uppfattning av varumärket. Samtidigt finns exempel på fall där motsatt strategi tillämpats framgångsrikt, exempelvis Förebild A/S. Med det nämnt finns troligtvis möjligheter för framgångsrik expansion genom båda strategier. Givet

Bageri AB:s betoning av dess varumärkes tyngd talar Li m. fl. (2021) för att det bör övervägas att nyttja vertikal integration, exempelvis genom en **norsk distributör**.

Distributör AS tar upp olika **norska distributörers** grad av kontroll. Som tidigare diskuterat är kontroll över försäljningen viktigt för Bageri AB och bör därav vara en avgörande faktor vid valet av **norsk distributör**. Möjligheten finns att samarbeta med en **norsk distributör** som tar över hela ansvaret för försäljningen av produkten i Norge. Detta skulle minska arbetsbördan för Bageri AB, men produkten skulle riskera att hamna hos norska återförsäljare som skulle kunna skada dess premiumstatus. Det är möjligt att välja en **norsk distributör** där det är specificerat i avtalet att Bageri AB ska ha en del av kontrollen kvar, exempelvis vilka norska återförsäljare som ska användas.

Vid en potentiell användning av en **norsk distributör** kommer en del av vinsten gå till den **norska distributören** istället för Bageri AB. Detta motiveras av den lokalkännedom som den **norska distributören** kan bidra med. Om Bageri AB:s produkt tar fäste i Norge och om företagets kunskap om marknaden blir god, kan de i ett senare skede etablera en egen försäljningskanal i Norge. Detta är enligt Distributör AS ett vanligt tillvägagångssätt och något **norska distributörer** är vana vid att hantera.

Sammantaget kan ett mönster urskiljas som talar för att försäljningen, vid en expansion till Norge, bör integreras i Bageri AB:s affärsnätverk genom en **norsk distributörer** med god lokalkännedom. Detta överensstämmer även med teorin Wu m. fl. (2007) lyfter kring partnerskap med lokala distributörer. Det krävs att dessa granskas omsorgsfullt för att säkerställa att de går i linje med Bageri AB:s önskan om bibehållen premiumstatus. Förutom att välja en **norsk distributör** med god lokalkännedom kan det även finnas mycket att vinna av att se över det publika anseendet av de norska återförsäljare man överväger. Företag och individer med gott rykte och med hög premiumstatus kan hjälpa Bageri AB att bygga upp den premiumstatus man genom lång tid och genuint hantverk etablerat på den svenska marknaden, även i Norge.

5.3.6 Premiumstatus genom hållbarhet

Hållbarhet kan bidra till att förhöja ett varumärkes premiumstatus (Anselmsson m. fl., 2014). Med denna insikt kan Bageri AB välja att antingen fortsätta eller utveckla sitt arbete kring de fem nämnda målen inom FN Agenda 2030, som presenterades i kapitel 2.1.2. Tillsammans med tillhörande delmål diskuteras detta nedan.

Det första som Bageri AB kan fortsätta jobba med är att ta tillvara på produkter som inte erhåller tillräcklig kvalitet. Det är ett åtagande de gör när de säljer bräck i sin *egen butik*. Matsvinnet i producentled minskas därmed och är därför ett medverkande till delmål 12.3 (United Nations, 2015). Däremot kan det som tidigare nämnt anses vara relevant att övergå till ***Koncernens produktion***, då andelen svinn skulle minskas.

Tre sätt som Bageri AB kan utveckla sitt hållbarhetsarbete är genom att imitera vissa åtagande som *Koncernen* och Förebild A/S har applicerat.

Det första är att ta vara på restvärmen från bakugnar och sedan nyttja denna som värmeförsörjning, vilket *Koncernen* redan gör. Detta effektiviserar resursanvändningen. Åtgärden är kopplad till delmål 9.4 (United Nations, 2015). Detta då verksamheten görs mer hållbar. Detta kan vara en innovation som Bageri AB kan beakta i sin framtida utveckling, även om företaget väljer att inte övergå till *Koncernens produktion*.

Den andra hållbarhetsåtgärden som kan göras är att använda förnybart bränsle i transporten. Detta görs delvis redan av *Koncernlogistik*. Transporten är kopplad till mål 13, som fokuserar på att minska utsläppen av fossila bränslen (United Nations, 2015). Bageri AB bokar transporter vid behov, vilket gör att de behöver ta hänsyn till vilka drivmedel som den valda *logistikpartnern* nyttjar eller om resan istället kan göras mer miljövänlig genom andra lösningar.

Det tredje sättet är att byta till miljövänliga förpackningar, som Förebild A/S har gjort. Detta kommer leda till att avfall minskas enligt det United Nations (2015) beskriver i delmål 12.5. Åtgärden kan vara möjlig för Bageri AB. Dilemmat kan vara att konsumenterna även ska uppleva den miljövänliga förpackningen som premium. Detta tycks vara möjligt för Förebild A/S, vilket till och med höjer deras premiumstatus. Är förpackningen av ett material som kunden uppfattar som högkvalitativt menar Anselmsson m. fl. (2014) att det höjer ett varumärkes premiumstatus.

Två ytterligare mål som Bageri AB kan välja att arbeta med är agendans delmål 2.4 och mål 15. Det förstnämnda målet kan nås genom att köpa in ingredienser från *egna leverantörer* och *engångsleverantörer* vars producenter har nyttjat motståndskraftiga jordbruksmetoder. Detta kommer bland annat bidra till bevarandet av ekosystemet (United Nations, 2015). Vidare kan ett aktivt arbete med mål 15 nås genom att få en miljömärkning på produkterna, som till exempel ekologiska miljömärkning. Enligt

? (?) innebär ett aktivt köpval av miljömärkta produkter ett steg mot en hållbar framtid. Detta kommer även hjälpa bevarandet av ekosystemet samt den biologiska mångfalden.

Genom att jobba med hållbarhetsfrågor i värdekedjan kan Bageri AB visa sitt engagemang för en hållbar utveckling och därigenom stärka sitt varumärke. Detta kan öka förtroendet och lojaliteten hos kunder som värderar hållbarhet högt och även locka till sig nya kunder.

6 Slutsats

Syftet med studien är att förstå hur ett småskaligt företag med premiumstatus inom livsmedelsindustrin kan utforma sitt affärsnätverk för att etablera sig på en ny utländsk marknad, samtidigt som premiumstatusen bibehålls. Mer specifikt ämnar studien att förstå vilka affärsrelationer som är viktigast för småskaliga företag att ha för att vara konkurrenskraftiga på en ny utländsk marknad, samtidigt som dessa affärsrelationer möjliggör en bibehållen premiumstatus.

Studiens problemanalys är indelad i tre delar: premiumstatus, affärsrelationer samt affärsrelationer vid etablering på en ny marknad. Varje del har var sin tillhörande forskningsfråga som studien ämnar att besvara:

- Hur kan ett småskaligt företag inom livsmedelsindustrin definiera sin premiumstatus?
- Vilka affärsrelationer har det småskaliga företaget inom livsmedelsindustrin med premiumstatus idag som stödjer denna premiumstatus på nuvarande marknad?
- Vilka befintliga och nya affärsrelationer är viktiga för att bevara sin premiumstatus vid etablering på en ny marknad?

Eftersom definitionerna av en premiumstatus är flera, subjektiva och innehåller personliga åsikter kan det vara svårt för ett företag att arbeta för att bibehålla den. För att göra arbetet lättare kan premiumstatusen brytas ner till flera faktorer. Detta kan göra det lättare att identifiera vad som definierar och bygger en premiumstatus: varumärkesmedvetenhet, kvalitet, socialt ansvar, ursprung, anseende och unikit. Teori stödjer att arbete med dessa faktorer kan öka ett varumärkes premiumstatus. Hållbarhet är en aspekt som ingår i flera av faktorerna. Att arbeta med hållbarhet gynnar samhället i stort, vilket kunden värderar och kan öka varumärkets premiumstatus.

Flera delar av ett affärsnätverk sätter prägel på premiumstatusen i slutprodukten. Genom att aktivt utforma sitt affärsnätverk utefter detta och värna om goda affärsrelationer kan en premiumstatus bibehållas. Ett livsmedelsföretag med premiumstatus kan knyta leverantörs- och inköpsrelationer på ett sätt som säkerställer kvalitativa, närproducerade och hållbara ingredienser, som enligt teori gynnar produktens premiumstatus gällande kvalitet, socialt ansvar och ursprung. Ett företags produktion

kan ofta effektiviseras genom samarbete. Den mer effektiva produktionen kan även komma att öka kvaliteten på produkten. En avvägning som bör beaktas vid förändrad produktion är hur premiumstatusen påverkas när produktionen förändras. Vid en expansion behöver ett lager vara tillräckligt stort för att kunna lagra den ytterligare volymen som tillkommer. Om detta inte är möjligt kan en tredjepartslogistiker vara ett alternativ. Teorin lyfter att ett lager bör anskaffas nära den nya marknaden för att möta efterfrågan snabbare. Transporterna behöver vara flexibla eftersom livsmedelsföretag ofta producerar produkter som inte får säljas efter en viss tid. Därför är nära samarbete med transportörer gynnsamt. Teorin säger även att samarbete kan möjliggöra bättre villkor i avtal som ingås med andra parter. Kontroll av försäljningen är en viktig aspekt vid bevarande av premiumstatus. Därför kan ett livsmedelsföretag med premiumstatus behålla en del av kontrollen av försäljningen vid en expansion, som säkerställer en god varumärkesassociation.

Vid en expansion till en ny marknad kan det vara fördelaktigt att analysera sitt nuvarande affärsnätverk för att ta reda på vilka affärsrelationer man kan nyttja även för den nya marknaden. Vidare bör det identifieras vilka affärsrelationer som saknas för att därefter kunna skapa dem inför expansionen. En viktig aspekt att ha med vid denna identifiering är att försöka minimera de distanser som finns mellan ursprungsmarknaden och den nya marknaden. De nya relationerna bör därmed föra med sig lokalkännedom och expertis för den nya marknaden. Detta kan då möjliggöra att företaget kan anpassa sig till den nya marknaden och således etablera sig på den framgångsrikt.

Referenser

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. doi: <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Achtenhagen, L., Brunninge, O. & Melin, L. (2017). Patterns of Dynamic Growth in Medium-Sized Companies: Beyond the Dichotomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long Range Planning*, 50(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.003>
- Andersen, H., Liungman, C. G. & Mårtensson, B. (1994). *Vetenskapsteori och metodlara - En introduktion*. Studentlitteratur AB.
- Andersson, J., Audell, B., Giertz, E. & Reitberger, G. (2002). *Produktion: strategier och metoder för effektivare tillverkning* (6:e utgåvan). Norstedts juridik.
- Anselmsson, J., Bondesson, N. V. & Johansson, U. (2014). Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. *Journal of Product and Brand Management*, 23(2), 90–102. doi: <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2013-0414>
- Anselmsson, J. & Johansson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(10), 835–856. doi: <https://doi.org/10.1108/09590550710820702>
- Anselmsson, J., Johansson, U. & Persson, N. (2007). Understanding price premium for grocery products: A conceptual model of customer-based brand equity. *Journal of Product and Brand Management*, 16(6), 401–414. doi: <https://doi.org/10.1108/10610420710823762>
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M. & Martyn-St James, M. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3:e utgåvan). SAGE Publications Ltd.
- Bové, A.-T. & Swartz, S. (2006). *Starting at the source sustainability in supply chains*. McKinsey. Hämtad från <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2). doi: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1998, 9). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business*

- Studies*, 29(3), 539–561. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006>
- Burman, C., Davelid, A., Häggmark, T., Johansson, S. & Wallander, J. (2021). *Utvärdering och uppföljning av livsmedelsstrategin – årsrapport 2021* (forskningsrapport). Jordbruksverket. Hämtad från https://www2.jordbruksverket.se/download/18.7dc1613e1785d10fcd9b4853/1616741758211/ra21_1.pdf
- Cordeau, J.-F., Pasin, F. & Solomon, M. M. (2006). An Integrated Model for Logistics Network Design. *Annals of operations research*, 144(1), 59–82. doi: <https://doi.org/10.1007/s10479-006-0001-3>
- De Chernatony, L. L. & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets* (3:e utgåvan). Butterworth-Heinemann. doi: <https://doi.org/10.4324/9780080476919>
- Detaljst.* (u. å.). Hämtad från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/detaljist>
- Digitaliseringskommissionen. (2016). *Digitaliseringens effekter på individ och samhälle – fyra temarapporter, SOU 2016:85* (forskningsrapport). Stockholm.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2). doi: <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Durmaz, Y. & Ilhan, A. (2015). Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4). doi: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n4p210>
- European Commission. (2005). The new SME definition - User guide and model declaration. *Official Journal of the European Union*, C(October).
- European commission. (2020). *Strategic EU Ecolabel Work Plan 2020-2024* (forskningsrapport).
- Evans, J., Treadgold, A. & Mavondo, F. (2000). Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, 17(2). doi: 10.1108/02651330010322688
- Flick, U. (2014). Mapping the Field. I *The sage handbook of qualitative data analysis* (s. 3–18). SAGE Publications Ltd. doi: <https://doi.org/10.4135/9781446282243>
- Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256–270. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.005>
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. & Wai-Chung Yeung, H. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3). doi: <https://doi.org/10.1080/09692290210150842>

- Hohenthal, J., Johanson, J. & Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23(1). doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.002>
- Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7:e utgåvan) (nr. 11/12). Pearson. doi: <https://doi.org/10.1108/03090560610702867>
- Huang, M., Xu, M. & Shi, J. (2012). Internationalisation, vertical integration and performance: A case study of BOE. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 10(3-4). doi: <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2012.046456>
- Huang, Y. & Huddleston, P. (2009, 11). Retailer premium own-brands: Creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(11), 975–992. doi: <https://doi.org/10.1108/09590550910999389>
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. I *Knowledge, networks and power: The uppsala school of international business*. doi: https://doi.org/10.1057/9781137508829{_}_}5
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977, 3). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009, 12). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. doi: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johansson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess - Lärande i nätverk*. Studentlitteratur AB.
- Jonsson, P. & Mattsson, S.-A. (2016). *Logistik: läran om effektiva materialflöden* (3:e utgåvan). Studentlitteratur AB.
- Joyce, W. B. (2006). Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Management*, 11(3), 202–207. doi: <https://doi.org/10.1108/13598540610662095>
- Katsikeas, C., Leonidou, L. & Zeriti, A. (2020, 7). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405–424. doi: <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Lassar, W., Mittal, B. & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19. doi: <https://doi.org/10.1108/>

07363769510095270

- Lee, J. K. (2021, 12). Emotional Expressions and Brand Status. *Journal of Marketing Research*, 58(6), 1178–1196. doi: <https://doi.org/10.1177/00222437211037340>
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Li, P., Tan, D., Wang, G., Wei, H. & Wu, J. (2021). Retailer's vertical integration strategies under different business modes. *European Journal of Operational Research*, 294(3). doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.07.054>
- Livsmedelsföretagen. (2017). *Startuprapporten – Matentreprenörerna som formar framtidens livsmedelsindustri* (forskningsrapport).
- Lyons, S. J. & Wien, A. H. (2018, 3). Evoking premiumness: How color-product congruency influences premium evaluations. *Food Quality and Preference*, 64, 103–110. doi: <https://doi.org/10.1016/J.FOODQUAL.2017.10.006>
- Marasco, A. (2008, 5). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127–147. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.017>
- Moore, J. R. & Penrose, E. T. (1960). The Theory of the Growth of the Firm. *Southern Economic Journal*, 27(2). doi: <https://doi.org/10.2307/1055183>
- Naturvårdsverket. (2020). *Produkters livslängd och återvinningsbarhet – översiktlig beskrivning av befintlig kunskap* (forskningsrapport). Hämtad från <https://www.naturvardsverket.se/contentassets/5c9fabf2e9054167949cc35132103b88/produkters-livslangd-och-atervinningsbarhet.pdf>
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., ... Wirth, F. (2004, 2). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209–224. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4)
- Ortiz-de Urbina-Criado, M., Ángel Guerras-Martín, L. & Montoro-Sánchez, (2014). The choice of growth method: strategies and resources. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 27(1). doi: <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2013-0094>
- O'Grady, S. & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490137>
- Patel, R. & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB.

- Perry, C. (1987). Growth strategies for small firms: Principles and case studies. *International Small Business Journal*, 5(2). doi: <https://doi.org/10.1177/026624268600500202>
- Raiborn, C. A., Butler, J. B. & Massoud, M. F. (2009, 7). Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 52(4), 347–356. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.02.005>
- Ross, D. F. (2004). *Distribution: Planning and Control - Managing in the Era of Supply Chain Management* (2:a utgåvan). Kluwer Academic Publishers.
- Säfsten, K. & Gustavsson, M. (2019). *Forskningsmetodik för ingenjörer och andra problemlösare* (1:a utgåvan). Studentlitteratur AB.
- Shaffer, G. & Zhang, Z. J. (2002, 9). Competitive One-to-One Promotions. *Management Science*, 48(9), 1143–1160. Hämtad från <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.48.9.1143.172> doi: 10.1287/mnsc.48.9.1143.172
- Sharma, D. & Johanson, J. (1987). Technical Consultancy In Internationalisation. *International Marketing Review*, 4(4), 20–29. doi: <https://doi.org/10.1108/eb008339>
- Svenska Akademien. (2021). *Svenska Akademiens ordbok*. Svenska Akademien.
- Tåg, J. (2019). IFN:s forskningsprogram Globaliseringen och företagen 2009–2019. I M. Henrekson (red.), *Ifn 1939–2019 – 80 år av ekonomisk forskning* (s. 29–48). Ekerlids Förlag.
- Tversky, A. (1972, 7). Elimination by aspects: A theory of choice. *Psychological Review*, 79(4), 281–299. doi: <https://doi.org/10.1037/H0032955>
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development* (forskningsrapport). Hämtad från <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering. *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 1–10. doi: <https://doi.org/10.1145/2601248>
- Wohlin, C. (2016, 6). Second-generation systematic literature studies using snowballing. I *Acm international conference proceeding series* (vol. 01-03-June-2016, s. 1–6). Association for Computing Machinery. doi: <https://doi.org/10.1145/2915970.2916006>
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2). doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400263>
- Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004, 10). Customer perceived value, satisfaction,

and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21(10), 799–822. doi: <https://doi.org/10.1002/MAR.20030>

Yoder, S., Visich, J. K. & Rustambekov, E. (2016). Lessons learned from international expansion failures and successes. *Business Horizons*, 59(2). doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.008>

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2023

www.chalmers.se



CHALMERS