



Nationalekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Juni 2005

Lågprisbutikers etablering på den svenska dagligvarumarknaden

Handledare
Fredrik Andersson

Författare
Pelle Bergsten
Cecilia Danneke

Sammanfattning

Bakgrund

Fram till mitten av 1900-talet har den svenska dagligvarumarknaden kännetecknats av små specialiserade livsmedelsbutiker i bostadsnära lägen. På 1960-talet öppnades de första stormarknaderna, men deras verkliga genombrott kom först på 1980-talet. Denna utveckling har medfört att butiksytorna har tilltagit, samtidigt butikerna har i regel haft ett brett sortiment och manuella servicediskar. Ur ett internationellt perspektiv har prisnivån i Sverige varit hög och marknaden dominerats av ett fåtal stora aktörer. Konsumenternas och samhällets ökade prismedvetenhet och Sveriges allt mer ingående samarbete med övriga Europa har medfört att lågprisbutiker har börjat etablera sig. Inhemska butiker såsom Willys, men framförallt större internationella aktörer såsom Netto och Lidl, har gett sig in på den svenska marknaden och utmanat de befintliga butikskedjorna ICA, Coop och Axfood. Nyetableringarna har lett till ökad konkurrens på marknaden, vilket i sin tur bl.a. har medfört att en tydligare profilering blivit allt viktigare, där butikerna lyfter fram olika delar i sin marknadsföringsmix.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka utvecklingen på dagligvarumarknaden i Sverige, i synnerhet för lågprissegmentet. Fokus ligger på butikernas strategier, särskilt deras etableringsstrategier, d.v.s. vilka inträdesstrategier de har och hur de efter ett eventuellt inträde väljer att lokalisera butikerna. Eftersom etablering är knutet till en mängd olika faktorer och för att få en tydlig bild av den rådande situationen på den svenska dagligvarumarknaden, liksom i vilken riktning marknaden är på väg görs även en marknadsanalys.

Metod

Undersökningen baseras på primärdata i form av intervjuer med representanter från ICA och Axfood. Artiklar, rapporter, uppsatser och hemsidor utgör sekundärdata och har kompletterat intervjumaterialet. Relevanta modeller är hämtade från facklitteratur och artiklar, som anpassats och applicerats på den rådande situationen.

Resultat

Lågprisbutikerna viktigaste konkurrensfördel är att hålla ett lågt pris, vilket man kan göra genom att erbjuda produkter av mer varierande kvalitet, ett smalare sortiment och mindre kringsservice. Man väljer även att rikta in sig på speciella kundsegment. Målet är att få fotfäste på marknaden och vinna marknadsandelar. Svenskarna har gått från att ha varit mer homogena i såväl livssituation som preferenser till att bli mer mångfasetterade i ett mer segregerat samhälle. Detta ger utrymme för olika typer av butikskoncept som bättre återspeglar sammansättningen i samhället.

Utvecklingen går visserligen mot fler aktörer, men där varje butikskedja ändå är av betydande storlek. Det är svårt för enskilda butiker att på egen hand etablera sig och överleva. Det går även mot en ökad internationalisering beträffande både produktutbud och ägarstruktur. En annan tydlig trend är ökad integration bakåt i distributionsledet. Butikskedjorna har egna centrala funktioner och grossistföretag, som i sin tur med olika avtal även knyter till sig leverantörer.

En viktig aktör vid etablering är kommunerna, som med hjälp av bl.a. Plan- och bygglagen (PBL) fattar det avgörande beslutet om att tillåta att en ny butik öppnar. PBL har ett stort praktiskt inflytande, men situationen och lagen håller på att ses över för att gynna konkurrensen. Det finns undersökningar som pekar på att det inte är handeln i centrum som drabbas då externa köpcentra öppnas, utan snarare den perifera handeln. Vidare ser servicebutiker inte stormarknader och lågprisbutiker som sina huvudsakliga konkurrenter, utan andra servicebutiker.

Då två kommuner står i valet att bevilja nyetablering av en externt belägen stormarknad i sin kommun, finns det teorier som talar för att båda kommer att bevilja en etablering. Detta beslut utgör en jämvikt, men är inte optimalt för någon av de två kommunerna. Det hade varit pareto-optimalt att samarbeta i beslutet, men p.g.a. att kommunen som organisation liksom en komplett bedömning av alla effekter av etableringen är komplex, är det i praktiken svårt att uppnå ett samarbete.

Vid ett eventuellt inträde på marknaden kan den redan etablerade butikskedjan välja att ha en prisstrategi som signalerar vilken kostnadsstruktur man har, eller sätta ett och samma pris oavsett kostnader och på så sätt inte avslöja för potentiella konkurrenter hur kostnadsstrukturen ser ut. Beroende på de båda aktörernas kostnadsstruktur och den etablerade butikens prissättningsstrategi, kan olika typer av jämvikter uppnås.

I modeller som beaktar möjligheter till produktdifferentiering finns det resultat som pekar att graden av differentiering kommer att öka med en ökad marknadsstorlek, liksom då konsumentens preferenser för varor med hög differentieringsgrad är starka. Antalet butikskedjor har här en negativ inverkan på differentieringsnivån. Produkterna blir allt mer snarlika och marknaden går mot perfekt konkurrens då antalet butikskedjor ökar, men kommer troligen aldrig att helt nå dit.

Även om en del teorier talar för att den befintliga butikskedjan ska erbjuda monopolkvantiteten för att avskräcka potentiella konkurrenter från inträde, är den bästa strategin om ett inträde ändå sker att anpassa sin kvantitet till den nya situationen. Om samarbete är möjligt är detta ofta mest fördelaktigt, annars kan t.ex. jämviktslösningen bestämmas med hjälp av ett Cournotspel.

Generellt gäller det för varje enskild butik att det är optimalt att lokalisera sig så nära konsumenterna som möjligt. Ser man dock till alla aktörer bör de lokalisera så långt ifrån varandra som möjligt. I praktiken är butikerna trögrörliga beträffande placering, vilket medför att butikerna konkurrerar om kunderna bl.a. med hjälp av prissättningen.

Nyckelord

Dagligvarumarknaden, lågprisbutiker, inträdeshinder, etablering, konkurrens

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte/Problemformulering.....	2
1.3	Avgränsningar	2
1.4	Metod.....	2
1.4.1	Datainsamlingsmetod	2
1.4.2	Urval.....	3
1.4.3	Analysmetod.....	3
1.4.4	Metodreflektioner.....	3
1.5	Målgrupp.....	3
1.6	Uppsatsens Disposition	4
2	Empiri.....	5
2.1	ICA AB	5
2.2	Coop.....	7
2.3	Axfood AB.....	8
2.3.1	Willys	8
2.4	Netto.....	10
2.5	Lidl.....	10
2.6	Övriga aktörer	11
2.6.1	BergendahlsGruppen AB	12
2.7	Juridiska inträdeshinder på marknaden	12
2.7.1	Hembuds rätt	13
2.7.2	Plan- och bygglagen (PBL).....	13
3	Ekonomiska teorier och modeller.....	14
3.1	Marknadsanalys	14
3.1.1	SWOT-analys	14
3.1.2	4 P-modellen	15
3.1.2.1	Produkt	15
3.1.2.2	Pris.....	16
3.1.2.3	Påverkan	16
3.1.2.4	Plats	17
3.1.3	Produktlivscykeln.....	17
3.1.3.1	Tillväxtfas.....	17
3.1.3.2	Mognadsfas	18
3.1.4	Konkurrenspositioner	18
3.1.5	Konkurrensroller och strategier.....	18
3.1.5.1	Marknadsutmanarstrategier.....	19
3.2	Inträde.....	19
3.2.1	Porters fem konkurrenskrafter.....	20
3.2.2	Spelteori	21
3.2.2.1	Fångarnas dilemma	21
3.2.2.2	Milgrom – Roberts modell	22
3.2.3	Sänkta kostnader och differentierade varor.....	23
3.2.3.1	Grundläggande antaganden.....	23
3.2.3.2	Fall 1: Exogen sänkt kostnad	24
3.2.3.3	Fall 2: Endogen sänkt kostnad	24

3.2.3.4	Optimalt antal företag.....	25
3.2.4	Bain, Modigliani, Sylos-Labini modell.....	26
3.2.4.1	Blockerad marknad	26
3.2.4.2	Hindrande marknad	28
3.3	Lokaliseringsmodeller.....	28
3.3.1	Hotellings lokaliseringsmodell.....	29
3.3.2	Salops cirkel	30
3.3.2.1	Monopolregion	31
3.3.2.2	Konkurrerande regioner	32
4	Analys	33
4.1	Marknadsanalys	33
4.1.1	SWOT-analys	33
4.1.1.1	Möjligheter	33
4.1.1.2	Hot.....	34
4.1.1.3	Styrkor och svagheter.....	35
4.1.2	4 P-modellen	35
4.1.2.1	Produkten	35
4.1.2.2	Priset.....	36
4.1.2.3	Påverkan	36
4.1.2.4	Plats	37
4.1.3	Produktlivscykeln.....	37
4.1.3.1	Lågprisbutiker i tillväxtfas	37
4.1.3.2	Dagligvarumarknaden i mogen fas	38
4.1.4	Konkurrenspositioner, roller och strategier.....	39
4.2	Inträdesanalys.....	39
4.2.1	Porters fem krafter.....	39
4.2.1.1	Kundernas förhandlingsstyrka.....	40
4.2.1.2	Leverantörernas förhandlingsstyrka	41
4.2.1.3	Hot från substitut.....	42
4.2.1.4	Potentiella konkurrenter	42
4.2.1.5	Rivalitet och befintlig konkurrens.....	44
4.2.2	Spelteoretisk analys.....	44
4.2.2.1	Kommuners roll vid inträde på en lokal marknad.....	45
4.2.2.2	Milgrom – Roberts modell	47
4.2.2.2.1	Poolad jämvikt.....	49
4.2.2.2.2	Separerad jämvikt.....	50
4.2.3	Sänkta kostnader och differentierade varor.....	51
4.2.3.1	Fall 1: Exogen sänkt kostnad	52
4.2.3.2	Fall 2: Endogen sänkt kostnad	54
4.2.3.3	Optimalt antal butikskedjor.....	54
4.2.4	Bain, Modigliani, Sylos-Labini modell.....	55
4.2.4.1	Blockerad marknad	55
4.2.4.2	Hindrande marknad	56
4.3	Lokaliseringsanalys.....	56
4.3.1	Linjär lokaliseringsmodell.....	56
4.3.2	Cirkulär lokaliseringsmodell	58
4.3.2.1	Lågprismarknaden.....	58
4.3.2.2	Konkurrerande regioner, lågprisbutiker/stormarknader.....	59
5	Slutsatser	60

6	Källkritik och fortsatta studier	64
6.1	Källkritik.....	64
6.2	Fortsatta studier	64
7	Referenser	65
7.1	Litteratur.....	65
7.2	Artiklar.....	65
7.3	Internetkällor.....	66
7.4	Intervjuer	66
	Appendix	67

1 Inledning

1.1 Bakgrund

De senaste sextio åren har den svenska dagligvarumarknaden genomgått en rad stora förändringar. Under den första halvan av 1900-talet handlades dagligvaror framförallt i specialbutiker, på torg och marknader, samt i olika handelshus. Efter andra världskrigets slut kom allt större krav på ökad effektivisering, vilket bl.a. resulterade i införandet av självbetjäningbutiker med ett allt bredare sortiment. Det högfrekventa småhandlandet skulle ersättas av ett välplanerat rationellt handlande. Butikerna blev allt större till ytan. På grund av bristen på plats, men även för att underlätta varudistributionen med större leveranser lokaliserades allt fler butiker utanför stadskärnan. Ett kraftigt förbättrat vägnät samt bilismens snabba utbredning underlättade denna utveckling. Under 1970-talet fick man dock en mer kritisk syn på utvecklingen av större butiker utanför städernas centrum. I utredningar fastställdes bl.a. att det i en tätort inte borde vara längre än en kilometer till närmaste dagligvarubutik och i de flesta fall inte längre än en halv kilometer. Man såg detaljhandeln som en servicefunktion som borde jämföras med den offentliga sektorns tjänsteproduktion. Miljöaspekten togs även upp, då den ökade bilismen bidrog till en negativ miljöpåverkan. Utredarna slog fast att den externa etableringen av stormarknader hade gått för långt och måste bromsas upp (Handelns utredningsinstitut, Forskningsrapport S73, s 7-11).

Från att de första stormarknaderna etablerats på 1960-talet och haft en stark framfart det första årtiondet, mattades butikstillväxten kraftigt av under 1970-talet. Först i mitten 1980-talet tog utvecklingen återigen fart då de stora dagligvarublocken började visa ett starkare intresse, samt kraven på bredare utbud och lägre pris från konsumenterna blev allt starkare. Detta blev upptakten till den verkliga expansionen av stormarknader under 1990-talet.

Sammanfattningsvis kan utvecklingen under 1990-talet beskrivas som att butikerna blivit allt större och lokaliserade i externa eller halvexterna områden. Ägarstrukturen har blivit ytterligare koncentrerad där nationella och internationella kedjor tar allt större marknadsandelar.

Enligt en rapport från Konkurrensverket fanns följande aktörer på dagligvarumarknaden med tillhörande marknadsandelar enligt den breda marknadsdefinitionen: ICA (38 %), Coop (18 %), Axfood (18 %), Bergendahls (3 %) Reitan (1 %) Övriga (22 %) (Konkurrensverkets rapportserie 2004:2, s 11). ICA, Coop och Axfood kritiserar för den höga koncentrationen, vilket påstås lett till minskad konkurrens och oskäligen matpriser. Politikerna arbetar allt mer för att underlätta nyetableringar, samtidigt som de höga vinstmarginalerna lockar nya konkurrenter till dagligvarumarknaden.

Under slutet av 1990-talet startade de första lågprisbutikerna, då framförallt med svenska aktörer. Under senare år har utvecklingen av allt mer renodlade lågprisbutiker tagit ordentlig fart och utländska kedjor såsom Netto och Lidl har också börjat etablerat sig.

Det har blivit allt viktigare för butiks kedjorna hur de ska välja de olika komponenterna i sin marknadsföringsmix för att profilera sig och att kartlägga vilka möjligheter och hot som finns på marknaden då man utformar sina strategier. Vidare finns det en rad faktorer som måste beaktas i beslutet om inträde respektive lokalisering på marknaden.

1.2 Syfte/Problemformulering

Syftet med denna uppsats är att undersöka utvecklingen på dagligvarumarknaden i Sverige, i synnerhet för lågprissegmentet. Fokus ligger på butikernas strategier, särskilt deras etableringsstrategier, d.v.s. vilka inträdesstrategier de har och hur de efter ett eventuellt inträde väljer att lokalisera butikerna. Eftersom etablering är knutet till en mängd olika faktorer och för att få en tydlig bild av den rådande situationen på den svenska dagligvarumarknaden, liksom i vilken riktning marknaden är på väg görs även en marknadsanalys.

1.3 Avgränsningar

Naturligtvis kommer en del paralleller och jämförelser att göras med utländska dagligvarumarknader, men rapporten utgår från den svenska marknaden. Någon djupare analys av butiker utanför lågpris- eller stormarknadssegmentet genomförs inte. Övriga företagsstrategier såsom prissättning, sortiment och servicenivå behandlas mer övergripande eller enbart med hjälp av någon enstaka modell. Vidare är arbetet utformat som en utredande rapport med stöd i relevanta ekonomiska teorier. Egen kvalitativ insamlad data ligger till grund för studien. Däremot samlas ingen kvantitativ data in och inte heller några kvantitativa modeller kommer att bestämmas eller appliceras.

1.4 Metod

I detta kapitel redogörs för vilka metoder som används för att uppfylla uppsatsens syfte. Inledningsvis diskuteras tillvägagångssättet för datainsamlingen och vilken typ av data som har erhållits. Vidare beskrivs hur urvalet av data har gjorts. Därefter redovisas arbetsförfarandet. Avslutningsvis förs en metodreflektion, där metodernas relevans tas upp.

1.4.1 Datainsamlingsmetod

Uppsatsen är dels en litteraturstudie, där teorier och modeller jämförs och styrks med hjälp av empiri. En rad uppsättning relevanta modeller och teorier inom företagsekonomi, men framförallt nationalekonomi används. Båda ämnesområdena liksom de olika modellerna har integrerats för att få en tydlig och mer komplett bild av den rådande situationen och utvecklingen på marknaden, samt för att få helt nya infallsvinklar som inte tidigare behandlats. Förutom traditionella läroböcker och facklitteratur används både vetenskapliga och ickevetskapliga artiklar som underlag. Rapporter från betydande utredare såsom Konkurrensverket, Handels Utredningsinstitut, Länsstyrelsen, Väg- och transportforskningsinstitutet och uppsatser från universitet och högskolor, men även tidningsartiklar ligger till grund för uppsatsen. De kvantitativa delarna i arbetet består av såväl primärdata som sekundärdata. Primärdata utgörs av intervjuer med nyckelpersoner på de olika företagen. För att få ut maximalt av intervjuerna skickas ett utkast av frågorna till den intervjuade personen via e-post i god tid innan själva intervjutillfället. Data från publicerade artiklar, rapporter och hemsidor utgör sekundärdata.

1.4.2 Urval

Syftet med uppsatsen är att undersöka lågprisbutikernas etableringsstrategier. Eftersom antalet lågpriskedjor inom dagligvarumarknaden är begränsat i Sverige, är vår ambition att genomföra intervjuer med samtliga aktörer inom lågpris- och det närliggande stormarknadssegmentet. Detta för att få deras egen syn på sig själva och sina konkurrenter. Således genomförs ett urval av icke-slumpmässig karaktär, vilket är lämpligt i denna typ av kvalitativa fallstudie.

1.4.3 Analysmetod

För att besvara problemformuleringen görs inledningsvis en beskrivning av branschsituationen och de olika aktörerna. Vidare för att analysera de enskilda företagen och den rådande marknadssituationen och dess utveckling används framförallt företagsekonomisk teori. Med hjälp av dessa teorier görs en marknadsanalys och en bedömning av konkurrenssituationen. I den mer djupgående strategiska analysen av marknadsinträde och lokalisering ligger fokus på den nationalekonomiska teorin. För att komplettera, verifiera och jämföra modellerna genomförs intervjuer med de olika lågpriskedjorna i Sverige. Genom dessa erhålls även mer aktuell information och inblick i företagets egna perspektiv.

1.4.4 Metodreflektioner

Som intervjuare måste man vara medveten om att primärdata i form av intervjuer inte alltid ger den mest objektiva informationen. Den intervjuade personen kan vinkla svaren på olika sätt, men även hålla inne på information och svara i egenintresse. Detta gäller även för intervjuaren i syfte att få ett visst svar. Man bör alltså tänka på att valet av frågor och hur de ställs, eftersom detta är avgörande för utfallet. Beträffande sekundärdata måste man vara medveten om dess aktualitet, källa, typ av media och syftet med informationen. T.ex. kan data i äldre artiklar liksom inte uppdaterade hemsidor kan ge en felaktig men även snedvriden information.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig till ekonomistudenter och andra läsare som har ett intresse av situationen på den svenska dagligvarumarknaden och dess utveckling de senaste åren. Vi hoppas även att de olika aktörerna såsom leverantörer, butikskedjorna, konsumenter samt de politiska institutionerna med dagligvarumarknaden som ansvarsområde kommer att ha nytta av rapporten för att förstå och få nya infallsvinklar i utvecklingen inom området.

1.6 Uppsatsens Disposition

I kapitel 2 görs en inledande beskrivning av de olika butikskedjorna, eftersom det är av stor vikt att känna till de olika aktörerna inom branschen vid framtagandet av strategier. Här presenteras empirin i form av resultatet från intervjuerna och sekundär information från övriga källor, för att få en överblick av den rådande situationen på dagligvarumarknaden. Kapitel 3 beskriver de ekonomiska teorier och modeller som senare används i analysen. I kapitel 4 appliceras teorierna och modellerna på den aktuella situationen. En marknadsanalys görs, varpå olika inträdes- och lokaliseringsstrategier utreds. Detta kapitel har en kritisk hållning till de använda modellerna och teorierna. Kapitel 5 sammanställer de slutsatser vi kommit fram till och i kapitel 6 reflekterar vi över relevansen av källorna till uppsatsen. Vi ger även förslag på intressanta områden att göra fortsatta studier inom. De två sista kapitlen utgörs av referenser och appendix.

2 Empiri

Beskrivningen av branschsituationen ska ge en tydlig bild av marknaden och vilka aktörer som finns på den svenska dagligvarumarknaden. Skillnader, likheter, konkurrenssituation, butikskoncept samt utvecklingen för de olika aktörerna presenteras.

Marknaden domineras av de tre stora aktörerna; ICA, Coop och Axfood, men i takt med ändrade förhållanden på marknaden har omstruktureringar skett. Nyetableringar av nya lågprisbutiker såsom Netto och Lidl har skett, men även Bergendahlsgruppen som är en stor aktör i framförallt södra Sverige, har tagit marknadsandelar.

De sedan tidigare etablerade aktörerna ICA, Coop och Axfood har inom företaget olika butikskoncept som skiljer sig i storlek, sortiment och service. De nya aktörerna Netto och Lidl bedriver enbart en typ av butikskoncept med huvudfokus på lågpris.

2.1 ICA AB

1917 startades ICA AB. Syftet med etableringen var att samordna och effektivisera varuinköp från leverantörerna till de enskilda handlarna. Samordningen gav stordriftsfördelar som gjorde ICA-handlarna mer konkurrenskraftiga jämfört med övriga mindre marknadsaktörer. Under 1960-talet övertog ICA platsen som marknadsledare från Kooperationen (nuvarande Coop) och har idag ca 35-50 % av marknadsandelarna, beroende på hur marknadsuppdelningen görs (Länsstyrelsen Rapport 2004:3, s 21).

ICA AB ägs till 60 % av Royal Ahold N.V och till 40 % av ICA Förbundet Invest AB (helägt av ICA-handlarna), men har i sin tur dotterbolag som är hel- eller delägda (Bjursjö, Intervju). Således är ägarstrukturen riktad nerifrån och upp där de enskilda butikerna tillsammans äger en stor del av koncernen. Strukturen är alltså omvänd mot det normala fallet. För att få vara ICA-handlare och driva en butik krävs medlemskap i förbundet, samt en viss profilavgift som erläggs för att få marknadsföra sig som ICA butik. Enligt Bjursjö ansvarar varje enskild handlare helt och hållet för butikens drift och sortiment. Han menar ändå att handlarna och ICA har ett väldigt nära samarbete och att detta resulterar i att de flesta handlare väljer att följa den gemensamma profilen med t.ex. gemensamma erbjudanden, val av sortiment och att en stor del av inköpen förmånligt görs genom ICA AB. Det finns dock utredningar som talar för att den vertikala integrationen inom ICA bl.a. resulterar i att butiksinnehavarna binder upp sig att köpa en viss andel varor direkt från ICA:s grossister (Länsstyrelsen Rapport 2004:3, s 21).

Idag finns ca 3 000 butiker runt om i Skandinavien och Baltikum, varav ca 1 700 butiker i Sverige (ICA, Internetkälla). Inom ICA finns idag fem olika butikskoncept; ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum, Maxi Stormarknad, samt lågpriskedjan Netto. Sortimentet för den minsta butikstypen ICA Nära till den största ICA Maxi Stormarknad går från ca 3 000 till 50 000 olika artiklar i den största butiken (varav ca 15 000 – 16 000 utgörs av dagligvaror) (Bjursjö, Intervju). Motsvarande butiksyta varierar från 150 m² till 7 500 m² i enbart säljyta. Förutom detaljhandel har ICA varudistribution till storkök och servicehandel och sedan år 2000 säljer de även finansiella tjänster så som betalkort och bankkonto (ICA, Internetkälla).

Bjursjö ser hela Sveriges befolkning som ICA:s målgrupp, vilket han exemplifierar med att ca 9,3 miljoner människor besöker deras butiker varje vecka. Detta är en hög siffra, även om den inkluderar en och samma individ flera gånger p.g.a. återköp. De olika butikskoncepten har naturligtvis lite olika inriktning på lokalisering och typ av målgrupp. De olika butikerna anpassar sitt sortiment och sin service efter konsumentprofilen i lokaliseringsområdet. Framförallt framhäver Bjursjö att ICA har ett brett sortiment som attraherar en stor målgrupp. Priset ses inte som en avgörande faktor. ICA vill dock även lyfta fram att man har produkter med lägre priser, bl.a. varor av det egna varumärket Euro Shopper och man har nyligen gått ut med en massiv reklamkampanj om en markant prissänkning på ett stort antal varor. Det finns även varor som går under namnet ICA, som profileras med hög kvalitet till ett lägre pris.

ICA:s relation till Netto är enbart ägaremissigt, d.v.s. att man finansierat halva butikskedjan, och inget övrigt samarbete mellan organisationerna förekommer enligt Bjursjö. Netto betraktas som en konkurrent i många avseenden, men även andra butikskedjor och enskilda ICA-butiker anses konkurrera med andra ICA-affärer. Beträffande hur konkurrensen kommer att utvecklas, tror Bjursjö att minst en ny aktör kommer att vara verksam på marknaden inom två år. De mest troliga konkurrenterna anser han vara den tyska lågprisbutiken Aldi, franska Carrefour som har ett bredare sortiment av dagligvaror, och amerikanska Wal-Mart med ett extremt brett sortiment som täcker i princip hela detaljhandeln. Således ser han inte bara en potential för lågprisbutiker med smalt sortiment. Däremot kommer den nya aktören troligen att vara stor med en internationellt stark bakomliggande organisation.

Enligt Bjursjö kommer även de befintliga aktörerna såsom ICA, Netto, Lidl, Axfood och Bergendahlsgruppen att fortsätta profilera sig och försöka stärka sin ställning, men även etablera nya butiker. Han pekar på Bergendahlsgruppen som en stark uppstickare, som både har klättrat uppåt geografiskt från Skåne med etableringar, men även öppnat fler butiker och tagit marknadsandelar. Coops utveckling ser han dock som mer osäker, och att de måste fokusera på lönsamhet och att inte tappa alltför stora marknadsandelar.

Att utvecklingen med nya aktörer på den svenska dagligvarumarknaden har påbörjats så sent, menar Bjursjö bl.a. kan förklaras med att Sverige ligger i utkanten av Europa, och eftersom marknaden är liten med en få invånare spridda över en stor yta. Detta medför lägre volymer, men även högre kostnader för logistik, transport och distribution. Sådana marknader kommer vanligtvis sent in i företags etableringsprocess. Förbättrad infrastruktur liksom ett stärkt europeiskt samarbete har också öppnat upp möjligheterna på den svenska marknaden. Bjursjö pekar även på att en kraftigt ökad prismedvetenhet bland de svenska konsumenterna är en avgörande faktor.

Bjursjö lyfter fram ett antal viktiga faktorer som påverkar val av lokalisering. Närheten till kunderna är av yttersta vikt, där man i många fall lägger sig nära bostadsområden men även andra butiker både inom dagligvaruhandeln men även övrig handel. ”Handel drar handel” som Bjursjö uttrycker det, och han ser inga större problem i att etablera butiker i närheten av andra dagligvarubutiker, även andra ICA-affärer. Detta verkar som en drivande kraft för konkurrensen och ständig förbättring. Här spelar dock kommunernas inflytande och tillgång på rätt lokaler en viktig roll. Förutom rätt plats, ska även rätt yta, acceptabel hyreskostnad, transportmöjligheter både för leveranser, men även publika transportmedel för kunderna vara uppfyllda. Hyreskostnaderna är en känslig faktor p.g.a. låga marginaler inom branschen relativt andra branscher. Däremot har närheten till leverantörer inte särskilt stor betydelse. Det finns en stor tillgång på kompetent personal, vilket medför att inte heller detta är avgörande för lokaliseringsbeslutet.

Som så många andra personer inom branschen menar Bjursjö på att kommunerna har ett stort inflytande över butikers lokalisering, men säger att man har goda relationer med flertalet kommuner. Han tror att kommunerna väger in miljö- och trafikspekter, men även servicebehovet till allmänheten. Situationen har underlättats något på senare tid. Bjursjö tycker dock att lågprisbutiker, i synnerhet Lidl har gynnats mer av kommunerna beträffande lokaliseringstillstånd, och att en förklaring till detta kan vara att samhället vill se en snabb expansion av lågprissegmentet för att kompensera för tidigare tröghet.

Vid nyetableringar använder sig ICA både av befintliga lokaler, men även nybyggnation, beroende på vad situationen tillåter. Naturligt sker det fler nybyggnationer utanför centrum, och användandet av befintliga lokaler dominerar i stadskärnorna. Bjursjö bedömer även att Lidl mestadels bygger nytt, medan Netto till stor del tar över befintliga lokaler.

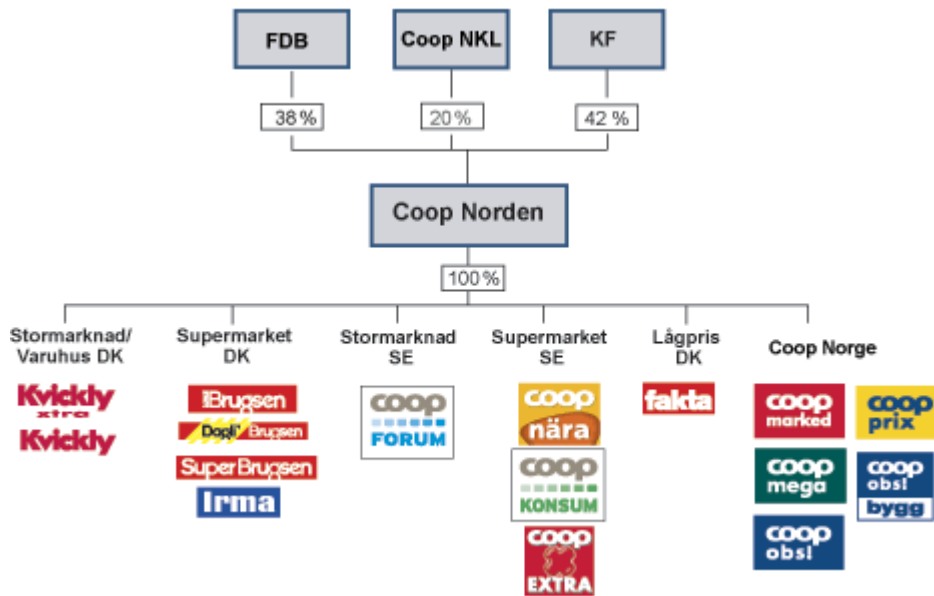
2.2 Coop

I mitten av 1880-talet startades konsumentkooperationen och kooperativa förbundet (KF), som är ett stort antal konsumentföreningar. På 1950-talet fanns det nästan 800 konsumentföreningar som var anslutna till KF, med sammanlagt 7 500 butiker och närmare 900 000 medlemmar. KF ägde även industrier inom olika områden såsom margarin, matolja, mjöl, kaffe mm.

Idag har antalet butiker minskat till ca 900 stycken i Sverige inom dagligvaruhandeln. KF bedriver inte heller någon industriverksamhet längre. Även antalet föreningar inom kooperationen har minskat, främst p.g.a. sammanslagningar. I Sverige driver Coop följande butikskoncept; Coop Extra, Coop Forum, Coop Konsum och Coop Nära (Coop, Internetkälla). Handeln inom kooperationen sker genom Coop Sverige AB, men även genom lokala konsumentkooperationer.

Coops butiker i Sverige har ett brett sortiment med både traditionella märkesvaror och egna som t.ex. Signum och Coop. I Sverige har Coop butiker med en relativt jämn prisnivå och kvalitet, medan deras verksamhet i Danmark är bredare från extrema lågprisbutiker som Fakta till stormarknader med fullskaligt sortiment och service som Kvickly.

Norska NKL, svenska Kooperativa förbundet och danska FDB är tillsammans ägare av Coop Norden, som är ett svenskägt aktiebolag. Coop Norden äger in sin tur Coop Sverige AB, Coop Danmark AS och Coop Norge. Ägandestrukturen åskådliggörs i Figur 2.1.



Figur 2.1. Ägarförhållande inom Coop (Coop, Internetkälla).

2.3 Axfood AB

Axfood bildades år 2000 som ett börsnoterat företag genom sammanslagning av Hemköp, D&D dagligvaror och några andra mindre butikskedjor. Företaget satsar på både helägda butiker och franchising. Butikskedjorna Hemköp, Willys, och Willys hemma är helägda av Axfood (Internetkälla, Axfood). Willys är prisinriktade där de är marknadsledande inom dagligvarumarknadens lågprisbutiker. 2004 fanns det 82 helägda Willys-butiker (Länsstyrelsens rapport 2004:03) och visionen är att under 2005 ha öppnat den 100:e butiken. Spar (före detta Vivo, förutom Vivo Stockholm) är ett butikskoncept från Axfood, som drivs av fristående handlare. Idag består bolaget av total 500 dagligvarubutiker, där 220 är hel- eller delägda.

2.3.1 Willys

Willys affärsidé ”Vi vill sälja Sveriges billigaste matkasse!” (Willys, Internetkälla), säger väldigt mycket om butikskedjan. Genom att köpa in stora volymer till lägre kostnader och med små pålägg kan de hålla en jämn låg prisnivå. Pris är Willys främsta profilerings- och konkurrensfaktor. Det framkommer av intervjun med butikschef Helene Nilsson att man dock vill urskilja sig från lågprisbutiker som Netto och Lidl genom att man även erbjuder märkesvaror och ett fullskaligt sortiment. Det låga priset medför att kunderna kan handla kostnadseffektivt, med lägsta möjliga pris för den givna kvalitetsnivån. Genom att erbjuda varumärken med olika pris och kvalitet kan kunden själv göra valet av produkt. Willys erbjuder ett lågprismärke (Eldorado) och en dyrare märkesvara. Som mellanalternativ finns även Willys eget märke ”Willys”. Prisnivå på det egna märket ligger normalt sett mellan lågprisvaran och märkesvaran, men kvalitetsnivån anser de själva vara lika hög som för märkesvaran (Grabenbauer och Nilsson, Intervju).

Enligt Nilsson och Grabenbauer kommer största andelen av varorna från Europa och Asien, vilket i synnerhet gäller torrvaror och frysvaror som klarar av att transporteras längre sträckor utan att bli dåliga. Största delen av färskvarorna kommer från Sverige på grund av kortare hållbarhetstid.

Inom hela dagligvarumarknaden sker leveranser till kedjorna ofta jämfört med andra branscher. Enligt Grabenbauer köper Willys merparten av sina varor genom en stor grossist, Dagab. Genom att låta de sköta distributionen underlättas leveranserna. Dagab kan genom centralisering dra nytta av stordriftsfördelar, där packningen av varor och speciella leveranser till butikerna kan ske centralt och på så vis underlätta hanteringen ute i butikerna. Dagab sköter största delen av inköpen och genom ett samordnat system kan priserna hållas låga. Det finns dock några lokala undantag. För butiken i Lund är dessa mejeriprodukter från Skånemejerier, bröd från lokala bageriet Mormors bageri samt frukt och grönt från Lime. Butikerna strävar efter snabba och kontinuerliga leveranser för att nå en så hög fyllnadsgrad i butiken som möjligt, men även med tanke på hållbarhetstiden.

Willys butiker är uppdelade i *bas*, *mellan*, *stor* och det nya konceptet *super Willys*. De minsta basbutikerna innehåller ca 8 000 artiklar, i jämförelse med stor Willys som har ca 12 000 artiklar i sortimentet. Super Willys ses som svar på ICA Maxi och Coop Forum, med väldigt stora produktutbud, inte bara av mat utan även trädgårdsmöbler, verktyg mm. En medelstor Willys butik är ca 1 800 m², med en säljyta på närmare 1 645 m², vilket är en relativt liten yta i förhållande till antalet artiklar och omsättning (Nilsson, Intervju).

Willys strävar efter en hög servicenivå, där enkelheten för kunden är i fokus. Enligt Nilsson eftersträvar man bra parkeringsmöjligheter och inspirerande butiker som är lätta att hitta i och som medför enkelhet för konsumenten. Tanken är att ett hushålls alla dagligvaruinköp ska vara möjliga att göra i en och samma butik. Kunder som besöker butiken ska få en känsla av fynd och bli inspirerade av att handla mer än vad de kanske egentligen behöver och har planerat.

Willys största kundgrupp är småbarns- och skolbarnsfamiljer, men alla kundgrupper är mer eller mindre representerade. Kunder som kommer till butiken är ofta väldigt prismedvetna och ställer på så sätt högre krav på butiken. En nuvarande trend för att behålla kunder är att skapa lojalitet till varumärket, liksom en ökad uppdelning av verksamheten i olika koncept, där de största butikstyperna kommer att sälja allt (Grabenbauer, Intervju).

Willys marknadsföring består till största delen av olika typer av print-arbeten, såsom reklamblad, tidningsannonser mm. Grabenbauer menar på att detta är ett väldigt kostnadseffektivt sätt att marknadsföra sig på, och i linje med företagets policy att inte lägga ner mycket pengar på reklam. Utomhusreklam är en annan marknadsföringsmetod som man även har använt sig av på senare tid, där man förmedlar sitt budskap på busskurer, bussar, spårvagnar och tunnelbanan.

I Sverige finns det få lågprisbutiker vilket leder till nya inträden inom segment, eftersom man inte uppnått mättnad. ”Det finns utrymme för kedjor som har något unikt” (Grabenbauer, Intervju). I Sverige är mittfåran väldigt koncentrerad och genom att avvika från den blir mittfåran smalare och större bredd och variation på produkterna liksom priserna erbjuds, vilket gagnar konsumenterna och konkurrensen. En förklaring enligt Grabenbauer till Sveriges höga matpriser är de långa avstånden inom landet, vilket innebär långa transporter som medför högre kostnader.

2.4 Netto

Netto öppnade sin första butik i Köpenhamn 1981, 1990 öppnades de första butikerna i Tyskland och England och 1995 även i Polen. 1991 ingick Dansk Supermarked A/S och ICA AB ett jointventureavtal angående etableringar i Sverige där Netto Marknad AB utvecklar och driver Nettobutikerna. Netto Marknad AB är till hälften ägt av ICA AB och till hälften ägt av Danska Supermarked Gruppen A/S, som är ett börsnoterat företag. År 2004 fanns det ca 800 Nettobutiker i fem länder med en gemensam omsättning på 30 miljarder svenska kronor.

Netto etablerade år 2002 sin första butik i Sverige. Idag finns 61 Nettobutiker i Sverige, och 25 nya butiker planeras årligen öppna i Sverige. Man menar på att butikerna är välorganiserade och enkelt inredda, vilket bidrar till att hålla nere onödiga omkostnader (Netto, Internetkälla).

Företaget tillhandahåller största delen av distributionen själv från centrallagren i Falkenberg och Nykvarn, men en del sker även externt. Netto anser att man även satsar på lokala leverantörer för att tillfredställa de lokala kundpreferenserna. Leveranser till butikerna sker dagligen där färskvaror är högt prioriterat. Enligt Nettos hemsida strävar de efter att erbjuda kunderna en hög kvalitet till ett lågt pris. Man menar på att butikerna är placerade i närhet till där folk bor och själva butiksformen erbjuder snabba inköp med 100 % självbetjäning, där kunden endast betalar för varorna och inga kringkostnader. Sortimentet i butikerna är begränsat och innehåller endast de mest efterfrågade varorna. Man har som mål att butikernas sortiment ska täcka uppemot 90 % av den genomsnittliga konsumentens dagliga livsmedelsbehov. Alla butikerna har samma sortiment med ca 1 000 artiklar, uppdelat på det fasta sortimentet och kampanjartiklar. Marknadsföringen sker genom flygblad till hushåll i området, men även annonser i lokaltidning och på lokala radiostationer.

Genom samordning av varuinköp kan priserna hållas låga, där Nettos inköpare samarbetar mellan de olika länderna men även med resten av Dansk Supermarked. Netto är liksom ICA även medlem i europeiska inköpsorganisationer för att nå stordriftsfördelar (Netto, Internetkälla). Netto har både märkesvaror och egna varumärken, och på så sätt erbjuder man ett något bredare sortiment och visar för kunderna att de kan spara pengar genom att välja Nettos eget varumärke.

Vid etableringsbeslut prioriterar Netto större orter, stadskärnor, närhet till bostadsområden men även platser med hög trafikgenomströmning. Netto söker både nya lokaliseringalternativ, men även lokaler som tillåter ombyggnad för Nettokonceptet, där en normal stor Nettobutik har en säljyta på ca 750 m², men den slutliga utformningen sker i samarbete med stadsarkitekt, fastighetsägare och Netto (Netto, Internetkälla).

2.5 Lidl

Lidl grundades i södra Tyskland på 30-talet då firman Lidl & Schwarz som livsmedelsgrossist startades. Då företaget senare började med butiksverksamhet gjordes en uppdelning i lågpriskedjan Lidl och en stormarknadskedja under varumärkena Kaufland och Handelshof. Lidl är idag ett privat tyskt företag och är en del i företagsgruppen Schwarz (Lidl, Internetkälla).

Den första Lidl butiken öppnades i Ludwigshafen i början av 70-talet och kedjan fortsatte att expandera i Tyskland fram till slutet av 80-talet. Under 90-talet följde en internationell expansion i övriga Europa. Idag har Lidl butiker i nästan hela Europa och på så sätt är Lidl det största butiksnätet på lågprismarknaden i Europa. Även i framtiden har Lidl för avsikt att fortsätta sin expansion (Lidl, Internetkälla).

2003 etablerade Lidl sin första butik i Sverige. Kedjan hade 2004 ca 5 000 butiker runt om i Europa, varav 51 i Sverige (Konkurrensverkets rapportserie 2004:2, s 24-25). Alla Lidls butiker är utformade på ett standardiserat sätt, med en totalyta på 1800 m², varav 1 300 m² säljyta.

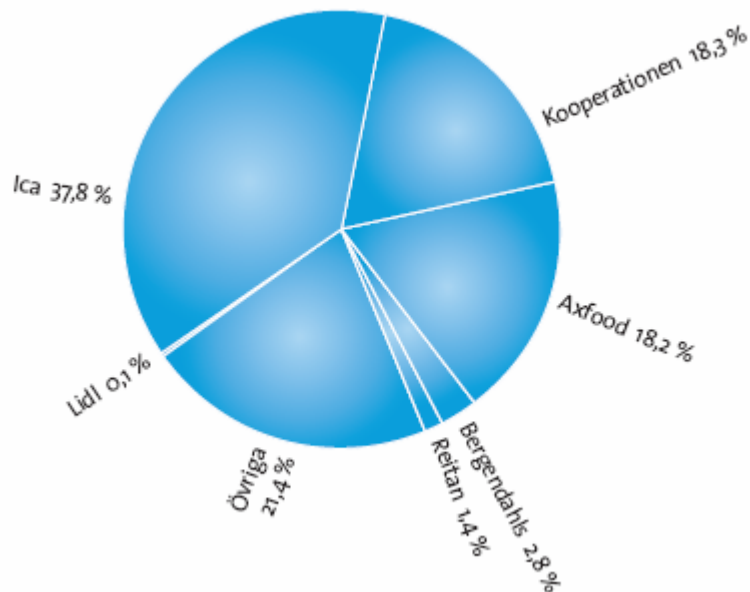
Lidl är ett mycket framgångsrikt företag inom detaljhandeln runt om i Europa, med en stor expansion över Europas gränser (Lidl, Internetkälla). Enkelhet är grundidén bakom Lidl. Enligt företaget strävar man efter att erbjuda kunderna det dagliga behovet av varor till bästa kvalitet och förmånligaste pris. Lidl köper in produkterna för att senare sälja dem vidare och har ingen egen tillverkning av produkter. Distribution till butiker och grossistverksamhet sköts helt och hållet av den egna verksamheten. Det finns inga i Sverige kända varumärken utan de flesta är specialtillverkade för Lidl och hela deras europeiska marknad (Lidl, Internetkälla).

Flertalet av Lidls butiker är belägna i utkanten av städer, mindre orter eller speciellt utvalda områden. Lidl har en speciell utformning av lokalerna vilket i de flesta fall innebär nybyggnation vid etablering.

2.6 Övriga aktörer

Bergendahlsgruppen och Reitan är två andra aktörer på marknaden, men det finns även en relativt stort antal övriga aktörer, t.ex. torghandel, kiosker och specialbutiker. Beroende på marknadsindelning (smal eller bred definition) har övriga aktörer allt från 6-26 % av dagligvarumarknaden (Konkurrensverkets rapportserie 2004:2, s. 11). Figur 2.2 illustrerar marknadsandelarna för de olika aktörerna vid en bred marknads indelning.

Bergendahlsgruppen är den största enskilda aktören efter de tre ledande ICA, Coop och Axfood.



Figur 2.2. Fördelning av marknadsandelar, bred definition (Konkurrensverkets rapportserie 2004:5, s 27).

2.6.1 BergendahlsGruppen AB

Bergendahlsgruppen är ett familjeägt företag som ägs av Bergendahl-Mylonopoulos och har sitt huvudkontor i Hässleholm. På 1920-talet startade företaget sin verksamhet som livsmedelsagentur med utvalda varor, för att så småningom övergå till att bli en fullsortimentsgrossist. Bergendahlsgruppen består av följande butikskedjor; AGs Favör, City Gross och Ekohallen.

Bergendahls lågpriskoncept City Gross som öppnades på 1990-talet och en av butikerna i kedjan har nu utvecklats till att bli Sveriges till ytan sett största dagligvarubutik. Verksamheten är koncentrerad till södra Sverige, men är på väg att etablera sig mer och mer även i andra delar av landet. Företaget har en stark marknadsutveckling med en volymtillväxt på 6,7 % för perioden januari- april 2004, jämfört med samma period föregående år (Konkurrensverkets rapportserie 2004:2, s 10).

2.7 Juridiska inträdeshinder på marknaden

Dagligvarumarknaden är en koncentrerad marknad med ett fåtal aktörer. För att ytterligare stärka sin marknadsmakt sker vertikala integrationer och en ökad centralstyrning inom de tre största dagligvarublocken. Generellt sett är konkurrensen lägre med få aktörer och med höga priser som följd då kedjorna kan koordinera sitt beteende för att hålla prisnivån uppe. För att öka konkurrensen på marknaden och på så vis få ner prisnivån krävs bl.a. nya konkurrenter.

Enligt en rapport från Konkurrensverket har Bergedahlgruppen haft svårigheter att få butikslägen i nya områden och Lidl har svårt att komma överens med kommuner för lämplig mark att bygga nya butiker på. Detta indikerar tydligt de svårigheter det finns att etablera sig på marknaden (Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, s 68-70). Det finns två betydande juridiska inträdeshinder på marknaden; hembuds rätt och kommunernas planeringsmonopol.

2.7.1 Hembuds rätt

De befintliga butikskedjorna har hembuds rätt i flertalet av de enskilda handlarnas butiker. Detta innebär att kedjan med hembuds rätten äger förtur till att köpa aktier i handlarens verksamhet om denne vill sälja sin butik. Först om kedjan tackar nej till köpet, läggs säljerbjudandet ut till övriga aktörer på marknaden. Ett annat vanligt förekommande alternativ är att kedjorna äger butikerna och handlaren hyr dem i andra hand. Detta innebär att kedjan har rätten att överta verksamheten vid en eventuell planerad nedläggning. Kedjorna vill ha denna rätt för att inte butiken ska övertas av någon konkurrent. ICA, Coop och Axfood äger eller har hembuds rätt på sina butiker. Axfood är den enda kedjan som levererar till fristående handlare, men har även där i många fall hembuds rätt på handlarens butik (Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, s 68-70). Något som dock kan hindra utnyttjandet av hembuds rätten är Konkurrenslagen, men varje enskilt fall av vad som är konkurrensbegränsande måste Konkurrensverket bedöma. Möjligheten för vem som helst att överta en befintlig butikslokal hindras alltså på detta sätt genom hembudsskyldigheten och chansen för en konkurrent att få överta butiken minskar.

2.7.2 Plan- och bygglagen (PBL)

Plan- och bygglagen innebär att kommunerna har planeringsmonopol av mark och därmed är det kommunerna som avgör var bygglov beviljas. Ur konkurrenssynvinkel är det viktigt med nya etableringar. Tillgången på butikslokaler är en trång sektor och är avgörande för de potentiella konkurrenterna. Konkurrensverket hävdar i rapporten ”Kan kommunerna pressa matpriserna?” att kommunerna kan bidra till lägre matpriser genom att tillgodose behovet av lämplig lokalisering på ett tillfredsställande sätt. Målsättningen med lagen är att ordna upp och förenkla byggandet i en stad och se till kommunens intressen som helhet. Lagens andra kapitel behandlar allmänhetens intresse som bör beaktas vid planläggning. En kedja kan antingen välja att etablera sig i en befintlig butik, vilket är en relativt snabb och enkel process, eller öppna en helt ny butik, vilket kräver genomgång av PBL. Tiden det tar för en genomgång av ansökan kan även det vara ett hinder, men även ett negativt besked innebär hinder. Kommunerna har ofta tagit de positiva konkurrensaspekterna som ett allt för litet argument vid nybyggnationer av butiker.

3 Ekonomiska teorier och modeller

I detta kapitel beskrivs de ekonomiska teorier och modeller som ligger till grund för analysdelen. Teorierna är hämtade från nationalekonomisk och företagsekonomiska läroböcker samt facklitteratur och artiklar. Relevansen av de använda modellerna har fastställts genom förstudien av branschsituationen och den uppsättning artiklar och rapporter som ligger till grund för denna. Teorierna och modellerna har även applicerats på och jämförts med informationen från intervjuer med representanter för de olika butikskedjorna. Man kan dela in modellerna i tre huvudområden i form av marknadsanalysverktyg, inträdesteorier och lokaliseringsstrategier för lågprisbutikerna. De olika modellernas komponenter och funktion diskuteras på en övergripande nivå, liksom på vilket sätt de används.

3.1 Marknadsanalys

I detta avsnitt presenteras modeller som används för att beskriva makromiljön i form av marknads- och konkurrenssituationen, men även företagets närmaste omgivning och inre förhållanden med fokus på marknadsföringsmixen. Först beskrivs SWOT-analysen och därefter 4 P-modellen och produktlivscykeln. Avslutningsvis presenteras modeller som behandlar konkurrenspositioner, -roller och -strategier.

3.1.1 SWOT-analys

Ett viktigt verktyg som kan användas för att göra en sammanfattande bedömning av ett företags affärsmiljö och dess strategiska förmåga är SWOT-analysen. SWOT står för Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Syftet är att identifiera i vilken utsträckning företagets nuvarande strategi, med fokus på företagets *styrkor* och *svagheter*, är relevant och huruvida den fungerar i en skiftande affärsmiljö och de *möjligheter* och *hot* som finns här. Genom analysen strukturerar man upp och tydliggör konkreta faktorer inom de fyra olika kategorierna, som sedan kan ligga till grund för en väl genomförd analys av hur företaget kan justera eller eventuellt helt omformulera sina strategier (Johnson & Scholes 1999, s 190).

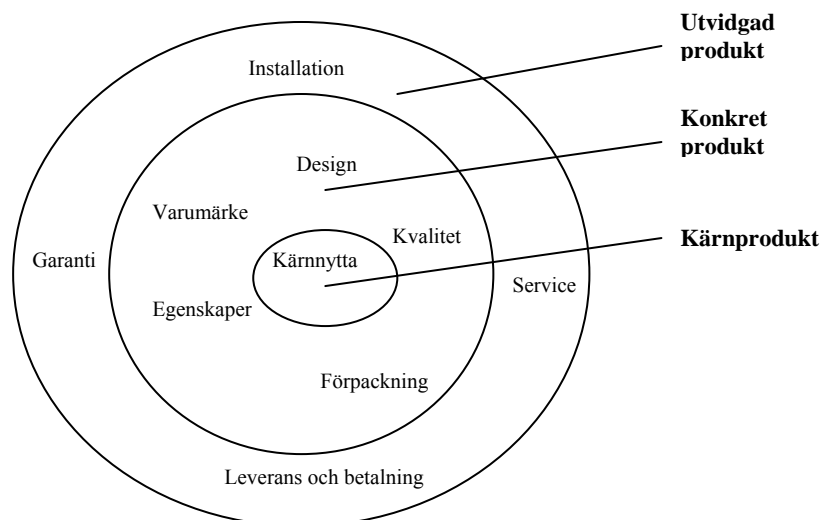
SWOT-analysen behandlar således både företagets inre förhållanden, närmaste affärsmiljö (mikromiljön) samt hela den större omgivningen som företaget verkar i (makromiljön). Då man undersöker den inre miljön kan man bl.a. utgå från företagets värdekedja. I den närmaste affärsmiljön verkar leverantörer, konkurrenter, intermediärer, slutkunder, samhället och allmänheten (publics). I hela den större omgivningen kan man t.ex. titta på ekonomiskt klimat, demografiska förändringar, teknologistrukturer, politiska förhållanden, sociala och kulturella förhållanden, miljöaspekter, geografiska förhållanden samt strukturen på marknaden (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 94).

3.1.2 4 P-modellen

Denna modell delar upp ett företags marknadsföringsmix i fyra olika huvudbeståndsdelar, *produkt, pris, påverkan (promotion)* och *plats*. Relationen mellan dessa undersöks och de kan i sin tur även brytas ned i olika delar. Med hjälp av dessa faktorer analyseras den nuvarande situationen i företaget och möjliga förändringar tydliggörs (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999).

3.1.2.1 Produkt

Då man betraktar ett företags produkt kan man dela in den i tre nivåer, *kärn-, konkret- och utvidgad produkt*, vilket illustreras i Figur 3.1. Tillsammans utgör de det erbjudande som riktas mot kundsegmentet. Företag kan genom att variera och kombinera de olika beståndsdelarna urskilja sig från sina konkurrenter och utforma en produkt som just passar den egna målgruppen.



Figur 3.1. *De tre produktnivåerna.*

Kärnprodukten beskriver det verkliga behovet som ska tillfredställas, t.ex. en bil tillfredställer behovet av transport från en plats till en annan. Den konkreta produkten är oftast de mest påtagliga för kunden och behandlar kvaliteten, designen, varumärket, förpackningen och produktens egenskaper. Vid analys av den utvidgade produkten behandlas all typ av efterservice, installation, leverans, betalningssätt, garanti och andra kringfunktioner (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 556-675).

3.1.2.2 Pris

Ett företag kan ha olika målsättning med sin prissättning. Målsättningen kan t.ex. vara:

- Marknadspenetration, sätter ett lågt pris för att öka marknadsandelarna.
- Marknadsskumning, sätter ett högt initialt pris för att övertyga om hög kvalitet mm, för att senare gradvist sänka priset och på så sätt tömma ut maximalt av konsumenternas aktuella efterfrågan.
- Snabb kostnadstäckning, priset sätts så att säljaren så snabbt som möjligt får tillbaka sina utlägg.
- Acceptabel lönsamhet, sätter pris så att lönsamhetskraven ska uppfyllas.
- Produktgruppsprissättning, sätter priser med hänsyn till effekterna på efterfrågan på det totala produktsortimentet. T.ex. kan på enskilda varor sätta ett väldigt lågt pris för att locka kunder till butiken och där även köpa andra typer av varor (Person, Asplund 1997, s 65-66).

Vid prissättning av en produkt finns det både interna och externa faktorer som påverkar valet av priset. Interna faktorer som kan analyseras är företagets strategi för produkten, kostnader, vilken marknad produkten vänder sig till, samt företagets önskade position på marknaden. Externa faktorer som påverkar priset är marknadstyp såsom monopol, oligopol, perfekt konkurrens, monopolistisk konkurrens, men även vilken typ av efterfrågan som råder på marknaden (t.ex. produktens elasticiteter). Konsumentens uppfattning om värdet av produkten är en annan aspekt som bör vägas in. Konkurrenternas kostnader, priser och erbjudanden har även stor inverkan på prissättningen. Andra externa faktorer är politiskt klimat, statens förhållningssätt, leverantörer, distributörer men även andra intressegrupper som vill påverka produkten på olika sätt (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 681-688).

3.1.2.3 Påverkan

Påverkan kan delas in i två olika grupper, mass- och personlig bearbetning. Massbearbetning sker genom reklam, säljbefrämjande åtgärder (specialerbjudande, rabattkuponger mm) och publicitet (PR), som är en icke-betald positiv (men även negativ) reklam i form av uppmärksamhet i massmedia. Personlig försäljning är en typ av personlig bearbetning, där säljaren både kan påverka kunden i köpet, men även vara en länk i relationen mellan kunden och företaget både innan och efter själva köpet.

För att analysera vilken sammansättning av påverkansmixen ett företag ska välja, analyseras vilken typ av marknad och produkt det har. Vidare bedöms hur företaget ska nå ut med produkterna (t.ex. pull- eller pushstrategi), i vilken fas produkten/marknaden befinner sig i produktlivsrytmen samt analys av kundernas preferenser (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 752-889).

3.1.2.4 Plats

Då företag väljer hur man fysiskt ska få ut sina produkter på marknaden krävs analys av olika faktorer. Man försöker bestämma vilken typ av distributionskanal företaget bör använda sig av, hur man kan göra den så effektiv som möjligt, men även hur många kanaler företaget ska använda. Kostnader är en annan aspekt som bör analyseras och måste sättas i relation till vad företaget har kapital till, men också vilken typ av läge för själva försäljningsstället som krävs för att företaget ska nå sitt strategiska mål. Har företaget horisontella eller vertikala samarbeten måste hänsyn tas till dessa (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 890-939).

3.1.3 Produktlivscykeln

Med hjälp av produktlivscykeln delas marknads utveckling in i fyra olika faser, *introduktionsfas*, *tillväxtfas*, *mognadsfas* och *nedgångsfas* (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 626-635). Dessa kännetecknas av olika nivåer på bl.a. försäljningsvolymer, vinster, rörliga och fasta kostnader, produktdifferentiering och antal konkurrerande företag. Endast tillväxt- och mognadsfasen är aktuella i uppsatsen och därför beskrivs bara dessa mer ingående nedan.

3.1.3.1 Tillväxtfas

En marknad som befinner sig i tillväxtfasen har i regel en ökande kundgrupp, men med produkter av skiftande kvalitet. Reklam och distribution är mycket viktig för att informera om att produkten finns, men även övertyga till köp, och för att göra produkten tillgänglig för konsumenterna. På marknaden finns en stor uppsättning produktvarianter och olika prissättning beroende på konsumenternas preferenser för dessa. Företaget kan differentiera sina erbjudande till olika konsumenter, där produkterna ofta skiljer sig på olika sätt såsom kvalitet, egenskaper och design.

Det råder en viss underkapacitet på marknaden, vilket med tiden leder till massproduktion. En generell strategi kan vara att ändra på pris eller kvalitet för att förbättra sin position på marknaden. Oftast görs en avvägning mellan ett högre pris som leder till direkta vinster, eller att hålla en lägre prisnivå och på så sätt snabbt växa och kunna göra stora vinster i framtiden. I denna fas är det ett stort antal nyetableringar och många nya konkurrenter, sammanslagningar och konkurser, vilket medför en föränderlig marknadssituation. Vinsterna är relativt höga och tilltagande och det är därför lönsamt för företaget att försöka slå sig in på marknaden.

3.1.3.2 Mognadsfas

Mognadsfasen kännetecknas av en ofta mättad massmarknad, där kunderna gör återkommande köp av en vana utan någon djupare undersökning av andra alternativ. Märket är då en viktig beslutsfaktor. Det råder ofta överlägsen kvalitet på produkterna, men även väldigt små produktskillnader. Marknaden kan ofta beskrivas som en oligopolmarknad med få företag, som är mycket känsliga för varandras pris- och marknadsföringsstrategier.

Marknadsföringen av produkterna har en betydande roll, med fokus på att påminna konsumenterna att man finns och övertyga kunderna om att köpa just deras produkt. Kostnadsnedskärningar inom produktion som såväl distribution är en annan åtgärd för företagen att behålla sin vinst istället för att öka sina marknadsandelar. Marknaden är väldigt segmenterad mellan de olika aktörerna och kännetecknas av priskonkurrens där priserna sjunker mer och mer samtidigt som marginalerna blir mindre och mindre. Företaget kan välja att lägga ner produkten helt eller att försöka förlänga produktlivscykeln bl.a. genom att modifiera den gamla produkten.

3.1.4 Konkurrenspositioner

Enligt Michael Porter kan man för ett företag göra en grov indelning i fyra olika konkurrensstrategier, tre vinnande och en misslyckad, och på så sätt få en känsla för hur det studerade företaget agerar idag och hur det borde göra för att lyckas på marknaden ifråga (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 516-517). Ett vinnande företag kan välja att:

1. Försöka uppnå de *lägsta kostnaderna* och på så sätt vinna en betydande marknadsandel.
2. Genom *differentiering* skapa en differentierad produktlinje och marknadsföringsprogram, och därigenom bli ledande inom branschen.
3. *Nischa* in sig och därmed fokusera på ett eller flera små delsegment på marknaden och överlägset tillgodose deras behov och önskemål.

Företag som klart och tydligt väljer en av ovanstående strategityper, har större möjligheter att klara sig. Det finns dock aktörer som inte har någon bestämd och väldefinierad strategi eller som helt enkelt ligger *mittemellan*. I de flesta fall kommer dessa företag att få svårt att bli framgångsrika och överleva i längden.

3.1.5 Konkurrensroller och strategier

På en given marknad kan man ofta tilldela de olika företagen en av fyra roller (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 519-538). Indelningen underlättar då man ska analysera konkurrenssituationen och tänkbara strategier som de olika företagen kan använda sig av på marknaden, samt deras agerande gentemot varandra. *Marknadsledaren* har störst marknadsandel och vanligtvis initierar detta företag prisförändringar, introducerar produktnyheter, har mest utbredd distribution och lägger störst resurser på att påverka kunderna. Ett företag som kämpar hårt för att öka sina marknadsandelar och sticker upp mot marknadsledaren kallas för *marknadsutmanaren*. *Marknadsföljaren* försöker behålla sina

marknadsandelar utan att utmana för mycket och röra om i grytan. *Marknadsnischaren* riktar sig mot små specifika segment på marknaden som de övriga aktörerna förbiser eller ignorerar. Beroende på vilken roll företaget ifråga har, kan det välja en rad olika strategier. Eftersom uppsatsens fokus ligger på företag med ställning som marknadsutmanaren, kommer de övriga marknadsaktörernas strategier inte att behandlas.

3.1.5.1 Marknadsutmanarstrategier

Efter att företaget identifierat sina konkurrenter, försökt klarlägga deras mål och strategier, gjort en bedömning av deras styrkor och svagheter och hur de kan tänkas reagera i olika situationer, måste företaget bestämma vilka konkurrenter som ska attackeras och vilka det ska undvika (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 507). Man måste då också tydligt definiera sina egna strategiska mål. Ofta vill man öka sina marknadsandelar och därigenom öka lönsamheten. Eftersom marknadsuppstickaren i första hand försöker utmana marknadsledaren men även de andra konkurrenterna, är det framförallt olika attackstrategier som beskrivs här. Naturligtvis är marknadsutmanaren ofta även tvungen att försvara sig, dra sig tillbaka eller bibehålla sin position.

Uppstickaren kan t.ex. välja att göra en *frontalattack*, *flankattack*, *omringande attack*, *kringgående attack* eller *gerillaattack* (Armstrong, Kotler, Saunders, Wong 1999, s 529-532). Vid en frontalattack angrips snarare konkurrentens starka sidor än dess svaga, t.ex. genom att försöka matcha dess produkter, reklam, pris och distribution. Att istället fokusera på konkurrentens svaga sidor, flank, kan vara ett annat sätt som kan vara särskilt lämpligt när utmanaren har betydligt mindre resurser än sin konkurrent. En omringande attack innebär att konkurrenten angrips från alla håll och kanter, vilket kan vara en lämplig strategi om utmanaren har betydligt större resurser och tror sig kunna bryta marknadsledarens ställning relativt snabbt. Ibland kan det vara passande att inte direkt angripa konkurrenterna, utan istället ge sig in på andra delsegment eller marknader. Detta kan bl.a. innebära att man diversifierar med andra produkter, går in på nya geografiska eller demografiska marknadssegment, eller att man byter till andra teknologier. En gerillaattack är vanligtvis mindre till storlek och varar under en kortvarig tidsperiod. Syftet är att störa konkurrenten och eventuellt till slut få permanent fotfäste. Detta kan vara en lämplig strategi särskilt då de ekonomiska resurserna är väldigt begränsade.

3.2 Inträde

Kartläggningen av marknadssituationen och företagets inre miljö och produkter bildar en grund för en fortsatt analys om inträde på marknaden. Detta avsnitt inleds med Porters fem krafter med vilken faktorer som påverkar konkurrensen och potentiella inträden på marknaden analyseras. Därefter presenteras Fångarnas dilemma, Milgrom – Roberts modell, en modell som behandlar sänkta kostnader och differentierade varor, samt Bain, Modigliani, Sylos-Labini modell. Alla dessa modeller kan användas för att behandla olika aspekter av inträdessituationer på en marknad.

3.2.1 Porters fem konkurrenskrafter

Porters fem konkurrenskrafter är ett verktyg för att identifiera och analysera krafterna som påverkar konkurrenssituationen inom en bransch (Johnson & Scholes 1999, s 115-127). De fem olika beståndsdelarna i modellen och de krafter som dessa utgör är; *köpare* respektive *leverantörer* och deras förhandlingsstyrka, hotet från *substitut* respektive *potentiella konkurrenter* samt *befintlig rivalitet och konkurrens* i branschen.

Om köparna är koncentrerade och särskilt om inköpsvolymerna är stora, är troligen deras förhandlingskraft stor relativt de säljande företagen. Andra faktorer som kan leda till ökad makt hos köparna är om det finns många små splittrade säljande företag på marknaden eller om det finns alternativa försäljningsställen. Även då komponent- och råvarukostnaden utgör en stor del av varans pris eller då kostnaden för att byta leverantör är låg eller innebär en låg risk, kan medföra att köparna får större makt. Köparna är antagligen även starkare om det finns ett hot om bakåt integration, d.v.s. uppköp av leverantörerna.

På motsvarande sätt gäller generellt för leverantörerna att deras makt i förhållande till företagen i den undersökta branschen stärks ju mer koncentrerade de är. Här verkar en hög byteskostnad för leverantörsbyte, liksom risken för framåt integration för att öka leverantörernas förhandlingsmakt. Av stor betydelse är också hur pass väletablerat varumärket är och styrkan på slutkonsumenternas preferenser. Slutligen om leverantörernas kunder är väldigt fragmenterade får leverantörerna en starkare position.

Hotet från substitut kan anta flera olika former. En produkt kan ersättas av en närliggande produkt t.ex. telefonen mot telegrafan, datorn mot skrivmaskinen eller e-post mot faxen. Man kan också tänka sig ett vidare substitut t.ex. ett besök på krogen mot ett biobesök, eller en semesterresa mot en ny hemmabioanläggning. Även ett behov kan substitueras, t.ex. kan en mer precis tillverkningsmetod för stenskivor medföra att en del slipverktyg blir överflödiga. Slutligen att klara sig helt utan något kan också ses som ett substitut, vilket gäller t.ex. tobak eller godis.

Inträdes hinder är av stor betydelse då potentiella konkurrenter funderar på ge sig in på marknaden. Några typiska faktorer som hämmar inträde är stordriftsfördelar, höga initiala kapitalkrav och investeringar, begränsad tillgång till distributionskanaler, icke kostnadsrelaterade fördelar t.ex. erfarenhetsfördelar, hot om vedergällning, lagstiftning och statligt agerande samt om det finns stora möjligheter till produktdifferentiering.

Om man slutligen tittar närmare på den befintliga rivaliteten i branschen, spelar naturligtvis de fyra ovan nämnda konkurrenskrafterna en stor roll. Om t.ex. risken för inträde är stor, det finns hot från substitut och köpare respektive säljare har stor makt, kommer detta att strama upp konkurrensen. Andra faktorer som kan tänkas medföra ökad konkurrens är om de konkurrerande företagen är ungefär lika stora, produkten befinner sig i tillväxtfasen i produktlivscykeln och marknadstillväxten är hög, kunderna är globala eller om det finns höga fasta kostnader. Även tilltagande överkapacitet inom branschen, små möjligheter till produktdifferentiering, uppköp av svagare företag liksom om utträdesbarriärerna från en bransch är höga kommer detta att bidra till ökad konkurrens bland de befintliga aktörerna.

3.2.2 Spelteori

För att beskriva hur olika aktörer kan tänkas agera i en rad olika uppkomna situationer är spelteori ofta användbart. Modellerna bygger vanligtvis på en viss uppsättning antaganden och ger naturligtvis liksom flertalet modeller, en förenklad bild av verkligheten. I ekonomiska sammanhang används oftast spelteorier då man vill analysera konkurrerande företags agerande, givet t.ex. ett visst antal aktörer, produktens homogenitetsgrad, informationsmängden som varje företag har tillgång till och i vilken ordning de fattar sina beslut. Vanligen gäller beslutet kvantiteter, produktens pris, produktkvalitet, differentieringsgrad eller huruvida ett företag ska träda in eller ej på en marknad. Uppsatsen fokuserar på själva inträdet, men även de andra faktorerna behandlas eftersom dessa på olika sätt är relaterade till varandra.

3.2.2.1 Fångarnas dilemma

En spelteoretisk modell som kan tillämpas då två aktörer samtidigt ska fatta vars ett beslut i en och samma fråga är ”Fångarnas dilemma”. Denna modell användas i en rad olika situationer, men ursprungligen behandlar den en situation med två fångar, fånge 1 och fånge 2. Var för sig kan de välja att erkänna eller att inte erkänna ett brott som de har begått. Båda brottslingarna vet således att de är skyldiga, men de känner även till att polisen inte har tillräckliga bevis för att döma dem för något allvarligt brott om ingen av dem erkänner. Om båda nekar kan polisen endast döma dem för ett mindre allvarligt brott. Fånge 1:s beslut påverkar konsekvenserna för både honom själv och fånge 2, och vice versa. De båda fångarna fattar dock sitt beslut om att erkänna eller neka samtidigt, utan att veta vad den andre har svarat. De olika utfallen blir då att ingen, en eller båda fångarna erkänner. Situationen kan på ett enkelt sätt åskådliggöras som i Figur 3.2. Siffrorna i figuren visar payoff för respektive fånge vid de olika beslutscombinationerna. Ju högre payoff, desto bättre är det för individen ifråga (Schotter 2001, s 242, 277-278).

		Fånge 2	
		Förneka	Erkänna
Fånge 1	Förneka	Fånge 1: 4 Fånge 2: 4	Fånge 1: 0 Fånge 2: 10
	Erkänna	Fånge 1: 10 Fånge 2: 0	Fånge 1: 2 Fånge 2: 2

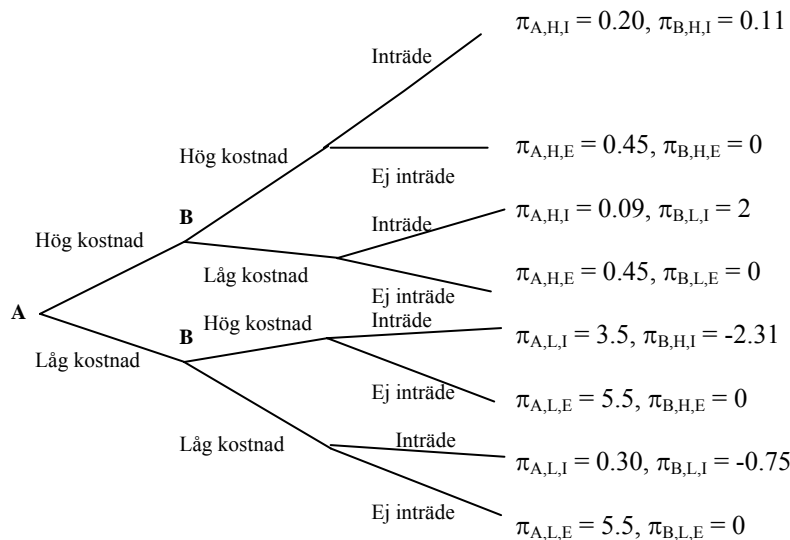
Figur 3.2. Möjliga utfall och konsekvenser vid spelet ”Fångarnas dilemma”.

Givet att fånge 2 erkänner är det bäst för fånge 1 att erkänna, men att erkänna för fånge 1 är även fördelaktigast givet att fånge 2 förnekar. Eftersom spelet är symmetriskt gäller motsvarande för fånge 2. Att erkänna är alltså en dominant strategi för båda fångarna, vilket här även medför att Nashjämvikten blir att båda erkänner och erhåller en payoff på 2 vardera. Detta är dock inte den pareto-optimala strategin, eftersom båda skulle få det bättre om de kunde samarbeta och välja att förneka båda två. I den här liksom i många andra situationer är det dock svårt att samarbeta av olika orsaker. Fångarna som beskrivits ovan sitter i separata rum. I andra sammanhang krävs bl.a. att det är lagligt att samarbeta, kommunikationen är rak och tydlig, de inblandade parterna/organisationerna inte är för komplexa och tungrodda och att man litar på varandra fullt ut.

3.2.2.2 Milgrom – Roberts modell

Vid marknadsinträde med ofullständig konkurrens kan man använda sig av Milgrom – Roberts modell för att analysera hur etablerade respektive potentiella aktörer kan tänkas agera och orsaken till deras val (Schotter 2001, s 473-477, Nicholson 2002, s 561-563). Förutsättningarna i denna modell är att det finns två vinstmaximerande företag, en etablerad aktör A och en potentiell konkurrent B. Det etablerade företaget kan antingen ha höga eller låga kostnader C_H^A respektive C_L^A med sannolikheterna ρ respektive $1-\rho$. På motsvarande sätt kan den potentiella konkurrenten ha höga eller låga kostnader C_H^B respektive C_L^B med sannolikheterna δ respektive $1-\delta$. Dock är informationen om företagets kostnader asymmetrisk, vilket innebär att de båda företagen inte känner till varandras kostnadsstruktur. Modellen har ett prissättningsperspektiv, där företag A i period 1 känner till hotet om inträde från B och sätter ett pris på sin produkt. Det etablerade företaget kan välja ett högre eller lägre pris och detta marknadspris kan sedan observeras av företag B. Notera att företag A kan välja olika prissättningsstrategier. T.ex. trots eventuella höga kostnader för A kan de välja ett lågt pris för att avskräcka företag B från inträde. Därefter i slutet av period 1 observerar företag B det satta priset och försöker göra en uppskattning av A:s kostnader, varpå B beslutar om det ska etablera sig eller inte. Om B går in på marknaden väljer de båda aktörerna Nashjämviktens priser, medan vid ett uteblivet inträde kan A fortsätta ta ut monopolpriset. I slutet av period 2 observeras sedan utfallet med de båda företagens vinster (Myatt 2002, s 3).

De två företagens diskonterade vinster benämns $\pi_{i,j,k}$, där i = företag A eller B, j = hög eller låg kostnad och k = inträde (I) eller ej (E). I företag B:s vinster vid inträde är en fast inträdeskostnad K inräknad. Situationen åskådliggörs i Figur 3.3 med exempel på diskonterade vinster (Schotter 2001, s 473-477).



Figur 3.3. Inträdesspelet under ofullständig information enligt Milgrom – Roberts modell.

Olika jämviktslösningar uppstår beroende på vilken kostnadsstruktur de båda företagen har och vilken prissättningsstrategi som den etablerade aktören väljer. Man kan göra en indelning i *poolade* respektive *separerade jämvikter*. En poolad jämvikt kan uppstå då det etablerade företaget sätter ett och samma pris oavsett dess kostnadsstruktur. Vid denna strategi kan den potentiella konkurrenten inte bestämma det etablerade företags kostnader. I den separerade jämvikten kommer det befintliga företaget att anpassa priset efter sin kostnadsstruktur och på så sätt synliggöra denna för konkurrenten.

3.2.3 Sänkta kostnader och differentierade varor

Sänkta fasta kostnader (sunk costs) fungerar som en inträdesbarriär vid potentiella nyetableringar. Att kostnader är sänkta innebär att de redan har uppstått och inte går att få tillbaka, oavsett vad man beslutar att göra. Dessa är alltså irrelevanta för fortsatta beslut, efter det att man väl beslutat om inträde. Denna modell kan användas för att analysera företags inträde på en marknad då de sänkta kostnaderna är endogena respektive exogena. Jämviktspriser och kvantiteter för marknaden liksom den optimala differentieringsnivån kan bestämmas. Det maximala antalet butikskedjor på den oändligt stora marknaden beräknas också. Här innebär det att kostnaderna bestäms av graden av produktdifferentiering som kan vara exogen eller endogen, butikskedjans totala kvantitet och en initial fast exogen inträdeskostnad given av teknologin i branschen (Ellickson 2004, s 1-8).

3.2.3.1 Grundläggande antaganden

Ett första antagande är att alla butikskedjor är lika stora. Butikerna antas tillhandahålla en enda vertikalt differentierbar produkt, d.v.s. kundernas preferenser är entydiga beträffande den differentierade produktens egenskaper. Alla affärer inom en och samma kedja har samma differentiering av sina produkter, och kan skilja sig åt sinsemellan enbart beträffande graden av produktdifferentiering z . I modellen ges konsumenternas nyttofunktioner av:

$$u(x_1, x_2, z) = (1-\alpha) \cdot \ln(x_1) + \alpha \cdot \ln(z \cdot x_2) \quad (3.1)$$

definierad för två varor, en korg av varor (betecknas vara 2 med kvantitet x_2) med differentieringsgraden z och en homogen vara (betecknas vara 1 med kvantitet x_1). x_1 ses som den alternativa konsumtionsmöjligheten till x_2 . Sätter man priset för varan 1 till ett ($p_1 = 1$), kan denna vara ses som rena pengar. På marknaden finns M stycken identiska konsumenter som har tilldelats Y enheter av varan 1. Därmed har varje konsument förmögenheten Y och storleken på hela marknaden är $Y \cdot M$. Låt $p(z)$ beteckna priset för varan med differentieringsgrad z . Vidare antas att det finns N stycken butikskedjor med samma struktur på kostnadsfunktionen:

$$F(z_j) + c \cdot q_j \quad (3.2)$$

för företag j för att erbjuda kvantiteten q_j av differentieringsgraden z_j . c är företagets konstanta marginalkostnad som är lika för alla aktörer. Den sänkta kostnaden $F(z)$ representerar en investering på butikskedjenivå i distributionsteknologi, d.v.s. är specifik för varje kedja.

Spelet kan delas in i tre olika steg, där de olika kedjorna först väljer inträde eller inte. Vid inträde uppstår en fast sänkt kostnad σ . Därefter väljer de olika butikskedjorna vilken differentieringsnivå z de vill ha, vilket kräver ytterligare en sänkt kostnad $F(z)$. Slutligen kommer de företag som valt att gå in på marknaden att konkurrera enligt en Cournotmodell.

3.2.3.2 Fall 1: Exogen sänkt kostnad

I fallet då de sänkta kostnaderna för produktdifferentiering antas vara exogena är graden av differentiering given (fix) för alla företag, och kan sättas till t.ex. ett (d.v.s. $z_j = 1$ för alla j) med priset lika med p (d.v.s. $p(z_j = 1) = p$) för alla aktörer. Företagen kommer även att betala den fasta inträdeskostnaden σ som bestäms exogent av den underliggande teknologin i branschen. (Efter inträde betalar alla företag den fasta kostnaden $F(z = 1)$). Maximerar man vinsten för företagskedja j och löser det resulterande första ordningens villkor får man följande jämviktskvantiteter och priser:

$$q^* = \left(\frac{N-1}{N^2} \right) \frac{\alpha Y M}{c} \quad (3.3)$$

$$p^* = \left(\frac{N}{N-1} \right) c \quad (3.4)$$

Varje enskilt företags jämviktskvantitet q^* är lika stor och alla företag möter jämviktspriset p^* på marknaden. Hela marknadskvantiteten är således $q^* \cdot N$. Antar man att inträde kommer att ske tills vinsterna går ner till noll och bortser från att N måste vara ett heltal erhåller man följande jämvikt för antalet butikskedjor:

$$N = \sqrt{\frac{\alpha Y M}{\sigma}} \quad (3.5)$$

3.2.3.3 Fall 2: Endogen sänkt kostnad

Nu tillåts produktdifferentieringen z_j variera mellan butikskedjorna, vilket illustrerar endogena sänkta kostnader. Eftersom jämviktskvantiteten och priset inte påverkas av nivån av differentiering gäller samma uttryck som i det exogena fallet. För att beräkna graden av differentiering i jämvikt, maximerar företag j sin vinst med avseende på differentieringsgraden z_j , givet de andra $N-1$ företagens val av z . Första ordningens villkor erhålls genom derivering av vinstfunktionen med avseende på z_j :

$$\frac{\partial \pi(z_j)}{\partial z_j} = 2\alpha Y M (N-1)^2 \frac{[(N-1)z_j - (N-2)z]z}{[(N-1)z_j + z]^3} - F'(z_j) = 0 \quad (3.6)$$

För att lösa denna ekvation krävs det att man har ett mer exakt uttryck för kostnadsfunktionen $F(z_j)$. Ett förslag på funktion är (Sutton 1991):

$$C_j(p_L, c, z_j, q_j) = \sigma + \frac{s}{\gamma}(z_j^\gamma - 1) + cq_j \quad (3.7)$$

$$\text{där } F(z_j) = \frac{s}{\gamma}(z_j^\gamma - 1) \quad (3.8)$$

Detta uttryck inkluderar både en fast exogen inträdeskostnad σ given för hela branschen, en andra endogen term $F(z_j)$ som tar hänsyn till produktdifferentieringen z_j för varje enskild butikskedja, och en tredje term som tar hänsyn till kedjans kvantitet. Antar man att de flesta butiker endast byggs i ett plan, kommer man vara tvungen att bygga ut och öka ytan då sortimentet blir allt bredare. Alltså antas butiksiytan vara direkt proportionell mot sortimentsbredden (differentieringsgraden). Om kostnaden för mark betecknas med s , tas på så sätt även hänsyn till differentieringsgraden. s antas vara konstant och lika för alla butiker. Även γ är en konstant som indikerar kostnaden för differentiering. s och γ samverkar i kostnadsfunktionen, vilket framgår tydligare om man deriverar kostnadsfunktionen med avseende på z :

$$\frac{\partial C_j(p_L, c, z_j, q_j)}{\partial z_j} = sz_j^{\gamma-1} \quad (3.9)$$

Således påverkar s och γ marginalkostnadens storlek. Deriverar man nu uttrycket för $F(z_1)$ enligt ekvation (3.8) och sätter in i ekvation (3.6) ovan, varpå man löser ekvation (3.6), erhålls den symmetriska jämviktskvaliteten som:

$$z_j^* = \left(\frac{2\alpha Y M (N-1)^2}{N^3 s} \right)^{\frac{1}{\gamma}} \quad (3.10)$$

På grund av symmetrin gäller detta uttryck för alla butikskedjor $j = 1, 2, \dots, N$.

3.2.3.4 Optimalt antal företag

Givet att man bortser från heltalskravet på antalet företagskedjor, så kommer villkoret att vinsterna är noll ge uttrycket:

$$\left(\frac{s - \gamma\sigma}{\alpha Y M} \right) N^3 - 2N^2 + (4 + \gamma)N - 2 = 0 \quad (3.11)$$

Det framgår av ekvation (3.11) att antalet företagskedjor inte kommer att växa obegränsat med marknadsstorleken. Låter man marknadsstorleken $Y \cdot M$ gå mot oändligheten, varpå man löser ekvationen ovan får man lösningen:

$$N = 1 + \frac{1}{4}\gamma + \frac{1}{4}\sqrt{8\gamma + \gamma^2} \quad (3.12)$$

N är det optimala antalet butikskedjor på marknaden då efterfrågan är oändligt stor. Antalet beror alltså endast på γ och är begränsad för alla ändliga värden på γ . Det framgår att även då marknaden växer, kommer antalet företag att vara begränsat och bero på den givna storleken på γ . Marknaden kommer aldrig att nå perfekt konkurrens. Detta beror på att företagen endogenet sänker allt större kostnader. Detta är i linje med Suttons icke-fragmenterings resultat.

3.2.4 Bain, Modigliani, Sylos-Labini modell

Modellen behandlar på två typer av strategier för att förhindra inträde på marknaden, blockerad marknad (blockading market entry) eller hindrande marknad (impeding market entry). I båda fallen ses den befintliga marknaden som en monopolmarknad, på vilken ett konkurrerande företag planerar att etablera sig.

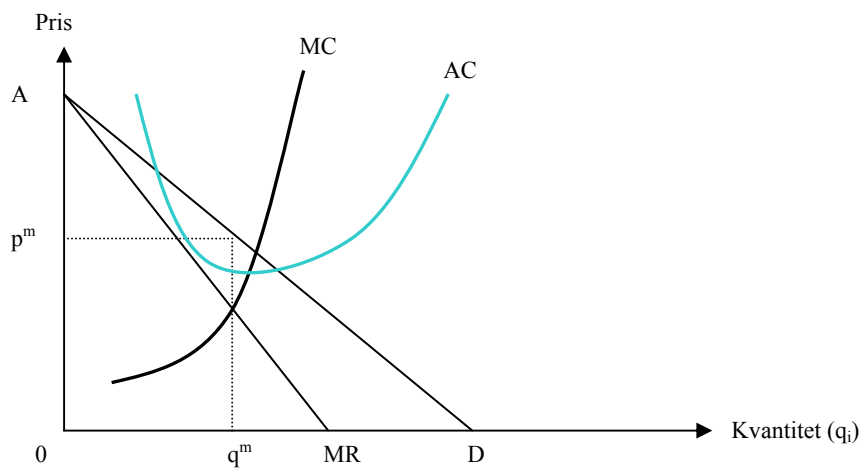
3.2.4.1 Blockerad marknad

Modellen bygger på följande antagande:

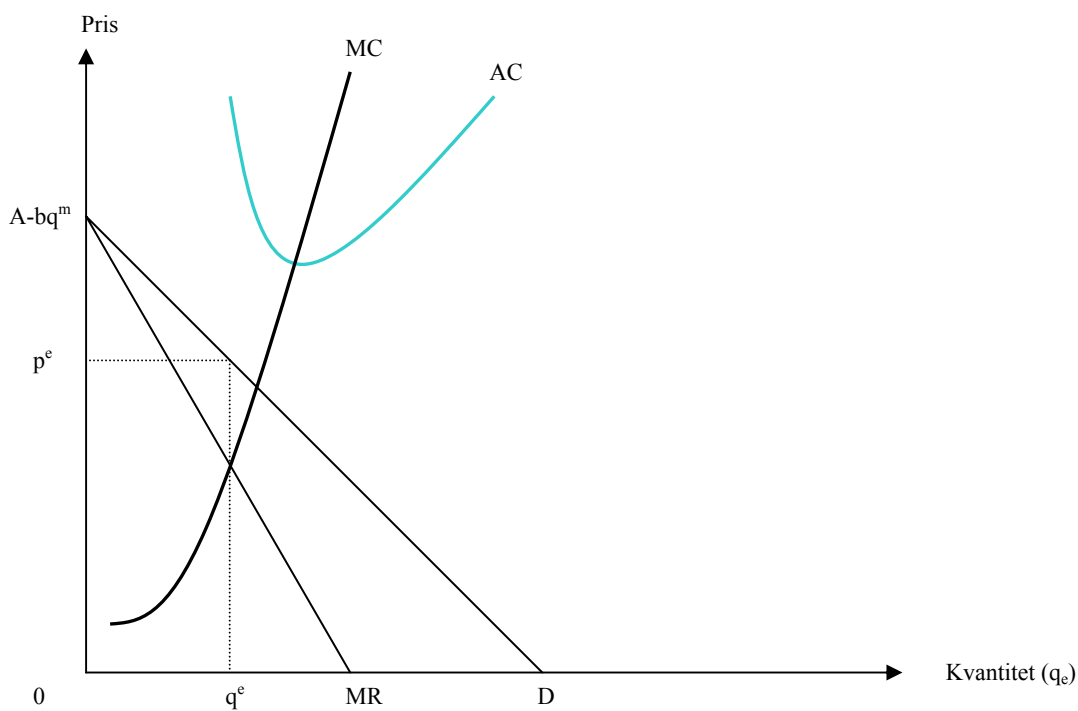
1. Spelet är uppdelat på två perioder, före-inträdesperiod ($t = 0$) och inträdesperiod ($t = 1$). Vid $t = 1$ bestämmer sig den potentiella konkurrenten för inträde eller inte. Konkurrenten väljer att gå in om inträdet är vinstgivande.
2. Det etablerade företaget betecknas i och det konkurrerande företaget betecknas e .
3. Konsumenterna är inte lojala och är indifferenta varifrån varan köps. Det finns inga byteskostnader för konsumenterna att byta företag.
4. Efterfrågan förändras inte över tiden.
5. I period 1 bestämmer sig det etablerade företaget sig för en kvantitet x_1 som är konstant i alla framtid.
6. Vid ett eventuellt inträde tror det konkurrerande företaget att det etablerade företaget kommer producera samma kvantitet som före inträde oavsett vad det nya företaget gör och det rådande marknadspriset.

Modellen använder en linjär efterfrågekurva, $p = A - b(q_i + q_e)$, där q_e är den potentiella konkurrentens kvantitet och q_i är det etablerade företags kvantitet. De båda företagen antas ha samma genomsnittliga kostnader, eftersom de använder samma teknologi. För att maximera sin vinst sätter monopolföretaget normalt kvantiteten q^m som resulterar i priset p^m . Innan inträde är $q_e = 0$, vilket ger monopolsituationen som visas i Figur 3.4. Den residuala efterfrågekurvan för den potentiella konkurrenten blir då $p = (A - bq^m) - b q_e$. Detta är alltså den kvarvarande efterfrågan efter det att den etablerade företaget satt sin kvantitet, som alltså ses som given för det nya företaget. För den potentiella aktören har efterfrågekurvan skiftat nedåt, vilket innebär att den potentiella konkurrenten inte kan täcka den genomsnittliga

produktionskostnaden oavsett vilken kvantitet som den sätter. Därför kommer denne att välja att inte gå in på marknaden, vilket illustreras i Figur 3.5. Denna situation uppkommer på grund av de mindre realistiska antagandena fem och sex (Schotter 2000, s 454).



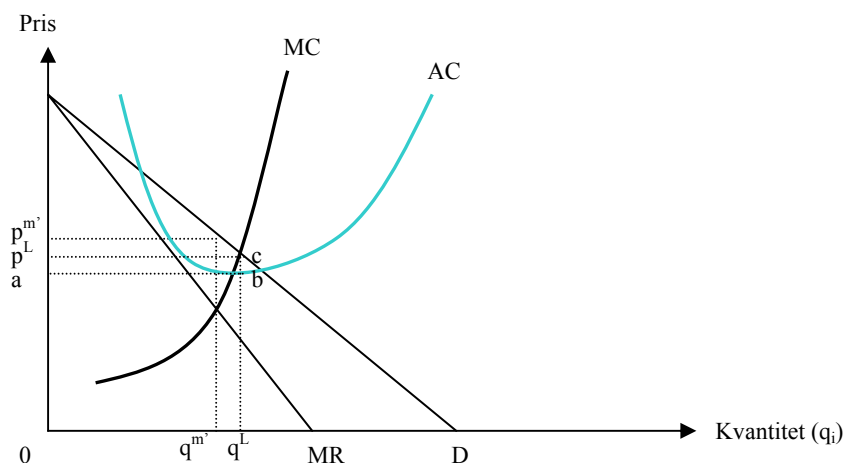
Figur 3.4. *Befintlig monopolmarknad.*



Figur 3.5. *Situationen för den potentiella konkurrenten.*

3.2.4.2 Hindrande marknad

Exemplet med blockerad marknad är inte alltid relevant, då inträde i vissa fall inte kan hindras genom att sätta monopolkvantitet, t.ex. p.g.a. marknads- och kostnadsstruktur. Monopolisten kan istället försöka hindra ett eventuellt inträde genom att öka sin kvantitet. Monopolet möter samma efterfrågekurva, men har en annan genomsnittskostnad än i fallet med blockerad marknad. Vid monopolkvantiteten kan den potentiella konkurrenten nu gå in på marknaden och göra en vinst. Det existerande företaget inte kan hindra inträde genom att sätta monopolkvantitet, eftersom konkurrentens genomsnittliga kostnadskurva ligger under den residuala efterfrågekurvan som företaget möter. Inträde hindras istället genom att monopolet ökar sin kvantitet till q^L , vilket resulterar i ett lägre pris p^L . Detta pris medför en vinst för det etablerade företaget, men marginalerna för den potentiella konkurrenten blir så pass små att den inte kan täcka sina genomsnittskostnader. På så sätt hindras den potentiella konkurrenten att gå in på marknaden (se Figur 3.6). För att denna strategi ska fungera förutsätts att den potentiella konkurrenten tror att monopolföretaget kommer att sätta priset p^L i all framtid. I praktiken är det mer sannolikt att strategin fungerar då det är få företag som vill ta sig in på marknaden. Vid ett stort och jämt tryck från potentiella konkurrenter blir det oftast ohållbart att i längden sätta limitpriset.



Figur 3.6. Hindrande marknad med marginalkostnad och genomsnittskostnad för monopolföretaget.

3.3 Lokaliseringsmodeller

Var och hur ett företag ska välja att placera sina butiker är en strategisk fråga. Genom att välja en fördelaktig placering kan företaget attrahera fler kunder och på så sätt maximera sin vinst. Modellerna som beskrivs i detta avsnitt utgår från en marknad med monopolistisk konkurrens. Både i Hotellings lokaliseringsmodell och i Salops cirkel sker företagens lokaliseringsbeslut simultant i period ett. I period två bestämmer företagen samtidigt sina priser, givet lokaliseringarna.

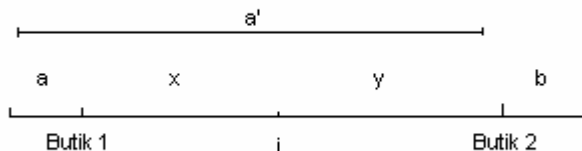
3.3.1 Hotellings lokaliseringsmodell

Modellen behandlar geografisk lokalisering i en dimension. En annan tillämpning är strategisk prissättning för företag. I modellen antas en ändligt lång väg "Huvudgatan", där företaget kan välja att lokalisera sig. Detta kan liknas vid en linjär stad. Längs "Huvudgatan" finns det N identiska konsumenter likformigt utspridda. Konsumenterna som bor längs denna väg står i valet av vilken butik de ska åka till.

Företagen är identiska i alla avseenden förutom beträffande lokaliseringsbeslut (Carlton & Perloff 2000, s 216-217). Företaget strävar efter att lokalisera sig så nära så många av konsumenterna som möjligt, för att på så sätt få maximalt antal kunder.

Butik 1 och 2 erbjuder samma vara till konsumenterna. Butik 1 är lokaliserad på avståndet a från ena ändpunkten och butik 2 är lokaliserad på avståndet b från den andra ändpunkten. Konsumenterna vill handla där den totala kostnaden är minst. Antag att det finns en konsument som är lokaliserad i punkten i , där avståndet till butik 1 är x , och med avståndet y till butik 2. Avståndet till butik 1 är mindre än avståndet till butik 2, vilket medför att kunden ifråga kommer att handla i butik 2. Enbart de konsumenter som bor mitt emellan de två butikerna är indifferent i valet av butik.

Man antar att priset är givet och samma i butik 1 och 2, samt att butik 2 är lokaliserad på avståndet b från den ena ändpunkten. Då butik 1 ska välja etableringsplats kommer denna att välja platsen a' precis till vänster om butik 2, vilket ger den alla marknadsandelar till vänster om a' . Om butik 2 väljer etablering efter butik 1 kommer den att välja en plats precis till vänster om a' , vilket ger denne alla marknadsandelar som innan tillhörde butik ett. Denna process kommer att upprepas till dess att båda butikerna ligger mitt på "Huvudgatan", vilket utgör en Nashjämvikt. Situationen åskådliggörs i Figur 3.7.



Figur 3.7. Hotellings stad (Carlton & Perloff 2000, s 217).

Om man istället antar att butikernas lokalisering är given och att de kan sätta olika priser, kan en annan Nashjämvikt bestämmas. De båda butikernas priser kan skilja sig åt, där den butik med närhet till största delen av marknaden kan ta ut ett högre pris. Endast då de båda butikerna är placerade i mitten av vägen kommer deras pris att vara lika med marginalkostnaden. I fallet då butikerna kan ändra både sin lokalisering och sitt pris existerar däremot ingen jämvikt.

Då man tar hänsyn till butikernas lokalisering och pris, och ser till vad som är optimalt för marknaden som helhet kan man utöka resonemanget i modellen. Kundens transportkostnader utgörs av kostnaden per avståndsenhet t och på avståndet till butiken de handlar i x . Konsumenten vill minimera sina kostnader och har därför reservationspriset V , som betecknar hur mycket de är villiga att betala för en viss produkt. Konsumenten väljer den butik där villkoret $V > p + t \cdot x$ gäller, d.v.s. där den totala kostnaden för att erhålla varan är

lägre än reservationspriset (Norman, Pepall & Richards 1999, s 169-186). Priset är endogent, d.v.s. varje företag har möjlighet att sätta ett individuellt pris. Då detta villkor uppfylls för mer än en butik väljer konsumenten den butiken med lägst totalkostnad $p + t \cdot x$.

Fasta kostnader (F) uppkommer då ett företag ska öppna en ny butik, som även måste vägas in i lokaliseringsvalet. Befintligt antal butiker (n) som redan är etablerade på marknaden är även en betydande faktor i etableringsvalet. I denna situation använder företagen följande prissättningsstrategi:

$$p_L^*(n) = V - \frac{t}{2n} \quad (3.13)$$

Detta pris genererar följande vinst för hela marknaden:

$$\pi_L^*(n) = (V - \frac{t}{2n} - c)N - nF \quad (3.14)$$

där V, t och c är givna och gäller för alla marknadsaktörer. Här antas att varje konsument köper en vara. Antalet butiker som kan lokaliseras längs "Huvudgatan" är beroende på marknadsstrukturen. För att det ska vara lönsamt att öppna en ny butik måste den totala vinsten på marknaden öka i och med nyetableringen, vilket uttrycks i följande samband:

$$\pi_L^*(n+1) \geq \pi_L^*(n) \quad (3.15)$$

Detta betyder att följande samband måste gälla för att ytterligare butiker ska vara lönsamma att öppna:

$$(n+1)n \leq \frac{tN}{2F} \quad (3.16)$$

Företagens lokalisering längs "Huvudgatan" är beroende på hur många andra butiker som är etablerade där. För att alla butiker ska optimera den totala vinsten ska butikerna sprida ut sig jämnt längs med "Huvudgatan", eftersom de på så vis lockar flest kunder. Detta medför även konsumenternas resekostnader minimeras (Norman, Pepall & Richards 1999, s 169-186).

3.3.2 Salops cirkel

Salop utgick från Hotellings lokaliseringsmodell, samt gjorde några modifieringar för att finna ett jämviktsläge (Carlton, & Perloff 2000, s 217-222). Salop betraktar marknaden som en cirkulär modell med enhetsomkretsen 1, där alltså inga ändpunkter finns. Företagen lokaliserar sig längs utkanten av cirkeln. Vid symmetrisk placering längs cirkeln kommer ingen lokalisering vara bättre än någon annan och marknaden kommer på så sätt vara perfekt symmetrisk. Salops modell betraktar även produktdifferentiering. I övrigt gäller samma antagande som i Hotelling's modell vid linjär lokalisering.

Ett företag vill lokalisera sig så långt ifrån sina konkurrenter som möjligt, ju längre ifrån sina konkurrenter företaget etablerar sig desto större marknadsandel får de. Då varje enskilt företag maximerar sin andel av marknaden, kommer företagen att lokalisera sig på samma avstånd

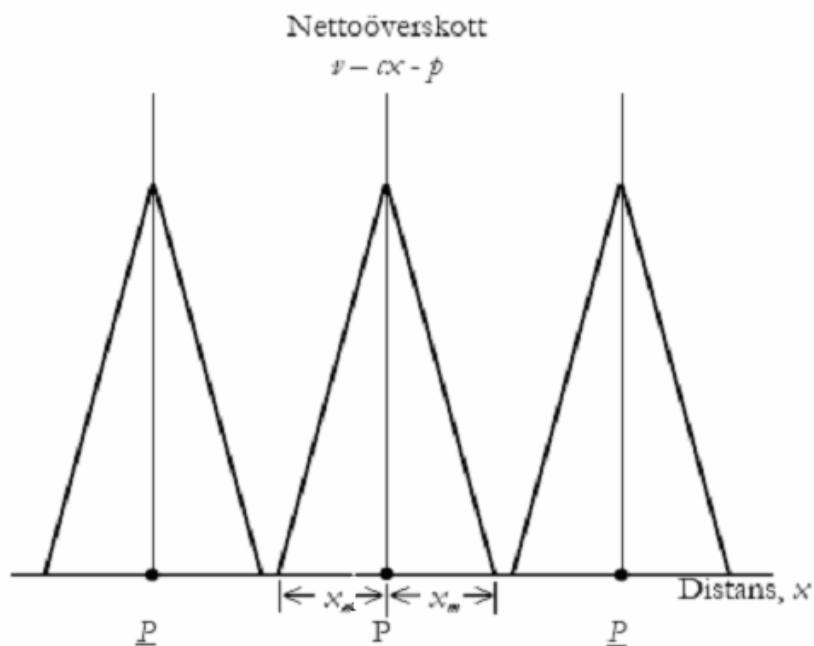
ifrån varandra och skillnaden i avstånd på cirkeln mellan två företag kommer att vara $1/n$. Salop började sin analys med att anta att lokaliseringen var given, där företagen redan etablerat sig på samma avstånd från varandra och istället försöka bestämma vilket pris varje butik ska välja.

3.3.2.1 Monopolregion

Om det är få företag som agerar på en monopolistisk konkurrensmarknad, delar de ofta upp marknaden mellan sig för att på så sätt skapa lokala monopol. En konsument är lokaliserad på avståndet $x = |t - t^*|$ från en produkt lokaliserad i t med priset p , och favoritprodukten är lokaliserad i t^* med priset \underline{p} . Konsumenten konsumerar t så länge nettoöverskottet är positivt, $v - cx - p \geq 0$. c representerar nyttominskningen det innebär för konsumenten att konsumera produkt t istället för produkt t^* . Detta ger uttrycket för det maximala avstånd en konsument kan vara lokaliserad från sin favoritprodukt t^* samtidigt som den fortfarande köper produkt t :

$$x_m = \frac{v - p}{c} \quad (3.17)$$

Situationen illustreras i Figur 3.8.



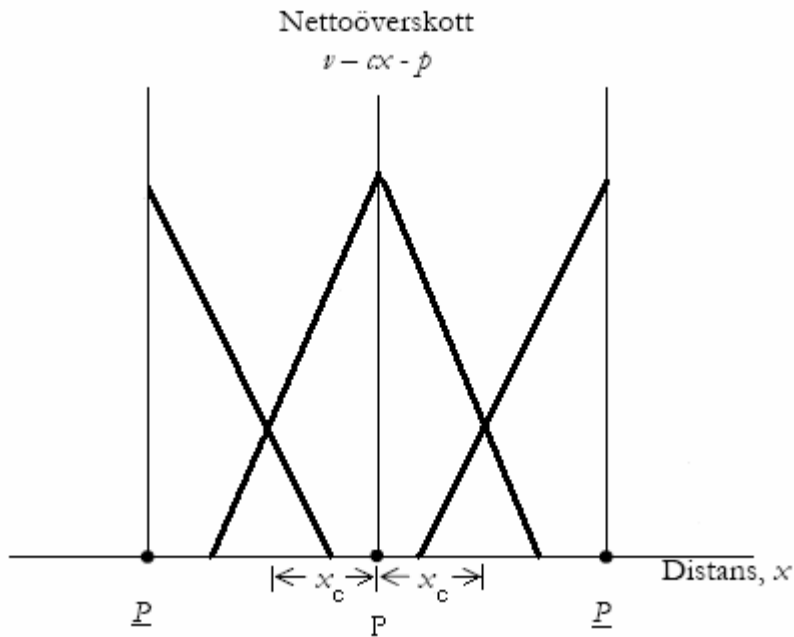
Figur 3.8. Nettoöverskott för monopolsituation (Carlton & Perloff 2000, s 221).

Konsumenterna befinner sig maximalt på avståndet x_m från företagets lokalisering. Detta innebär att alla konsumenter som befinner sig på en sträcka om $2x_m$ kring företaget kommer konsumera hos detta företag. I formel 3.18 betecknar L antalet konsumenter, som är likformigt lokaliserade kring cirkeln där det lokala monolets efterfrågan kan härledas till:

$$q = \frac{2L}{c}(v - p) \quad (3.18)$$

3.3.2.2 Konkurrerande regioner

Om det är många företag som agerar på marknaden är de lokaliserade närmare varandra och konkurrerar om samma kunder. Företaget måste även betrakta de konkurrerande företagens prissättning vid den egna prissättningen. Företaget kommer inte längre få alla konsumenter som befinner sig i området, då de förlorar kunder till de närmsta rivalerna. De konsumenter som är lokaliserade i det område där båda varorna erbjuds, väljer det alternativ som ger det högsta nettoöverskottet. Konkurrenterna befinner sig på avståndet $1/n$ ifrån varandra och har valt priset \underline{p} .



Figur 3.9. Nettoöverskott för konkurrerande regioner (Carlton & Perloff 2000, s 221).

Företaget sätter priset p , och x_c betecknar avståndet där konsumenten har samma nytta av företaget som av det rivaliserande företaget:

$$v - cx_c - p = v - c\left(\frac{1}{n} - x_c\right) - \underline{p} \quad (3.19)$$

Konsumenten är indifferent mellan de två olika alternativen. Kvantitet ges av ovanstående formel tillsammans med sambandet $q_c = 2x_cL$, vilket ger kvantiteten:

$$q_c = \frac{L}{c} \left(\frac{c}{n} + \underline{p} - p \right) \quad (3.20)$$

4 Analys

I detta kapitel kopplas teori och empiri samman. Inledningsvis analyseras dagligvarumarknaden, varpå inträde och inträdeshinder för nya lågprisbutiker undersöks. Slutligen utreds vilka lokaliseringsstrategier som är möjliga efter ett marknadsinträde. I analysen diskuteras även löpande de olika teoriernas och modellernas relevans. De genomförda analyserna ligger till grund för och styrker slutsatserna som presenteras i nästkommande kapitel. Tanken med hela kapitlet är att fullfölja uppsatsens syfte och få fram svar på den ställda problemformuleringen. Även om lågprisbutikerna urskiljer sig från övriga butikstyper och därför kan betraktas som ett separat delsegment på dagligvarumarknaden, kommer i analysen även stormarknader diskuteras eftersom de ses som konkurrenter till lågprisbutikerna. De intervjuade personerna delar även denna uppdelning av marknaden.

4.1 Marknadsanalys

För att analysera situationen på dagligvarumarknaden används en rad olika modeller, SWOT-analys, 4 P-modellen, produktlivs cyklens samt identifiering av konkurrenspositioner, roller och strategier. Dessa tillämpas på den svenska dagligvarumarknaden för att belysa den situation som råder idag, men även för att få en tänkbar bild av den framtida utvecklingen.

4.1.1 SWOT-analys

I detta avsnitt genomförs en SWOT-analys med fokus på lågpriskedjor. Möjligheter, hot, styrkor och svagheter presenteras stegvist. Eftersom de olika analysverktygen kompletterar varandra och i en del avseenden går ihop, känns delar av analysen igen i den kommande tillämpningen av de andra modellerna.

4.1.1.1 Möjligheter

Jämfört med de traditionella svenska dagligvarubutikerna utgörs en stor andel av lågprisbutikernas sortiment av utländska varor. I dagsläget gäller detta i synnerhet Lidl och Netto. Det finns de som menar på att svenskar traditionellt sett föredrar hög kvalitet och svenska varor, vilket kan stämma än idag för en del kundsegment och för vissa typer av produkter. Man kan emellertid konstatera att svenska konsumenter delvis har släppt på dessa krav och blivit mer vidsynta. Vi känner oss allt mer som européer. Detta kan man se som en möjlighet för lågprisbutikerna. Tittar man på Sveriges EU-medlemskap, har det inte bara ökat vår gemenskap med Europa på det sociala planet. Det har även medfört att tullar på varor har tagits bort och att vi fått en mer homogen lagstiftning vad det gäller krav på produkter. Detta är också något som verkar för etableringen av lågprisbutiker, med hela EU som inköpsområde i jakt på de lägsta priserna.

Plan- och bygglagen (PBL) har länge fungerat som ett hinder för nyetablering av butiker. En ändring av denna lagstiftning är på gång, vilket kommer att underlätta för nya butiker att hitta lokaler (Konkurrensverkets rapportserie 2004:2, s 5). Många undersökningar pekar på att de svenska matpriserna är bland de högsta i Europa, och sett till branschen är vinstmarginalerna

höga. Det finns alltså en stor potential för lågprisbutiker ta sig in på marknaden och ta marknadsandelar genom att erbjuda ett lägre pris, men ändå göra vinster. På den svenska dagligvarumarknaden finns det kundsegment vars behov inte har blivit tillfredsställda fullt ut av de andra butikskedjorna. Hit hör konsumenter som är särskilt priskänsliga och produkt- och varumässigt mer globala, såsom studenter och invandrare. Dessa kunder är lätttrörliga och kan vinnas över till lågprisbutikerna.

Om man slutligen tittar på alternativen från substitut såsom restauranger, kan man konstatera att prisnivån i Sverige i ett internationellt perspektiv är hög, relativt sett högre än för matvarorna från handeln. Visserligen erbjuder många restauranger dagens lunch, men i övrigt är det inte så många som går ut och äter middag om det inte är något speciellt tillfälle. Detta gynnar dagligvaruhandeln som helhet, eftersom en större andel av den mat vi konsumerar handlas i butiker och tillagas hemma. I detta sammanhang finns det även en tidsaspekt. Människor i allmänhet är allt mer upptagna med olika aktiviteter och med sitt arbete. Detta medför att man får mindre tid till att laga mat, vilket talar för fler restaurangbesök. Butikerna har dock mött detta med ett allt större utbud av färdigrätter och snabblagade halvfabrikat. Man kan även inom vissa grupper se tendenser till ett ökat intresse för mat och matlagning, vilket måste ses som en möjlighet för hela dagligvarubranschen. Detta ökade intresse återspeglas bl.a. i matlagningsprogrammets och mattidningars allt större popularitet.

4.1.1.2 Hot

Att det i dagsläget finns ett fåtal stora aktörer på dagligvarumarknaden med en oligopolliknande ställning, gör att det är svårt för nya butiker att ta sig in. De befintliga butikskedjorna har väl inarbetade varumärken och starka relationer med leverantörer och distributörer. För lågprisbutikerna kan ett alternativt sätt till att slå sig in helt på egen hand vara att samverka med de befintliga aktörerna. Netto och ICA:s samarbete är ett bra exempel på detta. Här kan man tillägga att även om svenskarna har blivit allt mer globala i sina preferenser för dagligvaror, gäller fortfarande i stor utsträckning att ”svenskar vill ha svenskt”, vilket i högre grad gynnar de befintliga butikskedjorna.

Det totala antalet artiklar inom den svenska detaljhandeln har med tiden ökat. Samtidigt håller lågprisbutikerna generellt sett ett väldigt begränsat sortiment, vilket kan ses som något negativt då man som konsument generellt sett vill ha ett så brett utbud som möjligt med stora valmöjligheter. På det politiska planet gäller att även om förändringar är på gång inom PBL, gäller fortfarande den nuvarande lagstiftningen och kommunerna har stor makt då butiker ska etablera sig. Politiken i respektive kommun är avgörande.

Sverige är till ytan ett stort land med en relativt utspridd befolkning. Detta medför högre transportkostnader inom det nationella distributionsnätet, som i slutändan måste läggas på varupriserna. Även avståndet till övriga Europa är större, vilket innebär högre kostnader för att transportera importerade varor.

4.1.1.3 Styrkor och svagheter

Som tidigare nämnts är lågprisbutikernas största styrka deras låga priser. Att de kan hålla lägre priser har många förklaringar. De tillhandahåller bl.a. ett smalare sortiment av varierande kvalitet. Även deras servicenivå är lägre i form av kortare öppettider, mindre personal, enkel logistik i butikerna, inga manuella delikatesdiskar etc. Dessa faktorer kan även ses som svagheter sett ur ett konsumentperspektiv, beroende på hur högt konsumenterna värderar god service. I regel har även lågprisbutikerna färre väletablerade varumärken och i deras sortiment finns även produkter med låg kvalitet, vilket i sin helhet måste ses som något negativt. Man bör dock påpeka att även de etablerade butiks kedjorna såsom ICA och Coop i allt högre utsträckning har utökat andelen produkter av egna varumärken på bekostnad av andra märken. Detta har hittills haft en svag prissänkande effekt, men hur kvalitet och sortiment har påverkats, liksom den långsiktiga prisseffekten har ännu inte utretts (Konkurrensverkets rapportserie 2004:2, s 34). Dessutom har alla de lågpriskedjor som hittills etablerats i Sverige en stark och erfaren organisation i ryggen. Willys drivs av Axfood, Netto är ett 50/50-samarbete mellan Danska Supermarked och ICA, och Lidl är en av Europas största dagligvarukedjor med ungefär 5 000 butiker. Detta bäddar för synergieffekter i inköp och marknadsföring, existerande väl utarbetade strategier för nyetableringar etc.

4.1.2 4 P-modellen

Med hjälp av modellen analyseras produkten, priset, påverkan och plats utifrån dagligvarumarknadens förutsättningar och egenskaper. Fokus ligger på lågprisbutikerna, men parallellt dras även till övriga aktörer på marknaden.

4.1.2.1 Produkten

Kärnprodukten för ett dagligvaruföretag är givetvis maten. Kunderna kommer till butiken för att tillfredställa sitt behov av att stilla hungern.

Lågprisbutiker, men även andra butiks kedjor har ofta egna varumärken. Standardisering av sortimentet skiljer sig även mellan de olika kedjorna. Lidl har t.ex. i princip samma produktsortiment i alla sina butiker, med enbart egenutvalda varumärken. Netto köper också utländska varor, men även i Sverige kända varumärken till sitt sortiment. På stormarknader finns i regel en hög grad av kända varumärken, men även där utvecklas fler och fler egna varumärken för att konkurrera med de nya lågprisbutikernas lägre priser.

Ursprungsland på varorna är en annan faktor som skiljer sig mellan lågprisbutiker och stormarknader. T.ex. hela Lidls sortiment är icke-svenskt, medan stora delar av stormarknadernas sortiment är svenskt.

De olika varornas design skiljer sig ofta ganska mycket åt. Kända varumärke med ofta högre kvalitet satsar i allmänhet mycket pengar på designen av produkten och förpackningen för att locka till köp och för att den ska se aptitlig och inbjudande ut. Däremot har lågprisbutikernas produkter ofta enkel design med tråkigt utseende, vilket inte gör dem lika inbjudande som märkesprodukter.

Den varierande kvaliteten på produkterna inom lågprisbutiker kan bero på långa transporter, stora förpackningar, varierande ursprungsråvaror och billigare tillverkningsprocesser. De etablerade stormarknaderna har ofta kortare transporter, varav merparten sker inom Sverige, och kan på så vis få snabbare leverans från tillverkare och ut i butiken. Detta bidrar till en högre färskhetsgrad jämfört med varor som transporteras längre sträckor. Som exempel kan nämnas Lidl som köper in sin mjölk från Tyskland.

I den tredje och sista nivån beskrivs den utökade produkten. Här har lågprisbutikerna ofta dragit ner på stora delar av kring servicen för att hålla nere kostnaderna och på så sätt kunna erbjuda konsumenten ett lägre pris. Stormarknader har ofta en stor andel kring service såsom manuella servicediskar, spelhörna, mindre konditori, banktjänster mm. De satsar ofta på trivsel i butiken med organiserad varuplacering, för att kunderna lätt ska hitta produkterna, men även att det ser snyggt ut i butiken. Tillgång på parkeringsplatser kan vara en viktig faktor då konsumenten gör sitt butiksväl. Provsmaeking av olika produkter ute i butiken är en annan vanligt förekommande aktivitet på en stormarknad och som kunden inte kan förvänta sig i en lågprisbutik. Genom att avstå från dessa kringkostnader kan lågprisföretaget reducera sina totala kostnader och på så vis erbjuda ett lägre pris på varorna. Huruvida konsumenten föredrar kringfunktioner eller inte beror på dess preferenser.

4.1.2.2 Priset

Lågprisbutiker såsom Netto, Lidl och Willys har valt en lågprisstrategi, medan andra typer av dagligvarubutiker konkurrerar med bl.a. service, kvalitet, sortiment mm. Lågprisbutikerna använder sig av en marknadspenetrationsstrategi, d.v.s. de sätter ett lågt pris för att snabbt öka marknadsandelarna. De fasta kostnaderna täcks genom stora volymer.

Produktgruppsprissättning är en annan typ av prissättningsstrategi som lågprisbutiker använder sig av. Större partier köps in av en vara, för att sedan med låga lockpriser attrahera kunder till butiken. När kunden väl kommer till butiken kommer denne att köpa fler varor utöver kampanjprodukten.

Yttre faktorer som påverkar lågprisbutikernas prissättning är marknadsstrukturen, antalet konkurrenter, konsumenternas preferenser, politik i etableringskommunen, tillgång till leverantörer och distributörer. Dessa faktorer analyseras mer genomgående i övriga modeller, bl.a. med hjälp av Porters fem krafter. Konsumenternas preferenser gällande varumärke, kvalitet på produkterna, servicenivån i butiker mm spelar en stor roll i valet av butik. Lidl och Netto har många utländska leverantörer vilket påverkar produktutbudet, men även kvalitet och varumärke.

4.1.2.3 Påverkan

Lågprisbutikernas påverkan på omgivningen i form av reklam är inte lika omfattande som de väletablerade kedjorna såsom ICA och Coop, men de har ändå betydande reklamkampanjer. Lågprisbutikerna får bl.a. publicitet i form av PR. Positiv PR sker t.ex. genom prisundersökningar i olika dags- och kvällstidningar, där lågprisbutikernas prisnivå ofta ligger lägre än övriga butikers. Denna typ av publicitet ger en viss dragkraft till lågprisbutikerna. Media har dock även belyst lågpriskedjornas negativa sidor, där det bl.a. skrivits om lågkvalitativa produkter och dålig personalpolitik. Personlig försäljning eller annan direkt reklam använder ingen dagligvarubutik sig av. Däremot är reklamblad, annonser och

erbjudande en för branschen mycket vanlig och kostnadseffektiv spridningsmetod. För att på ett lämpligt sätt marknadsföra butikskonceptet krävs en noggrann analys av det berörda kundsegmentet och vilken målgrupp kedjan vänder sig.

4.1.2.4 Plats

En butikskedjas val av distributionskanal beror på en rad faktorer. Lågprisbutiker har ofta utländska leverantörer, vilket kan påverka valet av lokalisering. Närhet till bra infrastruktur men även rätt leveransfrekvens är viktigt.

Kostnaden för ett visst etableringsbeslut måste även betraktas. Lågprisbutiker väljer ofta billiga lokaliseringsområden, där hyran för lokaler är relativt låg. Detta gäller även vid inköp av mark vid nybyggnation, där billigare mark i mindre centrala lägen ofta väljs. Ett bra exempel på detta är Lidl's lokaliseringsstrategi, i helt nya lokaler utanför stadskärnan. En annan faktor som påverkar valet av lokalisering är kommunens intressen och hur de tillämpar PBL. Detta är i praktiken ett väldigt stort inträdeshinder som medför att många nya butiker nekas inträde.

4.1.3 Produktlivscykeln

Ser man till hela dagligvarumarknaden befinner sig denna i början av en mogen fas, medan lågprissegmentet snarare tillhör tillväxtfasen. Naturligtvis är denna uppdelning av marknad och delmarknad inte knivskarp, men i analysen nedan kommer de att behandlas var för sig. På så sätt blir analysen tydligare och lättare att ta till sig.

4.1.3.1 Lågprisbutiker i tillväxtfas

Lågprisbutikerna befinner sig i tillväxtfasen, med en ökande kundgrupp och varor med skiftande kvalitet. Varorna har ofta transporterats relativt långt och har inte alltid lika hög färskhetsgrad, som varor på t.ex. stormarknader. Det finns relativt höga vinster att göra på marknaden vilket bidrar till viljan att ta sig in. Konsumenterna kan tänka sig att prova på nya produkter och butiker om priset är det rätta. Varorna inom lågprissegmentet tenderar dock att vara relativt odifferentierade.

På lågprismarknaden finns ett antal aktörer som producerar närliggande varor men inte perfekta substitut. T.ex. både Netto och Lidl, erbjuder varor till lågt pris, men skiljer sig åt i vissa andra avseenden. Butikerna kan differentiera sina erbjudande till olika konsumenter genom att erbjuda olika varor, märken och lokalisering, och med hjälp av olika marknadsföringsverktyg såsom reklamblad, rabattkuponger mm förmedla detta till konsumenterna. Netto, Lidl och Willys satsar mycket på tryckt reklam för att kunna nå ut på marknaden och på så sätt ta fler marknadsandelar.

Distributionen och distributionsnätet är en annan viktig faktor som butikskedjorna lägger ner mycket arbete på. Genom att ha effektiv distribution kan kostnaderna sänkas ytterligare. Samordningen av distributionsnätet är görs ofta, och integrationen mellan leden är av stor betydelse. Lidl har t.ex. en integrerad kedja genom hela distributionsledet, vilket kan ge dem relativa fördelar.

På lågprismarknaden sker många nyetableringar då det fortfarande råder underkapacitet på marknaden, vilket indikerar på att marknaden inte är mättad. Det finns hela tiden nya uppstickare som försöker ta sig in på marknaden, vissa går det bättre och andra sämre för, där Lidl, Netto, Willys är exempel på lyckade etableringar. Tillväxtfasen karakteriseras av många nya konkurrenter och förändrade företagsstrukturer, men även misslyckade inträden där aktören efter en tid har varit tvungen att dra sig tillbaka. Ett exempel på detta är Rema 1000: s försök till etablering i Sverige i slutet på 1990-talet (ICA nyheter, Internetkälla).

4.1.3.2 Dagligvarumarknaden i mogen fas

Hela dagligvarumarknaden kan ses som en mättad massmarknad, där konsumenterna ofta har bestämda butiker i vilka de gör sina inköp, men även märket på produkten är av betydelse. Konsumenter gör i regel upprepade återköp snarare än att man provar på nya produkter och tjänster. Detta stämmer väl överens med de rutinmässiga veckoinköpen som många hushåll i praktiken gör. Då det i en mogen fas oftast finns ett bredare utbud kan konsumenternas olika preferenser tillfredsställas i en högre utsträckning. Kvaliteten på produkterna är hög och den skiljer sig lite åt mellan olika märken. Hög kvalitet och brett sortiment har under de senaste årtiondena kännetecknat i princip alla de stora aktörerna såsom Vivo, Hemköp, ICA och Coop.

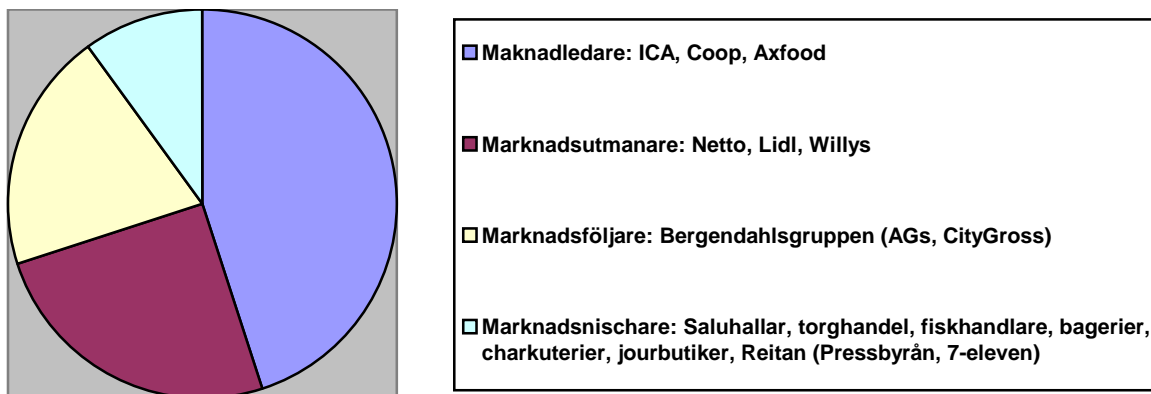
Dagligvarumarknaden kan betecknas som en oligopolmarknad, med ett fåtal aktörer. Aktörerna är mycket känsliga för varandras prisstrategier och det är väldigt lätt att byta butik, t.ex. om priset skulle vara mycket lägre på ICA än Coop kan kunden lätt byta butik. Dock kan konsumenten ha andra preferenser än bara priset och därför ändå välja den lite dyrare butiken. Även marknadsföringen mellan de olika kedjorna är betydande, ICA har t.ex. satsat på enorma TV-reklamkampanjer, som flera år fått olika utmärkelser. Syftet med marknadsföringen är att profilera sig relativt sina konkurrenter snarare än informera konsumenten att man finns. Bonuskort är ett annat sätt att behålla trogna kunder. Genom att ge bonus påverkar man konsumenten att göra återkommande köp, vilket bidrar till en viss inlåsnings effekt av kunderna.

Eftersom det är en mättad marknad krävs det en förlängning av produktlivs cykeln för att kedjorna ska överleva. Detta är dock inte ett lika högt krav som inom många andra branscher, eftersom dagligvarumarknaden är en av få marknader som aldrig kommer att gå in i nedgångsfasen då människor alltid kommer att behöva mat. Dagligvarumarknaden som helhet kommer således aldrig att försvinna. Däremot kommer enskilda aktörer vara tvungna att profilera sig för att möta konkurrensen. Olika sätt att hålla sig kvar på marknaden kan vara, t.ex. att butiken har eget konditori, spelhörna, kiosk mm alternativt att hålla ett lågt pris.

För flertalet aktörer gäller dock att man måste fokusera på effektivitet och låga kostnader för att bibehålla sina marknadsandelar eller överhuvudtaget hålla sig kvar. Svagare och mindre aktörer slås ut eller köps upp, vilket också har varit fallet med en rad fristående butiker, t.ex. butiken Matex i Lund som köptes upp av Axfood.

4.1.4 Konkurrenspositioner, roller och strategier

Lågprisbutikerna har i första hand valt att konkurrera genom att ha de lägsta priserna. De attackerar alltså de andra konkurrenternas svaga sidor, istället för de starka. På så sätt hoppas man ta marknadsandelar. Detta påverkar naturligtvis servicen i form av kortare öppettider, inga delikatessdiskar och enklare exponering och logistik ute i butikerna. Även ett betydligt smalare sortiment, liksom varierande produktkvalitet kännetecknar dessa butikstyper. Alltså kan man inte tala om någon differentiering i deras fall. Däremot kan man säga att de i viss mån väljer att fokusera på andra kundsegment än de andra butikstyperna, som t.ex. studenter och personer med invandrabakgrund. Denna strategi kan man benämna som en kringgående attack. I Figur 4.1 nedan illustreras vilken typ av roll de olika aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden har.



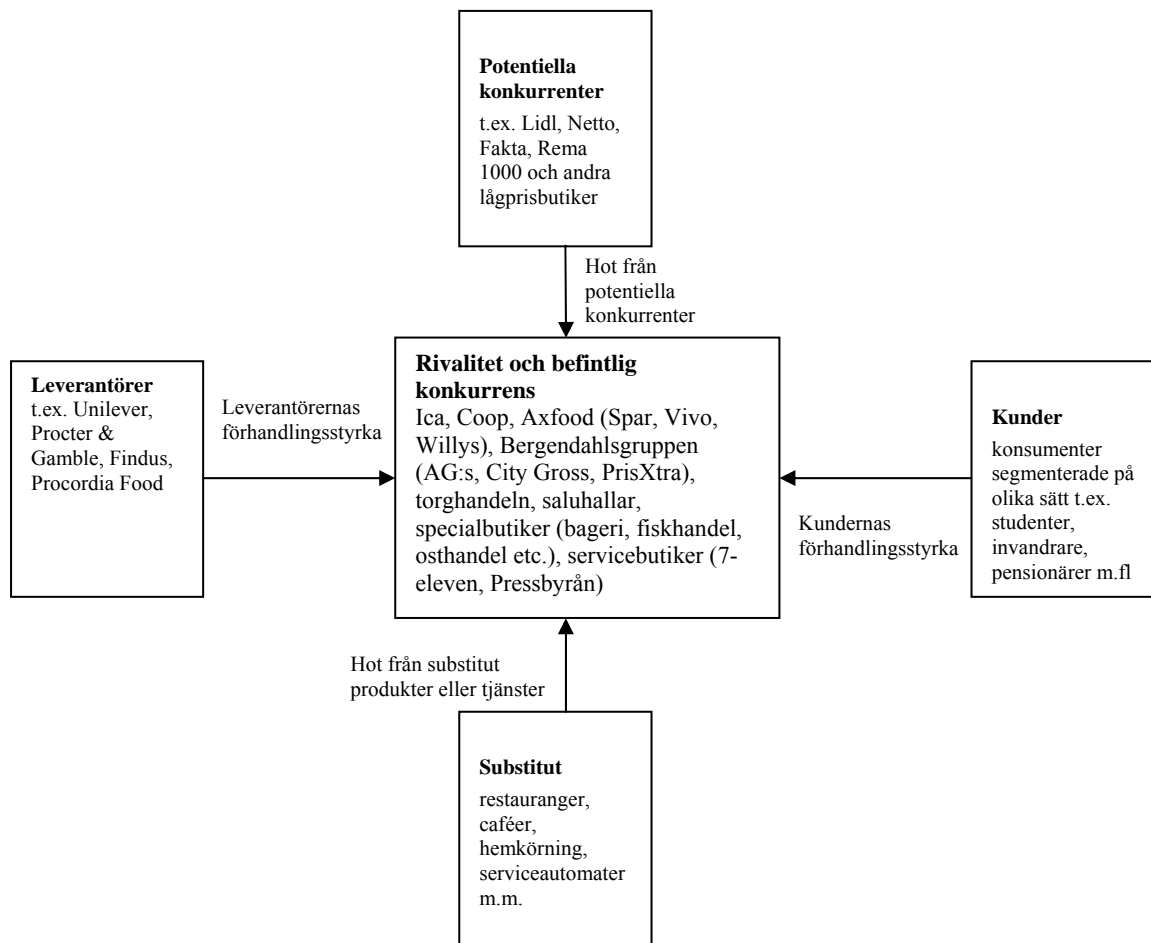
Figur 4.1. Teoretisk indelning av den svenska dagligvarumarknadens aktörer.

4.2 Inträdesanalys

För att en ny konkurrent ska ta sig in på marknaden krävs att denna tar sig förbi vissa inträdesbarriärer. Först analyseras konkurrenssituationen på marknaden med fokus på olika inträdeshinder och de potentiella konkurrenterna. Vidare analyseras olika tänkbara inträdesstrategier och de faktorer som inverkar på den nya aktörens beslut, men även hur den redan etablerade butikskedjan kan tänkas agera före och precis efter ett inträde.

4.2.1 Porters fem krafter

I detta avsnitt beskrivs med hjälp av Porters fem krafter konkurrenssituationen på den svenska dagligvarumarknaden i huvudsak före de första lågprisbutikernas etablering. Detta underlättar förståelsen för hur de befintliga lågpriskedjorna tagit sig in på marknaden och hur ytterligare nya aktörer kan tänkas agera. Man får även en djupare insikt i varför dagens situation ser ut som den gör, men även underlag då man ska bedöma den framtida utvecklingen på dagligvarumarknaden i Sverige. Situationen i början av 2000-talet illustreras i Figur 4.2 nedan.



Figur 4.2. Den svenska dagligvarumarknaden i början av 2000-talet enligt Porters fem krafter.

4.2.1.1 Kundernas förhandlingsstyrka

Eftersom varje hushåll genomför sina egna inköp, är konsumenterna ur denna aspekt väldigt utspridda med många små inköpsvolymmer och utspridda inköpstillfällen. Detta talar för att konsumenterna borde vara svaga gentemot handlarna. Tittar man däremot istället på preferenser och inköpsmönster finns det inom denna grupp stora, relativt homogena segment, som genom sitt agerande får en betydande förhandlingsstyrka. Exempel på sådana grupper är studenter, olika invandrargrupper, ensamstående, pensionärer m.fl. Även butikskedjorna gör liknande indelningar i olika kundsegment och tar detta i beaktning i sin marknadsföring, vilket bl.a. framgår vid intervjuer, artiklar och hemsidor. På det hela taget medför detta att konsumenternas makt blir starkare. I grova drag kan man säga att svenskarna under årens lopp har gått från "folkhemmet", kärnfamiljen och en väldigt stor och välmående mellanklass med relativt homogena preferenser, till att vara allt mer mångfacetterade med fler sociala grupperingar och större klyftor. Detta kan vara en bidragande faktor till att utvecklingen av olika butikskoncept går i samma riktning. Från den typiska allivsbutiken utvecklas framtidens dagligvarumarknad till att innehålla allt från lågprisbutiker och stormarknader, till specialbutiker, torghandel och butiker med hög kvalitet, brett sortiment och höga priser. Relativt dagsläget kommer detta bl.a. att medföra att fler lågprisbutiker kommer att etableras, eftersom dessa idag är underrepresenterade, men inte att andra koncept försvinner helt.

Ur kostnadssynpunkt är även kostnaden för att byta butik låg för konsumenten, både inom en och samma butikskedja men även utanför kedjan. Detta stärker ytterligare kundernas förhandlingsstyrka, eftersom de vid missnöje utan större extra kostnader kan byta butik. Här bör man dock även ta hänsyn till inlåsnings effekter, genom vilka butikskedjorna försöker försvåra att man handlar i andra butiker t.ex. med hjälp av medlemskort och kundkonton där man låser upp pengar.

Generellt sett för en produkt gäller att ju mindre förädlingsvärdet är, desto mer jämför kunderna priset hos olika butiker för att få ett så lågt pris som möjligt. Detta talar i viss mån för ökad konsumentmakt. Denna effekt gäller även i viss utsträckning för dagligvaror, men inte dock inte lika mycket som för t.ex. inköp av kapitalvaror eller då olika företag handlar med varandra. Här finns det även stora skillnader mellan de olika kundsegmenten. Påverkan av det låga förädlingsvärdet blir heller inte lika tydlig då många inköp görs i samma butik, och att man därför måste se till hela varukorgen. Två faktorer som spelar stor roll i det här sammanhanget är konsumentens ekonomiska situation samt tid. Ju sämre ekonomi och ju mer ledig tid, desto mer kommer konsumenten ifråga att jämföra priser och välja det billigaste alternativet. Det finns många arbetslösa, pensionärer och sjukskrivna som kan känna igen sig i denna situation. Sålunda torde situationen på arbetsmarknaden och konjunkturläget ha en viss inverkan på människors inköpsmönster och därmed även vilken typ av butiker som gynnas.

Det finns dock en viktig faktor som minskar konsumenternas makt, nämligen det faktum att det bara finns ett fåtal stora butikskedjor, med en ägarstruktur som är än mer koncentrerad. Detta medför att konkurrenstrycket inte blir lägre. Det är även lättare för butikskedjorna att agera i samförstånd, även om detta enligt konkurrenslagstiftningen är olagligt, och att få en överblick av situationen på marknaden och konkurrenters tänkbara agerande. Här fungerar dock till konsumenternas fördel den svenska konsumentlagstiftningen som ska skydda mot otillbörligt höga priser, karteller, undermåliga produkter etc. Man kan alltid fråga sig vilken effekt lagstiftningen i Sverige har i förhållande till andra lagar såsom PBL, men även andra faktorer som butikskedjorna kan använda sig av för att lagligt motivera högre priser.

4.2.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Ser man till alla ursprungliga underleverantörer är de splittrade. På ICA, Coop och Axfood sker den allra största delen av inköpen centralt. På så vis blir varje enskild leverantörs förhandlingsstyrka svag. Dock finns det bland dessa leverantörer ett fåtal större aktörer såsom Unilever, Procter & Gamble, Findus och Arla, vilket ger dessa en bättre position vid förhandlingsbordet. Av stor betydelse för leverantörernas styrka är konsumenternas preferenser för specifika produkter och varumärken, vilket i många fall är en fördel för de stora väletablerade leverantörerna. En intressant utveckling inom branschen är den för tillfället starka frammarschen av butikskedjornas egna varumärken, vilket minskar leverantörernas makt. För en del mindre leverantörer kan det innebära att vinna eller försvinna att få ett kontrakt med en butikskedja och därigenom få leverera produkter som säljs under kedjans egna varumärken. Får man inte kontraktet kanske leverantören konkurreras ut av det kedjans eget märke, eller så kanske butiken väljer att säga upp leveranserna helt.

I dagsläget konkurrerar de egna varumärkena framförallt med lågpriskedjornas produkter. Den ökande andelen egna varumärken kan vara en av de faktorer som har bidragit till den marginella prissänkningen som har skett på marknaden. Frågan är dock i vilken utsträckning och om detta sker på bekostnad av ett allt smalare sortiment och minskad kvalitet. En viss

prisminskning har skett de senaste åren. Än så länge finns det inga studier som pekar på att minskad kvalitet till följd av butikernas egna varumärken, men i jakten på lägre kostnader finns det en överhängande risk. Hur långt denna utveckling i så fall kommer att gå kan man försöka bedöma. Någonstans kommer det som följd av konsumenternas preferenser uppstå en jämvikt mellan pris, sortiment och kvalitet. Det är även viktigt för butikskedjorna, särskilt de med kvalitetsimage, att man på produkter av dessa märken inte har undermålig kvalitet, eftersom dessa i hög grad förknippas med butiken och hela deras anseende.

Ser man till komplexiteten hos dagligvaror är denna begränsad. Detta är en faktor som talar för låga kostnader för byte av leverantör. Emellertid bör man ta hänsyn till styrkan i leverantörens varumärke, som kan ha ett stort inflytande. För Coop, ICA, Vivo och andra butikskedjor som erbjuder ett större utbud av märkesvaror än t.ex. Lidl och Netto, torde detta innebära att deras leverantörer har en starkare position. Även kringprodukten liksom komplexiteten i relationen mellan butiken och leverantören är av betydelse. T.ex. kan leverantören erbjuda service i form av beställnings- och betalningssystem, leveranser och stöd med marknadsföringsfunktioner.

Leverantörernas förhandlingsmakt blir svagare p.g.a. att det endast finns ett fåtal stora butikskedjor. Den koncentrerade ägarstrukturen medför hot om potentiella uppköp av enskilda butiker, men även av hela butikskedjor. Detta hot stärker butikskedjornas makt relativt leverantörerna. Etableringen av lågprisbutiker medför dock att det blir fler aktörer, vilket i viss mån verkar till leverantörernas fördel.

4.2.1.3 Hot från substitut

Substitut är produkter som tillfredsställer samma behov som produkten ifråga. Definitionen av substitut kan vara olika snäv. Tänkbara substitut till produkterna på dagligvarumarknaden är mat från restauranger, caféer, hemkörning av mat och serviceautomater. Människors allt mer begränsade tid är en viktig faktor som talar för att butikerna tappar mark till substitut, som kräver en mindre tidsinsats för konsumenten. Fler och fler väljer att äta färdiglagad mat, istället för att köpa hem och laga själv. Ett tydligt tecken på detta är caféers och snabbmatskedjors framgångar. Prisnivån på restaurangbesök är dock högre i Sverige än i flertalet andra länder, vilket bromsar upp denna utveckling. Butikskedjorna försöker även kontra med att erbjuda ett allt bredare sortiment av färdigrätter och halvfabrikat, vilket har fallit väl ut på marknaden.

4.2.1.4 Potentiella konkurrenter

Ser man till situationen kring år 2000 är de potentiella konkurrenterna på marknaden Lidl, Netto m.fl. Dessa butikskedjor möter olika stora etableringshinder såsom stordriftsfördelar, initiala investeringar i samband med inträde, tillgång till distributionsnät, förväntad vedergällning från befintliga aktörer, lagstiftning, statlig och kommunal påverkan, tillgång till lämplig mark, begränsade möjligheter till produktdifferentiering samt kostnadsfördelar som inte direkt är storleksrelaterade.

Stordriftsfördelarna på dagligvarumarknaden är inte lika tydliga som inom t.ex. bilindustrin eller pappersmassaindustrin, men de har ändå betydelse. De större butikskedjorna kan jämfört med enskilda fristående butiker samordna inköp och på så sätt köpa in större partier och få en starkare förhandlingsposition gentemot leverantörer, med lägre inköpskostnader men också lägre transportkostnader som följd. Även kostnaderna för inköpsfunktionen liksom för andra funktioner som kan skötas centralt hålls nere. Kedjorna uppnår också ett effektivare distributionssystem och kan föra en samordnad påverkansmix för alla sina butiker. Den svenska dagligvarumarknaden kännetecknas av ett fåtal större aktörer med inarbetade ställningar och ovan nämnda stordriftsfördelar, vilket måste ses som ett hinder för nya butiker som vill ta sig in på marknaden. Ju mindre uppstickare desto svårare blir det. Lidl och Nettos storlek på hemmamarknaderna, liksom Nettos samarbete med ICA måste dock ses som något som underlättar inträde.

Liksom övriga detaljhandeln är dagligvarumarknaden inte särskilt kapitalintensiv, med relativt små initiala investeringar i byggnader, utbildning av personal, forskning och utveckling, inventarier, maskiner etc. Detta kan alltså inte ses som någon större tröskel vid inträde på marknaden. Däremot kan förväntad vedergällning från ICA, Coop och Axfood verka avskräckande för potentiella konkurrenter. De har länge haft dominerande ställningar som de vill försvara. Detta har tydliggjorts efter att Lidl och Netto gav sig in på marknaden, bl.a. genom ökad reklam, medlemskort, sänkta priser och tydligare profilering från de befintliga aktörerna. ICA kör regelbundet sin TV-reklam med såpaprägel och har nyligen gått ut med att man sänkt priserna på en stor del av sortimentet. Coop gör också TV-reklam med bl.a. Gröna Konsum och sitt breda sortiment. Willys framhäver sig som billiga med en hög kvalitet och tillräckligt sortiment, med slogan ”Mat du gillar till priser du älskar”. Vivo anspelar på sin mångfald, närhet och service.

En betydande faktor som motverkar inträde, är som tidigare diskuterats PBL och kommunernas makt vid nyetableringen av nya butiker. Dock är en granskning av situationen liksom av PBL på gång och möjligheterna till att få tag på lokaler har underlättats något på senare tid. I de centrala delarna av storstadsområdena är det naturligtvis svårt att få tag på lokaler över huvudtaget, men i övrigt där det finns lokaler eller möjligheter att bygga nytt kan det ändå vara svårt att få tillstånd att öppna en butik, eftersom kommunens intressen väger tungt.

Produkterna på dagligvarumarknaden är inte komplexa eller tekniskt avancerade, vilket inte ger möjlighet till större skillnader i differentiering. Istället karaktäriseras produkterna av många och små produkt-, sortiment- och servicedifferentieringar, med vilka de befintliga butikskedjorna kan urskilja sig, göra sig svåra att kopiera och på så sätt stärka sin egen ställning. Detta har ICA, Coop, Axfood m.fl. utnyttjat sig av, vilket har fungerat som inträdeshinder. Dock är denna effekt begränsad p.g.a. produkternas relativt låga komplexitet, men också eftersom alla differentieringsmöjligheter inte är utnyttjade och att det därmed finns luckor kvar att fylla på marknaden.

De befintliga butikskedjorna har även fördelar som inte är direkt relaterade till storlek, och som fungerar som inträdeshinder för nya aktörer. Coop, Axfood och ICA har en lång erfarenhet av den svenska dagligvarumarknaden och en långvarig relation till och mycket god kännedom om de svenska konsumenterna och deras preferenser. Deras varumärken är även väl inarbetade. Det tar tid för nya butikskedjor att uppnå liknande positioner. Dock kan Lidl och Nettos erfarenhet och rykte från hemmamarknaden vara till en viss fördel.

4.2.1.5 Rivalitet och befintlig konkurrens

På dagligvarumarknaden finns det ett fåtal ägare med ett väldigt begränsat antal butikskedjor, vilket kan ses som en konkurrensbegränsande faktor. De tre ledande aktörerna är ICA, Coop och Axfood. Förhållandet mellan dessa kan ses som ojämnt, då det skiljer relativt mycket i deras marknadsandelar. Enligt Konkurrensverkets rapport (Konkurrensen i Sverige 2002) stimulerar detta till en hög rivalitetsgrad. Man kan dock även se det som att ett allt större antal lika stora aktörer hade medfört en högre grad av konkurrens, eftersom alla aktörer då konkurrerar med varandra i kampen om att växa och bli större än de andra.

Som tidigare diskuterats motverkas konkurrensen något av att butikskedjorna har olika koncept som lockar olika kundsegment, d.v.s. differentieringsaspekten. På det hela taget och jämfört med andra branscher kan dock produkterna på dagligvarumarknaden ses som relativt lika, vilket medför att det inte är några stora hinder för konsumenterna att byta mellan butikskedjorna.

De fasta kostnaderna i form av lokaler, inventarier, maskiner, lager etc. är inte särskilt stora jämfört med andra branscher. Det ställs t.ex. inte några högre krav på lokalerna eller avancerade maskiner, och på grund av kort hållbarhetstid för många livsmedel måste begränsade lager hållas. De relativt låga fasta kostnaderna innebär att man därför inte är tvungna att ha extremt låga priser för att på så sätt komma upp i så pass stora volymer att de fasta kostnaderna täcks. Denna faktor är således begränsad ur konkurrenssynpunkt. Varje butik har dock en kritisk volym som måste uppnås för att man ska visa ett positivt resultat.

Produktlivscykelns effekt på konkurrensen har behandlats djupgående tidigare i uppsatsen, varför diskussionen utelämnas här. På den svenska dagligvarumarknaden finns det även hot om uppköp av mindre aktörer såsom helt fristående butiker, men även andra kedjor såsom Vivo, Hemköp och Spar. Uppköp och sammanslagningar kan i sig minska konkurrensen. Är man dock medveten om detta och om t.ex. myndigheter försöker måna om mångfalden, kan man få en positiv inverkan på konkurrensen.

Förekomsten av *utträdeshinder* är något som medför ökad konkurrens bland de befintliga aktörerna. På dagligvarumarknaden rör det sig om investeringar i lokaler, personal och inventarier, uppbindningar i hyra och lager samt avtal med leverantörer. Dessa medför kostnader vid ett eventuellt marknadsutträde och verkar på så sätt som utträdesbarriärer för ICA, Coop, Axfood m.fl. De får därigenom ytterligare motiv till att stanna kvar på marknaden, och det finns det risk för överkapacitet och ökad konkurrens.

4.2.2 Spelteoretisk analys

Många av de spelteoretiska modellerna är konstruerade för två aktörer, vilket inte stämmer överens med de flesta verkliga situationer liksom flertalet marknader. Genom olika antaganden eller genom att dela upp spelet i delar, kan man dock ofta generalisera teorierna, även om resultatet då inte alltid blir komplett. T.ex. kan man upprepa spelet med två deltagare för alla de möjliga kombinationerna av deltagare. Ett annat alternativ då modellen förutsätter en monopolsituation är att man approximerar de alla etablerade företagen på den verkliga oligopolmarknaden med ett monopol.

4.2.2.1 Kommuners roll vid inträde på en lokal marknad

Vid etableringen av stora butiker spelar kommunerna en viktig roll. Med hjälp av PBL är det respektive kommun som i slutändan beviljar tillstånd för nyetableringar. Här diskuteras inträde på lokala marknader, sett ur kommunernas perspektiv och inte butikernas. Modellen bygger på att kommunerna i allmänhet är negativt inställda till nyetablering av köpcentra i externa områden. "Fångarnas dilemma" är en modell som kan tillämpas då man vill utreda två grannkommuners, kommun 1:s och kommun 2:s, agerande i frågan om de ska tillåta en ny stormarknad eller lågprisbutik i sin kommun, utanför den egna stadskärnan men relativt nära gränsen till grannkommunen. Således är de olika utfallen att ingen, en eller båda kommunerna tillåter en ny butik. Ett antagande är att de båda kommunerna fattar sina beslut samtidigt och är ungefär lika till storlek (Schotter 2001, s 242, 277-278). Spelet åskådliggörs i Figur 4.3.

		Kommun 2	
		Ej etablering	Etablering
Kommun 1	Ej etablering	För kommun 1 och 2: Opåverkad existerande handel. Levande, ej konkurrensutsatt stadskärna. Oförändrad köpkraft i kommunen.	För kommun 1: Total minskad köpkraft i kommunen. För kommun 2: Konkurrenssvårigheter för den existerande handeln. Konkurrensutsatt stadskärna. Total ökad köpkraft i kommunen.
	Etablering	För kommun 1: Konkurrenssvårigheter för den existerande handeln. Konkurrensutsatt stadskärna. Total ökad köpkraft i kommunen. För kommun 2: Total minskad köpkraft i kommunen.	För kommun 1 och 2: Extremt konkurrensutsatta stadskärnor. Skärpt konkurrens mellan kommunerna om köpkraften.

Figur 4.3. Illustration av spelet "Fångarnas dilemma" (Forsberg 1994, s 32).

Om politikerna i kommun 1 godkänner nyetableringen samtidigt som kommun 2 väljer att inte tillåta en etablering, kommer den existerande handeln i kommun 1 att bli mer konkurrensutsatt vilket kan leda till minskad försäljning, men köpkraften i hela kommun 1 ökar med största sannolikhet p.g.a. nya kunder från kommun 2. I modellen antas att detta alternativ in sin helhet är positivt för kommun 1. För kommun 2 innebär detta enligt teorin att dess totala köpkraft minskar, både från stadskärnan och dess perifera delar, och uppfattas därmed som något negativt. Omvänt gäller om kommun 2 väljer att tillåta en nyetablering, samtidigt som kommun 1 inte gör det.

Liknande resonemang kan göras om båda kommunerna väljer att inte godkänna en etablering. Då blir situationen oförändrad i de båda kommunerna, där handeln i stadskärnorna och övriga kommunen inte blir mer konkurrensutsatt och därmed mer "levande". Slutligen om båda kommunerna väljer att tillåta en nyetablering kommer konkurrensen i de två kommunerna att öka kraftigt, med stor påverkan på stadskärnorna (HUI, Forskningsrapport S73, s 14-16).

Spelet bygger på tanken att båda kommunerna till varje pris vill hindra att köpkraft läcker ut till grannkommuner, samtidigt som man vill attrahera så många konsumenter som möjligt i andra riktningen. Tillämpar man detta för ett större antal närliggande kommuner skulle en dominoeffekt uppstå, där alla kommuner tillåter etableringar av stormarknader. Det finns dock faktorer som talar för respektive emot tanken bakom modellen, liksom de antaganden som den bygger på.

Om kommunerna inte samarbetar vid beslutet, är det mest rationella valet enligt modellen att båda kommunerna var för sig tillåter nyetableringen. Att inget samarbete upprättas är i många avseenden ett rimligt antagande. För det första är många kommuners organisation i allmänhet relativt komplex och trög, vilket försvårar då man ska koordinera beslut med andra. Dessutom strider ett samarbete mot intentionerna i förändringarna i PBL 1992 (Svensson 1998, s 132). Nashjämvikten i spelet är att båda kommunerna väljer att tillåta etablering.

Vid etableringar gäller det i praktiken oftast att vara först, då det leder till ett försprång i konkurrensen om kunderna och att man blir lokal marknadsledare med alla fördelar det innebär. Då en nyetablering precis ägt rum brukar även intresset för ytterligare etableringar vara svalt. I den dynamiska varianten av modellen, där företagen fattar sekventiella beslut, d.v.s. där kommun 2 fattar sitt beslut efter att ha observerat kommun 1:s beslut, kan man tolka detta som att ytterligare etablering inte kommer äga rum om den första kommunen redan valt att genomföra en. Detta är dock inte fallet i resultatet från den dynamiska modellen. Även i denna modell kommer jämvikten vara att båda genomför en etablering, vilket framgår av lösning med hjälp av baklänges induktion. Det finns alltså starka incitament att vara först och därmed godkänna etablering, vilket man kan tolka som något som talar för den ovan nämnda Nashjämvikten liksom för dominoeffekten som diskuterats ovan. Med detta i åtanke kan man även ifrågasätta sig hur stort inflytande PBL egentligen har för denna typ av stora externt belägna butiker, då kommunerna ändå alltid borde välja att godkänna nyetableringar.

Då man använder sig av modellen är det även av stor betydelse att försöka bedöma konsekvenserna av de olika utfallen så bra som möjligt. Det är dock ofta väldigt svårt att bedöma alla sidoeffekter och att kvantifiera hur de olika inblandade aktörerna påverkas. I spelet ovan säger man t.ex. att om kommun 1 etablerar och kommun 2 avstår från etablering, kommer detta i sin helhet att var positivt för kommun 1. Därmed har man gjort bedömningen att man får en ökad köpkraft i kommunen och att detta väger upp de negativa effekterna av att den övriga handeln i kommunen blir mer konkurrensutsatt, miljöaspekter i och med ökad bilism, arbetstillfällen på köpcentret även går till grannkommuner etc. I detta sammanhang är det även intressant att diskutera i vilken utsträckning som övriga handeln påverkas av en nyetablering av en stor extern butik. Det finns studier som visar på att det framförallt är andra likartade stora butiker, i synnerhet mellan centrum och periferin, men även andra närliggande lågprisbutiker eller stormarknader i kommunen eller i intilliggande kommuner som utsätts för ökad konkurrens (Bergström 2000). Matbutiker i centrala delar eller service- och jourbutiker runt om i kommunen märker inte av samma förändring i konkurrenstrycket.

Tar man även hänsyn till de övriga grannkommunernas beslut om de ska tillåta en etablering eller inte, blir situationen mer komplex. Dels påverkar deras beslut de närliggande kommunerna i deras val, men beroende på hur nyetableringarna kommer att lokaliseras kommer det även uppstå olika effekter på handeln i hela regionen som helhet.

I ”Fångarnas dilemma” antar man vidare att det är bättre för de två kommunerna att ingen av dem godkänner en nyetablering, än att båda gör det. Detta visar på att man inte tar hänsyn till att ökad konkurrens kan vara positivt och bl.a. medföra lägre priser för konsumenterna och ett större utbud av produkter. Enligt utbud- och efterfrågeteori ökar den totala samhällsnyttan då marknaden t.ex. övergår från att vara ett oligopol eller monopol till perfekt konkurrens. Detta p.g.a. att samhällets allokering förlust minskar samtidigt som konsumentöverskottet ökar, och att detta positiva bidrag är större än minskningen av företagets vinster.

Andra frågor som är relevanta vid denna typ av etableringsproblem är hur skatteintäkter, sysselsättningen och kommunernas image i allmänhet påverkas. Momsen på de varor som säljs liksom bolagsskatten på butikernas vinster går till staten och påverkar därmed inte kommunerna. Merparten av skatteintäkterna från löner tillfaller däremot den kommun där arbetstagaren är bosatt i. I detta sammanhang kan man även fundera kring hur den höga beskattningen på arbete inkluderat arbetsgivaravgifter i Sverige, bidrar till höga bruttolöner, och därmed stora kostnader för företagen. En slutsats av detta är att butiker såsom lågprisbutiker och en del stormarknader med mer självservice gynnas, medan butiker med stort serviceinnehåll såsom jourbutiker och butiker med brett sortiment och många delikatessdiskar missgynnas.

4.2.2.2 Milgrom – Roberts modell

I användandet av denna modell görs en del antaganden och förenklingar. Dessa kan naturligtvis verka begränsande, men man kan trots detta komma fram till rimliga slutsatser, som tillsammans med resultatet från andra modeller kan vägas samman för att få en mer heltäckande bild av situationen. Man bör dock vara medveten om vilka antaganden och begränsningar som gäller. Av de två vinstmaximerande företagen antas ICA vara den etablerade aktören och Lidl den potentiella konkurrenten. I analysen här betraktas alltså den existerande marknaden som ett monopol, där valet av ICA är mest naturligt då detta företag i verkligheten är i särklass störst på den svenska dagligvarumarknaden. Genom denna förenkling tar man inte hänsyn till hur övriga aktörers agerande såsom Coop och Axfood påverkar potentiella butikers inträde och etableringsstrategi. Detta kan man dock kompensera för genom att man i tur och ordning på motsvarande sätt applicera modellen parvis mellan den potentiella aktören och de olika befintliga butikskedjorna. Man går dock fortfarande miste om eventuella samvariationer i de olika aktörernas agerande, liksom effekter som uppstår då mer än en potentiell butikskedja står för inträdesbeslut samtidigt.

Ett alternativt sätt är att man betraktar alla de befintliga butikskedjorna på marknaden som en och samma aktör, d.v.s. att de existerande företagen på denna oligopolmarknad agerar helt samstämmigt. I praktiken är detta inte troligt och inte tillåtet enligt konkurrenslagstiftningen, även om de befintliga butikskedjorna i vissa avseenden såsom pris, sortiment och placering verkar ha agerat väldigt lika.

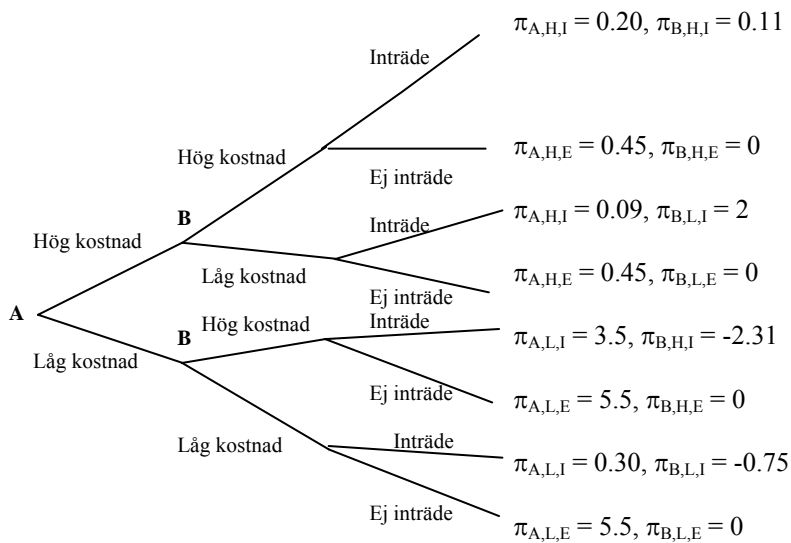
ICA måste genom sin strategi välja vilket pris man ska sätta, vilket beror på om man har en hög eller låg kostnadsstruktur och om man har för avsikt att avskräcka inträde eller inte. Lidl å andra sidan måste bestämma om man ska ge sig in på marknaden eller inte, givet sin egen kostnadsstruktur och det observerade priset som sats av ICA. Detta är naturligtvis en förenklad bild med bara två kostnadsnivåer (låg eller hög), pris som enda beslutsvariabel, homogena varor etc, men ger ändå med hjälp av dessa typsituationer en fingervisning om hur de båda butikskedjorna kan tänkas agera i en inträdessituation.

Lidl beslutar alltså om inträde eller inte efter att ha observerat ICA:s pris i period 1. Eftersom Lidl inte känner till om ICA har höga kostnader $C_{Hög}^{ICA}$ eller låga kostnader $C_{Låg}^{ICA}$, måste denne med hjälp av det observerade priset uppskatta sannolikheterna för att ICA har en hög ρ respektive låg $1-\rho$ kostnadsstruktur, och sedan basera sitt beslut på dessa. Figur 4.4 illustrerar hur situationen ser ut. Eftersom det i princip är omöjligt att uppskatta några exakta värden på de diskonterade vinsterna bl.a. på grund av svårigheter att få tag på tillförlitlig data och komplexiteten i de situationer som uppstår, är värdena på de diskonterade vinsterna fiktiva. I relation till varandra bedöms de dock vara relevanta (Schotter 2001, s 473-474, Nicholson, s 561-562).

Notera att det för Lidl oavsett sin kostnadsstruktur endast är lönsamt att etablera sig om ICA har höga kostnader, vilket framgår av att det endast då uppstår positiva vinster för Lidl. Alltså vill ingen ny butikskedja etablera sig om den med säkerhet vet att den etablerade aktören har en låg kostnadsstruktur, eftersom dess vinst då inte kommer att bli positiv. Detta verkar stämma in på dagens situation på den svenska dagligvarumarknaden, där nya aktörer tar sig in på en marknad som karaktäriseras av höga kostnader. Begreppen höga respektive låga kostnader är dock relativa och måste sättas i förhållande till varandra. Man måste även vara medveten om att det p.g.a. att de olika kedjornas produkter och service inte är fullständigt homogena, kan uppstå en balans där det existerar både hög- och lågprisbutiker, och där trycket av nya aktörer är lågt.

Lidl har alltså initialt bedömt ICA som ett högkostnadsföretag och därför valt att etablerat sig på den svenska dagligvarumarknaden. Sett ur ICA:s perspektiv hur de borde ha agerat för att stänga ute konkurrensen men även hur de kan agera för att bromsa upp Lidls pågående utbredning av nya butiker, kan man alltså försöka övertyga Lidl om att man har låga kostnader. Därigenom vill man alltså hindra Lidls inträde och maximera sin egen vinst. Detta kan ICA t.ex. göra genom att sätta ett lägre pris så länge det finns ett potentiellt hot (limit pricing). Exakt hur stort detta pris är beror på respektive företags kostnadsstruktur och marknadsefterfrågan, men detta limitpris kommer alltid att vara lägre än monopolpriset, d.v.s. $P^{Limit} < P^M$. Att sätta ett lägre pris P^{Limit} medför alltså att ICA:s nuvarande vinster minskar. ICA kommer att välja att sätta limitpriset om de förväntade totala diskonterade vinsterna för denna strategi är större än vinsterna för att initialt sätta det högre monopolpriset som resulterar i inträde. Ofta visar det sig dock att limitprissättning inte resulterar i de högsta totala vinsterna och inte heller är hållbart i längden. Man kan även notera att om ICA och Lidl har lika stora kostnader och om man bortser från andra faktorer såsom olika kvalitet, differentiering, kapacitet m.fl. kommer det enda hållbara limitpriset att vara lika med butikskedjornas genomsnittskostnad, d.v.s. $P^{Limit} = AC$. Frågan är dock om detta kan ses som ett verkligt limitpris, eftersom det är samma som priset vid perfekt konkurrens. Detta är dock inte fallet i denna modell eftersom ICA och Lidl kan ha olika kostnadsnivåer. Ser man till den rådande situationen på dagligvarumarknaden har ICA heller inte följt en strategi med limitprissättning. Visserligen har man sänkt sina priser, men de ligger fortfarande över marknadens limitpris. ICA försöker snarare genom differentiering att behålla och attrahera kunder, vilket är något som denna modell inte tar hänsyn till.

Beroende på vilken kostnadsstruktur de båda företagen har och hur ICA:s prisstrategi ser ut kan en poolad eller en separerad jämvikt uppstå. Här bör man ha i åtanke att Lidl känner till att ICA kan ge falska signaler, och att ICA i sin tur vet att Lidl känner till ICA:s olika strategival och möjligheter till att bluffa.



Figur 4.4. Inträdesspelet under ofullständig information (Schotter 2001, s 473-474).

4.2.2.2.1 Poolad jämvikt

I en poolad jämvikt sätter ICA ett och samma pris oavsett om det har höga eller låga kostnader. På så sätt kan Lidl genom att observera priset inte avgöra ICA:s kostnadsstruktur. Avgörande för Lidl är då hur pass väl denne lyckas estimerera sannolikheterna för att ICA har höga ρ respektive låga $(1-\rho)$ kostnader. Lidl kommer att vilja gå in på marknaden om det genererar en vinst som är större än vinsten av att inte göra ett inträde, vilket i det här fallet är noll eftersom inträdesbeslutet ses som fristående från all övrig verksamhet i företaget. Ställer man upp detta villkor kan man beräkna gränsvärdena för sannolikheterna ρ och $(1-\rho)$ som fungerar som en slags enkel handlingsmall. Situationen delas upp i de två fallen då Lidl har låga respektive höga kostnader (Schotter 2001, s 475-476, Myatt 2002). Genom att använda siffrorna som illustreras i Figur 4.4 erhålls följande villkor.

$$\text{Inträde då Lidl har låga kostnader: } E(\pi_{Lidl,Låg,Inträde}) = \rho \cdot 2 + (1-\rho) \cdot (-0.75) > 0 \Leftrightarrow$$

$$\rho \cdot 2 + (1-\rho) \cdot (-0.75) > 0 \quad \Rightarrow \quad \rho > 3/11 \approx 0.273$$

$$\text{Inträde då Lidl har höga kostnader: } E(\pi_{Lidl,Hög,Inträde}) = \rho \cdot 0.11 + (1-\rho) \cdot (-2.31) > 0 \Leftrightarrow$$

$$\rho \cdot 0.11 + (1-\rho) \cdot (-2.31) > 0 \quad \Rightarrow \quad \rho > 0.955$$

Detta resultat är som synes helt beroende av vilka uppskattningar som har gjorts av de diskonterade vinsterna. Enligt resultatet i exemplet ovan bör Lidl oavsett sin egen kostnadsstruktur välja att inte etablera sig om den uppskattade sannolikheten för att ICA har hög kostnadsstruktur är mindre än 0.273. ICA kan alltså försöka övertyga Lidl om att $\rho < 0.273$ för att på så sätt hindra inträde. Skulle Lidl estimeras $0.273 < \rho < 0.955$ är det lönsamt att ge sig in på dagligvarumarknaden om man själv har låga kostnader. Således kommer i detta fall ett inträde att ske med sannolikheten $(1-\delta)$. Skulle det vara väldigt troligt att ICA har en hög kostnadsstruktur, vilket i det här fallet innebär att $\rho > 0.955$, kommer Lidl att vilja ge sig in på marknaden oavsett om man själv har höga eller låga kostnader. I praktiken kan man

alltså konstatera att skulle det vara så att ICA har försökt att med priset inte avslöja sin egen kostnadsstruktur, och på så sätt försökt hindra inträde, har Lidl ändå gjort en bedömning att ICA troligen har höga kostnader, och att Lidl med sin lågkostnadsstruktur därför ska ge sig in på marknaden.

Nu kommer innebörden av den poolade jämvikten förklaras mer specifikt, d.v.s. vilket prisval för ICA respektive inträdesval för Lidl som medför att ingen av de båda aktörerna efter inträde har incitament att ändra sitt beslut. Lidl kan med hjälp av det observerade priset inte göra några relevanta uppskattningar av sannolikheterna för hög eller låga kostnader hos ICA. Antag att ICA som etablerad aktör oavsett sin kostnadsstruktur i period 1 sätter ett pris som är lika med monopolpriset för en aktör med låga kostnader, $p_{Låg}^M$. Har Lidl låga kostnader är dess strategi att gå in på marknaden oavsett prisnivå, medan om Lidl har höga kostnader kommer det endast att välja inträde om priset avviker från $p_{Låg}^M$. Sätter ICA $p_{Låg}^M$ avskräcks således potentiella butikskedjor med höga kostnader att gå in på marknaden, men med ett annat pris kommer både potentiella låg- och högkostnadskedjor att vilja gå in på marknaden.

Har ICA en låg kostnadsstruktur har man inga motiv att avvika varken uppåt eller nedåt från $p_{Låg}^M$, eftersom detta medför lägre vinster i period 1 samtidigt som man lockar till inträde i period 2. Om ICA istället har en hög kostnadsstruktur kommer ett pris lägre än $p_{Låg}^M$ innebära att dess vinst i period 1 blir ännu lägre än i fallet ovan, eftersom man då kommer ytterligare bort från sitt optimala monopolpris $p_{Hög}^M (> p_{Låg}^M)$, och dessutom öppnar man vägen till ett inträde från Lidl. Har ICA höga kostnader och väljer ett pris som är högre än $p_{Låg}^M$ kommer man visserligen att öka sin vinst i period 1, men ett inträde i period 2 kommer att initieras, vilket kommer leda till en nettoförlust. Sammanfattningsvis har alltså ICA inga incitament att avvika från $p_{Låg}^M$.

Slutsatsen är alltså att då en poolad jämvikt existerar, kommer endast den potentiella konkurrenten Lidl att etablera sig då man själv har en låg kostnadsstruktur, och vid höga kostnader stanna ute. Detta stämmer delvis överens med verkligheten. ICA har länge haft en jämn och hög prisnivå och Lidl har en låg kostnadsstruktur och har efter inträde inte heller avvikit i sin prissättningsstrategi. Efter inträde av nya aktörer har ICA dock ändrat sin prissättning. Man kan även fråga sig om ICA genom att hålla en lägre prisnivå hade kunnat avskräcka Lidl från inträde, och om ICA:s diskonterade nettovinster i så fall hade varit större. I detta sammanhang spelar dessutom en rad andra faktorer förutom pris en viktig roll för situationen på marknaden och för hur de olika aktörerna agerar.

4.2.2.2 Separerad jämvikt

Då ICA som etablerad butikskedja sätter ett pris som beror på dess aktuella kostnadsstruktur, kan Lidl genom att observera denna prissättning avgöra ICA:s kostnadsstruktur och sedan besluta om inträde eller ej. Den jämvikt som då uppstår kallas separerad. Har ICA låga kostnader kommer man att sätta ett limitpris p^{Limit} ($p^{PerfektKonkurrens} < p^{Limit} < p_{Låg}^M$) som är så pass lågt att det på grund av de fasta inträdeskostnaderna för Lidl inte är lönsamt att gå in på marknaden, men som är högre än ICA:s genomsnittskostnad vilket resulterar i en positiv vinst

för ICA. Visserligen kan ICA i period 1 göra en högre vinst genom att sätta ett pris över p^{Limit} , men detta kommer att leda till inträde från Lidl i period 2 och lägre total nettovinst.

Om ICA har en hög kostnadsstruktur kommer man att välja sitt monopolpris $p_{Hög}^M$ ($p_{Hög}^M > p_{Låg}^M$). ICA vill inte avvika från detta pris, eftersom man då kommer att maximera sin vinst i period 1 innan inträdet från Lidl sker i period 2. Att sätta ett pris p , $p^{Limit} < p < p_{Hög}^M$, medför bara en lägre vinst i period 1, samtidigt som inträde ändå kommer att ske. Väljer ICA att sätta limitpriset p^{Limit} kommer man att erhålla en så pass låg vinst i period 1 att vinsten i period 2 trots att man hindrat Lidls inträde inte kompenserar för detta, vilket innebär att nettovinsten blir lägre. Vid en första anblick över situationen på den svenska dagligvarumarknaden precis innan respektive efter inträdet av lågprisbutiker, verkar denna situation verkar vara tämligen trolig. Efter att under årtionden lyckats stänga ute lågpriskedjor och nya aktörer och därigenom haft en dominerande ställning, med höga priser som följd, verkar i slutändan de befintliga aktörerna inklusive ICA snarare inte se sig kunna hindra nya inträden, och då istället fokusera på att få en så stor vinst som möjligt innan konkurrensen stramades upp på marknaden.

Oavsett om Lidl har en låg eller hög kostnadsstruktur kommer det endast att vara lönsamt för Lidl att gå in på marknaden om ICA har en hög kostnadsstruktur. Eftersom ICA genom sin prissättning tydligt indikerar sin kostnadsstruktur, kommer Lidl efter att ha observerat detta att välja inträde endast om ICA har satt ett pris högre än p^{Limit} . Annars väljer Lidl att stanna utanför marknaden. Sammanfattningsvis kommer alltså de båda butikskedjornas separerade jämviktsstrategier att vara (ICA låga kostnader $\rightarrow p^{Limit}$; Lidl ej inträde) respektive (ICA höga kostnader $\rightarrow p_{Hög}^M$; Lidl inträde). Även denna slutsats verkar vara rimlig, även om kostnaderna naturligtvis inte avspeglas i priserna fullt ut.

4.2.3 Sänkta kostnader och differentierade varor

Enligt modellen antas en och samma butikskedja ha samma differentieringsgrad z på sina produkter, men skiljer sig däremot åt mellan de olika kedjorna. I fortsättningen betraktas differentieringsgraden vara ekvivalent med butikens sortimentsbredd. Detta antagande är rimligt eftersom de flesta butikskedjor har samma centralt utformade koncept. Något som talar emot detta är att de olika dagligvarublocken Coop, ICA Axfood m.fl har olika typer av butikskoncept inom företaget. Coop har t.ex. Coop Nära, Coop Konsum, Coop Forum etc. Ser man dock varje sådan butikstyp som en individuell kedja kan modellens antagande i detta avseende betraktas som uppfyllt.

Kostnadsfunktionen enligt modellen beror på en fast exogen inträdeskostnad, differentiering i en dimension, samt den sålda kvantiteten. Det finns naturligtvis andra faktorer som påverkar en butiks kostnader såsom produktkvalitet, servicenivå och valet av lokaliseringsplats vilket kan ses som andra aspekter på differentiering. Dock måste liksom här i denna modell göras förenklingar. Man ska dock vara medveten om antaganden och de begränsningar som de medför.

Antagandet om att alla butikskedjor har samma marginalkostnad är tämligen orimligt. Marginalkostnaden beror på en rad olika faktorer som skiljer sig åt mellan butikerna. T.ex. har Lidl och Willys olika kostnader för inköps- och logistikfunktionen men även olika varukostnader, vilket också medför skillnader i priserna.

Att den exogena inträdeskostnaden är fast och inte går att påverka kan ses som ett rimligt antagande. Denna kostnad är branschspecifik och beror t.ex. på vilka teknologier som används. Även om dessa kostnader varierar beroende på den potentiella aktörens butikskoncept och strategi (lokaler, inventarier, personal, leverantörsnätverk etc.), så kan inträdeskostnaderna för nya (och potentiella) butikskedjor såsom Lidl, Netto, Rema 1000, Fakta m.fl. på den svenska dagligvarumarknaden ses som tämligen lika. Det finns faktorer som pekar på att denna initiala kostnad är högre i Sverige än i övriga Europa, bl.a. som en följd av de stora avstånden och den glesa befolkningen inom landet.

Enligt modellen uppstår den sänkta kostnaden $F(z)$ i samband med inträde. $F(z)$ beror enbart på produktdifferentieringen z . Antagandet om en kostnad för sortimentsbredden är fullt tänkbar i ett praktiskt perspektiv. Detta innebär t.ex. att Lidl med 1 000 artiklar i sitt sortiment har en lägre differentieringskostnad än Willys med 8 000. I denna funktion spelar dock valet av parametrarna s och γ som indikerar kostnaden för produktdifferentieringen en stor roll för kostnadsfunktionen och för de jämvikter som bestäms.

I konsumenternas nyttofunktion betecknar α styrkan på kundens preferenser för varor med hög grad av differentiering. Ju större värde på α , desto mer värdesätter konsumenterna produkter som är mycket differentierade, vilket påverkar företagets produktutbud. Detta antagande är fullt rimligt. Det exakta värdet på α är dock svårt att bestämma, men kan tänkas vara relativt hög för de svenska konsumenterna jämfört med andra.

Händelseförloppet enligt modellen inleds med att den potentiella konkurrenten väljer om etablering ska ske eller inte. Beslutar sig konkurrenten för inträde kommer den sänkta inträdeskostnaden σ att uppstå. Efter själva inträdesbeslutet beslutar de olika aktörerna om i vilken utsträckning de ska differentiera sig. Detta medför den sänkta kostnaden $F(z)$, som är individuell för varje butikskedja. Företagen på marknaden kommer sedan att konkurrera enligt en Cournotmodell. Detta händelseförlopp är naturligt, även om man i de flesta fall kan förutsätta att kedjorna redan innan ett eventuellt inträde har bestämt vilken nivå av differentiering de ska ha.

4.2.3.1 Fall 1: Exogen sänkt kostnad

Eftersom differentieringsgraden antas vara fix och samma för alla butikskedjor kommer den endogena kostnaden $F(z)$, liksom den exogena inträdeskostnaden σ vara lika stora för alla kedjor. Då varje butik maximerar vinsten erhålls som tidigare nämnts följande relationer för jämviktskvantiteten respektive jämviktspriset:

$$q^* = \left(\frac{N-1}{N^2} \right) \frac{\alpha Y M}{c} \quad \text{och} \quad p^* = \left(\frac{N}{N-1} \right) c$$

Kedjorna har möjlighet att individuellt sätta olika kvantiteter, men alla väljer ändå att sätta q^* , då detta är optimalt. Detta resultat att alla kedjor sätter samma kvantiteter stämmer inte fullt

ut, utan beror på butiksytan. Coop Forum har t.ex. betydligt större butiksyta än Netto. Däremot kan butiker inom Lidl och Netto vara relativt lika i yta. En butikkedjas optimala kvantitet ökar då marginalkostnaden c minskar, men även då antalet kedjor N minskar. Detta förefaller helt naturligt, eftersom detta innebär att det blir billigare att producera respektive att varje enskild kedja möter en större efterfråga.

Kvantiteten beror även på totala antalet konsumenter på marknaden M liksom hur mycket kapital varje enskild konsument har att tillgå Y , ett större antal kunder med stor individuell efterfrågan medför en större efterfrågan och därmed en ökad optimal kvantitet. Kvantiteten ökar således med en ökad marknadsstorlek $Y \cdot M$, vilket är en fullt realistisk slutsats. Slutligen ökar den optimala kvantiteten ju mer nytta konsumenterna får av differentierade varor relativt odifferentierade varor, vilket beror på dennes preferenser. Ju mer kunderna värdesätter differentierade varor, desto större kvantiteter kommer butikerna att erbjuda. Detta förefaller rätt logiskt, eftersom den totala marknaden vanligtvis ökar då företagen differentierar sig allt mer. Extremfallet med mycket hög differentiering kan jämföras med flera marknader för olika produkter som slås ihop och som därmed blir större än varje enskild marknad.

Genom modellen kommer man även fram till att det optimala priset är lika för alla butikskedjor trots att de har möjlighet att sätta individuella priser, vilket inte gäller i praktiken. För hela dagligvarumarknaden är prisskillnaderna stora, men gör man indelningen i butikskoncept enligt ovan så kan priserna inom ett och samma butikskoncept ses som snarlika. T.ex. kan prisnivåerna hos lågprisbutikerna Lidl, Nettos och Willys ses som relativt lika. Inom respektive av dessa kedjor kan priserna betraktas som ännu mer homogena.

Prisnivån på marknaden bestäms av antalet företag och marginalkostnaden. Det är logiskt att prisnivån ökar med en ökad marginalkostnad, bortsett från att marginalkostnaden som sagt i praktiken inte är konstant och lika för alla. Butikskedjorna har i praktiken olika marginalkostnader, vilket är en av förklaringarna till de avvikande priserna. Vid ökad konkurrens måste butikerna sänka priset för att behålla sina marknadsandelar och inte bli utkonkurrerade av andra butiker med lägre pris. Vid ett ökat antal företag minskar prisnivån från dubbla marginalkostnaden $2 \cdot c$ vid två företag på marknaden till ungefär c då antalet företag är mycket stort, vilket är detsamma som priset på en marknad med perfekt konkurrens. Antalet butikskedjor på den svenska dagligvarumarknaden är idag relativt få, vilket medför att priserna ligger en bra bit över priset vid perfekt konkurrens. Historiskt sett har de svenska matpriserna varit ännu högre än dagens priser, då marknaden länge helt dominerades av ICA, Coop och Axfood. Nya aktörer såsom Lidl, Netto, Willys och andra lågpriskedjor har pressat ner priser, om än inte i den utsträckning som denna modell förespråkar. En förklaring till detta kan vara konsumenternas trögrörlighet.

Så länge det finns en positiv vinst på marknaden kommer nyetableringar att äga rum. Nya konkurrenter tar sig in tills det att vinsten närmar sig noll. Detta verkar i stor utsträckning stämma in på situationen på dagligvarumarknaden i Sverige. Butiker kommer även att differentiera sig och nischa sig mot olika kundsegment med olika butikskoncept och på så sätt göra positiva vinster. Netto, Lidl, Willys m.fl. tar marknadsandelar genom lägre priser samtidigt som ICA, Coop, Hemköp, Vivo m.fl. försöker behålla sina ställningar genom att differentiera sitt produkt- och serviceutbud. Bortser man från att N i praktiken måste vara ett heltal beräknas det maximala antal butikskedjor i jämvikt på marknaden som:

$$N = \sqrt{\frac{\alpha Y M}{\sigma}}$$

Det framgår att en stor marknad liksom höga preferenser hos konsumenterna för differentierade produkter ger utrymme för fler butikskedjor. Generellt sett värdesätter vi svenskar ett brett utbud av differentierade produkter, vilket enligt modellen talar för nyetableringar. I europeiska mått har Sverige dock en relativt liten befolkning, med färre aktörer som följd. Det framgår även att höga inträdeskostnader verkar hindrande för antalet butikskedjor på marknaden. Jämfört med övriga Europa ligger inträdeskostnaderna totalt sett på en högre nivå i Sverige, vilket kan förklara att så få butikskedjor har funnits och fortfarande finns. En svaghet med modellen är att den endast tar hänsyn till kvantifierbara faktorer och inte de övriga faktorer som verkar hindrande vid ett inträde.

4.2.3.2 Fall 2: Endogen sänkt kostnad

I detta fall antas graden av differentiering variera mellan de olika butikskedjorna. Som tidigare konstaterats påverkas den optimala kvantiteten och prisnivån inte av differentieringsgraden och kommer därför vara desamma som i det exogena fallet. Detta är i praktiken inte en helt realistiskt slutsats. Nettos och Coops sortiment och kvalitet avviker mycket från varandra, vilket förklarar skillnaderna i prisnivåer. Den optimala differentieringsgraden ges av följande samband:

$$z = \left(\frac{2\alpha Y M (N-1)^2}{N^3 s} \right)^{\frac{1}{\gamma}}$$

Modellen antar symmetri i avseende på differentiering, d.v.s. att det finns en optimal differentieringsnivå, men att denna är lika för alla. Detta är en möjlig jämviktslösning, men det finns andra osymmetriska lösningar. Dessa är svåra att bestämma, men den rådande situationen på den svenska marknaden visar att de existerar.

En slutsats är att ju högre kostnad för att differentiera sig (s och γ), desto mindre differentierade kommer produkterna att vara. Graden av produktdifferentiering ökar däremot med en ökad marknadsstorlek $Y \cdot M$, liksom då konsumentens preferenser för varor med hög differentieringsgrad är starka (α). Det är naturligt att en stor marknad rymmer en större uppsättning olika preferenser och delmarknader. Antalet butikskedjor har en negativ inverkan på differentieringsgraden. Produkterna blir allt mer snarlika och marknaden närmar sig perfekt konkurrens då antalet butikskedjor ökar.

4.2.3.3 Optimalt antal butikskedjor

Naturligtvis går det bara att starta hela antal butikskedjor. Att bortse från detta heltalskrav har dock relativt liten påverkan då man vill uppskatta ungefär hur många butikskedjor marknaden optimalt rymmer. Ett annat antagande som görs i detta sammanhang är att marknaden är

oändligt stor, vilket medför att termen $\frac{s - \gamma\sigma}{\alpha Y M}$ i ekvation (3.11) går mot noll. Även för

begränsade men relativt stora marknader är detta antagande inte orimlig. Hela den svenska dagligvarumarknaden, men även lågprissegmentet kan betraktas som tillräckligt stora. Under ovan givna förutsättningar kommer man fram till att det optimala antalet butikskedjor på marknaden blir:

$$N = 1 + \frac{1}{4}\gamma + \frac{1}{4}\sqrt{8\gamma + \gamma^2}$$

där antalet butiker endast beror på γ och är ändlig för alla begränsade värden på γ . En hög differentieringskostnad γ medför ett större antal butikskedjor som erbjuder allt mer snarlika produkter. Vid en låg kostnad för att differentiera sig kommer ett fåtal kedjor att konkurrerar med ett brett sortiment av differentierade varor. Denna situation karaktäriseras av monopolistisk konkurrens, bortsett från att modellen inte tar hänsyn till olika priser beroende på produkten man erbjuder. Den svenska dagligvarumarknaden stämmer i vissa avseenden in på denna beskrivning, d.v.s. med få butiker med olika utbud och högre priser.

4.2.4 Bain, Modigliani, Sylos-Labini modell

På dagligvarumarknaden finns det olika typer av inträdesbarriärer för de nya potentiella butikskedjorna. De redan existerande kedjorna kan agera på olika sätt för att på så sätt förhindra inträde för den nya konkurrenten. I detta avsnitt diskuteras två olika metoder, blockerad respektive hindrande marknad. I båda fallen betraktas den existerande marknaden som ett monopol där ICA verkar. Lidl ses som den potentiella aktören som försöker ta sin in på marknaden. Detta är alltså en förenklad bild av den verkliga situationen. Beträffande monopolantagandet kan man föra liknande diskussion som i inledningen till Milgrom – Roberts modell i avsnitt 4.2.2.2.

4.2.4.1 Blockerad marknad

Antag att ICA är etablerad på en befintlig lokal marknad (t.ex. i en kommun). Lidl står här i valet, etablera eller inte. Modellen antar att konsumenterna är indifferent mellan val av butik, i detta fall skulle det innebära att kunderna har samma preferenser vilket i praktiken är orealistiskt, olika kundsegment söker olika typer av erbjudanden. Som tidigare nämnts attraherar Lidl främst studenter men även personer med invandrarbakgrund, vilket bidrar till att dessa kundsegment kommer att byta till Lidl istället för ICA. Ett annat antagande är en jämn och kontinuerlig efterfrågan över tiden, vilket över året antas gälla med vissa undantag för högtider, långhelger etc. Vid inträdestidpunkten bestämmer sig ICA för en monopolkvantitet q^m som antas vara konstant i alla framtid. Denna kvantitet tror även Lidl att ICA kommer producera och sälja oavsett inträde eller ej. Det är svårt att göra en bedömning av den framtida efterfrågan, men den kommer med allra största säkerhet att ändras p.g.a. konkurrenters agerande och andra faktorer i omgivningen. Därmed är detta ett orealistiskt antagande.

ICA har det lokala monopoliet på marknaden och sätter därför monopolkvantitet. Då ICA sätter monopolkvantitet innebär det att residuala efterfrågekurvan som Lidl möte skiftar nedåt, vilket i sin tur medför att Lidl inte kommer att kunna täcka sina genomsnittskostnader och kan därför inte etablera sig på marknaden. Detta beror på antagandet om att ICA i inträdesperioden bestämmer sig för en kvantitet x_1 som är konstant i alla framtid och vid ett eventuellt inträde, tror Lidl att det etablerade företaget kommer producera samma kvantitet som före inträde oavsett hur Lidl agerar. Om Lidl ändå beslutar sig för inträde innebär detta en förlust så länge de stannar på marknaden. Denna typ av strategi är inte realistisk, för vid ett

inträde bör det redan etablerade företaget anpassa sig till de nya förhållandena för att maximera sin vinst. Ett argument till att gå in på marknaden trots att vinst initialt inte kommer generas, kan vara att få fotfäste och i framtiden kunna göra stora vinster då introduktionsfasen är passerad. Lidl har valt att gå in på den svenska marknaden och har därmed gjort bedömningen att summan av de diskonterade nettovinsterna kommer att vara positiv. Även antagandet om att butikerna har samma genomsnittskostnad är orealistiskt, eftersom Lidl och ICA köper in från olika leverantörer och har skilda kostnader för sina organisationer.

4.2.4.2 Hindrande marknad

Exemplet med blockerad marknad är som ovan nämnt inte alltid relevant, då inträde inte alltid kan hindras genom att sätta monopolkvantitet i all oändlighet, även efter ett eventuellt inträde. Jämfört med fallet med blockerad marknad har den etablerade ICA-butiken en annan genomsnittlig kostnad, men möter fortfarande samma efterfrågekurva. I detta fall finns det en möjlighet för Lidl att etablera sig på marknaden och göra en vinst. ICA kan inte stänga ute konkurrenter genom att sätta monopolkvantitet. För att hindra ett eventuellt inträde måste ICA istället erbjuda den betydligt högre kvantiteten q^L . För att detta ska fungera förutsätts att Lidl har högre genomsnittliga kostnader än ICA. Detta kan bl.a. bero på inträdes kostnader. På detta sätt tar ICA så pass stor del av efterfrågan, att den residuala efterfrågan som Lidl möter blir väldigt låg och att inträde därmed inte är lönsamt. Detta innebär att ICA kan hindra inträde på marknaden. I verkligheten verkar detta inte stämma, vilket avspeglas i Lidls inträde på marknaden, samtidigt som ICA och de andra befintliga butikerna till stor del bibehåller den relativt höga prisnivån. En förklaring till detta kan vara Lidls låga kostnader.

4.3 Lokaliseringsanalys

I detta avsnitt delas butikskedjornas lokaliseringsmöjligheter upp i två huvudfall. Då man betraktar den geografiska marknaden i en dimension tillämpas den linjära modellen, medan i det tvådimensionella fallet används den cirkulära modellen. Den cirkulära modellen är den mest tillämpbara, eftersom den tar hänsyn till mer än en variabel.

4.3.1 Linjär lokaliseringsmodell

Modellen antar N identiska konsumenter likformigt fördelade över en rak sträcka. Antagandet om likformighet kan anses vara gällande i stadskärnan där befolkningen är tät, medan det linjära antagandet måste ses som orealistiskt. Konsumenter som bor utanför städerna, men även i städerna kommer att söka andra faktorer än bara närhet för att handla i en specifik butik. Tillgången på parkeringsplatser är en faktor. Knapp tillgång till parkeringsmöjligheter bidrar till att konsumenten är villig att köra lite längre för att undvika problemet. Denna aspekt betraktas inte i modellen, där det enda kravet är att transportkostnaden och priset för varorna måste vara mindre än reservationspriset V , d.v.s. den maximala kostnad som konsumenten är beredd att betala för att konsumera varan.

Ett annat antagande är att butikerna erbjuder samma typ av vara och till samma kvalitet, vilket inte kan anses vara realistiskt. Dock kan vissa butiker anses vara mer lika varandra än andra. Ju närmre substitut två produkter/butiker är till varandra, desto hårdare konkurrerar de. Lidl

och Netto kan ses som likvärdiga butiker och på så sätt konkurrerar de mest med varandra. Val av butik beror ofta på vilken typ av inköp som ska göras, storhandel utförs t.ex. i en lågprisbutik eller på en stormarknad. Daglig handel i mindre utsträckning kan göras i små butiker där närheten och öppettider är en betydande faktor.

Att varorna inte är av samma varumärke och kvalitet, berör inte modellen. Kvaliteten mellan varor kan skilja sig mycket mellan olika butiker. Netto, Lidl och Willys har alla olika varumärken, vilket påverkar kundernas val. Willys erbjuder ett eller flera lågprismärken, men även ett alternativ av hög kvalitet. Konsumenternas olika preferenser spelar en stor roll vid val av butik.

För att så många butiker som möjligt ska etablera sig bör de välja en plats långt från de närliggande butikerna som möjligt, för att på så sätt kunna dra till sig maximalt antal konsumenter. Spridningen mellan butikerna medför mindre transportkostnader för kunderna och på så sätt ett bättre alternativ för konsumenten. Modellen tar inte hänsyn till intilliggande orter och hur butiker i dessa påverkar konsumenterna på den egna "Huvudgatan".

En annan tillämpning av modellen är olika prissättning vid given lokalisering. I detta fall antas två företag vara etablerade på marknaden, där butik 2 försöker konkurrera med butik 1 om marknadsandelar. Detta gör butik 2 genom att sänka priset på varorna så mycket att kunder tillhörande butik 1 handlar i butik 2 istället. Om butik 1 inte kan sänka priset lika mycket innebär detta förlorade marknadsandelar för butiken. Då butik 2 har sänkt priset så pass mycket att kunderna som bor vid butik 1 har större nytta i butik 2 innebär detta att alla som bor till vänster om butik 1 kommer att handla hos butik 2, då den totala kostnaden är mindre. Det finns ändå jämvikter där de båda butikerna kan sätta olika priser eftersom de är lokaliserade med närhet till olika stora delar av marknaden och till kunder med varierande preferenser. Detta återspeglas i situationen på den svenska dagligvarumarknaden.

De olika dagligvarubutikerna använder sig av olika prissättningsstrategier beroende på typ av butik. Lågprisbutikerna måste hålla en låg prisnivå för att attrahera sitt kundsegment. Enligt modellen kommer butikerna att sätta det för hela marknaden optimala priset:

$p_L^*(n) = V - \frac{t}{2n}$, som är beroende av antalet befintliga butiker. Butikernas priser är i praktiken

olika bl.a. som en följd av konsumenternas trögrörlighet. Ett stort antal butiker medför ett generellt lägre pris, konkurrensen är hårdare och på så vis drivs priset ner. I Sverige har prisnivån länge varit hög, men har i och med nyetableringarna börjat sjunka. Priset ses som en funktion av antalet butiker på marknaden. Konsumenternas reservationspris liksom transportkostnaderna per avståndsenhet betraktas som givna.

Även butikskedjornas totala vinst är beroende av antalet kedjor på marknaden. Vid ett stort antal kedjor kommer vinsten att bli mindre. Företagen på marknaden får dela på det befintliga kundsegmentet. Då ett nytt företag etablerar sig kommer de att ta en del av de befintliga företagets marknadsandelar. Modellen tar även hänsyn till företagets rörliga kostnader, vinsten kommer logiskt sett beror på hur kostandseffektiv kedjan är, men även vilken prisnivå företaget kommer att sätta.

Nyetableringar kommer att ske på marknaden tills det att ingen vinst går att generera. Etablering av en ny butik är beroende på antalet befintliga butiker på marknaden. Marknaden kan t.ex. redan vara mättad, vilket dock inte är fallet för Sverige. De nya aktörerna på marknaden etablerar sig på grund av att höga vinster är möjliga. Etableringsstrategi och vilken typ av konkurrens de ska använda sig av är två betydande faktorer för inträdet. Lidl och Netto har etablerat sig med en klar lågprisstrategi, ett strategiskt val då den svenska marknaden saknade denna typ av nisch. Kedjorna kunde på så sätt slå sig in på marknaden.

4.3.2 Cirkulär lokaliseringsmodell

Här utgår man ifrån att staden är cirkulär och inte en horisontell väg. Modellen antar att butikerna etablerar sig i utkanterna av den cirkulära staden längs periferin, samt att butikens etablering är stabil över tiden, d.v.s. butikskedjan kan inte ändra sitt lokaliseringsval. Den cirkulära modellen ger en bättre bild av den geografiska placeringen än vad den linjära gör, då hänsyn tas i två dimensioner; lokalisering och kundens preferenser. Beroende på cirkelns storlek och avgränsning kan modellen appliceras på olika sätt.

Modellen tar inte hänsyn till att inträde kan ske i olika tidsperioder. För varje nytt inträde uppstår nya jämviktslokaliseringar. Att flytta butiker kräver resurser liksom beviljande av kommunerna. Detta medför en trögrörlighet i omlokaliseringen och att inte de nya jämvikterna kommer att uppnås. Alltså är lokalisering på lika avstånd från varandra i många fall inte är möjlig. Kommunernas regleringar är en faktor som påverkar var butiken får lokaliseras, vilket medför att butikerna får etablera sig på de områden som kommunen erbjuder. En butiks lokaliseringsval beror ofta på fler faktorer än avståndet till konkurrenterna och kommunernas påverkan, t.ex. infrastruktur, närhet till konsumenten mm, vilket denna modell inte tar hänsyn till. I en cirkulär modell finns det flera etableringsställen att välja mellan, men endast på cirkelns periferi. Det är dock ett orimligt antagande att butikerna enbart lokaliseras i utkanten av staden, då innerstan även kräver butiker. Om man däremot bara ser på Netto är det ett exempel på en kedja som i Lund valt att etablera sina butiker i utkanten av staden. Detta beror troligtvis på billig hyra, hög genomströmning av konsumenter, studentboenden i områdena mm.

4.3.2.1 Lågprismarknaden

På lågprismarknaden råder en monopolistisk konkurrenssituation som kan approximeras med en monopolsituation för varje geografiskt avgränsad marknad. Servicebutiker konkurrerar med varandra och lågprisbutiker konkurrerar med varandra. Lågprisbutikerna delar upp marknaden mellan varandra för att på så sätt kunna agera som ett lokalt monopol på marknaden. I denna modell tas hänsyn till de olika butikernas differentiering, vad kunden föredrar framför något annat och hur mycket nyttan ökar/minskar av just det valet.

Konsumenten befinner sig på avståndet $x = |t - t^*|$ från Netto t och har Lidl t^* som favoritbutik. Lidl och Netto har liknande pris på varorna, men kunden föredrar varor från Lidl framför Netto, t.ex. på grund av bättre smak, lättare att hitta och specialvarianter. Enligt modellen kommer konsumenterna att handla på Netto (ligger geografiskt närmare konsumenten än Lidl) så länge nettoöverskottet är positivt. Så länge den totala nyttan är positiv kommer alltså konsumenten att handla på Netto istället för Lidl, fast än att kunden föredrar Lidl. Det maximala avståndet Netto kan lokalisera sig från konsumenten blir då

$x_m = \frac{v-p}{c}$, för att välja Netto istället för Lidl. Kunden har större nytta av att handla på Netto trots att kundens preferenser talar för Lidl. Netto kommer då att sälja sina varor till alla konsumenter på sträckan $2x_m$ kring butiken, då den cirkulära sträckan dragits ut till en rät linje.

c betecknar nyttominskningen för konsumenten att handla på Netto istället för Lidl. Nyttominskningen innebär t.ex. att konsumenten inte kan köpa den speciella filmjökssmaken på Lidl utan får istället köpa en alternativ filmjökssmak på Netto. Skillnaden i smakupplevelse blir en nyttominskning för kunden. Dock finns det säkert kunder som gör vad som helst för den speciella filmsmaken på Lidl och som kommer att handla där oberoende av att Netto ligger precis utanför dörren. Genom att etablera butikerna efter vilken typ av kundsegment som bor i området kan den största vinsten erhållas, då stora delar väljer denna butik. Genom att etablera Netto och Lidl butiker i student- och invandrartäta områden dras stora delar av kundsegmentet dit, men andra strategier kan vara områden med hög genomströmning men även hyresnivå i området.

4.3.2.2 Konkurrerande regioner, lågprisbutiker/stormarknader

Hela dagligvarumarknaden konkurrerar som ovan nämnt inte direkt med varandra. Däremot kan man anta att lågprisbutikerna konkurrerar med varandra, men även med stormarknader. Företagen väljer nisch och beroende på kundens preferenser kan den vara villig att betala mer för just den nischade varan. Detta kan t.ex. innebära att kunder p.g.a. sina preferenser väljer att handla sina varor i en stormarknad med högre pris, istället för att förlägga alla inköp i lågprisbutiken som ligger närmare. Vice versa kan även gälla för väldigt prismedvetna kunder. På det hela taget kan etableringen av lågprisbutiker innebära att kundsegment övergår från stormarknader till lågprisbutiker. Det finns lättroliga kundsegment som lågprisbutiker attraherar, där lågprisbutikerna tar marknadsandelar. Lidl, Netto och Willys tar marknadsandelar från stormarknaderna och andra butiksalternativ. Lokalisering av lågprisbutiker och stormarknader sker ofta relativt nära varandra och beroende på kundernas preferenser kan konsumenten bli indifferent i valet mellan butikerna.

I detta fall måste lågprisbutikerna även ta hänsyn till hur stormarknadernas sätter sitt pris vid sin egen prissättning. I konkurrerande regioner kommer inte stormarknaderna att få hela kundsegmentet utan får dela med sig till lågprisbutikerna. Konsumenterna som generellt är indifferent i valet mellan butikstyp och dess specifika varor kommer att välja den butik som för tillfället ger det högsta nettoöverskottet. I detta fall antas stormarknaderna sätta priset p och de nyetablerade lågprisbutikerna priset p . x_c betecknar avståndet mellan stormarknad och kund, där konsumenten har samma nytta av de olika butikstyperna och på så sätt blir indifferent i valet av butikstyp.

Den efterfrågade kvantiteten hos Netto (ovan valda företaget) påverkas av nyttominskningen för konsumenten att inte få sin favoritvara hos Lidl. En stor nyttominskning innebär mindre kvantiteter, vilket även är rimligt i praktiken.

5 Slutsatser

Den svenska dagligvarumarknaden har länge präglats av höga priser med en jämn och hög kvalitet i ett internationellt perspektiv. Detta har lockat nya aktörer till marknaden. Olika anledningar såsom geografiskt läge, politik, lagstiftning och väldigt starka hemmaaktörer har länge bidragit till att stänga ute nya aktörer. De senaste åren har dock marknaden öppnats upp och butiker med lågprisinriktning har fått fotfäste på marknaden.

Pris

Lågprisbutikernas viktigaste komponent i deras strategi är att hålla ett lågt pris, vilket de gör genom nedskärning av kostnader. Genom en begränsad service i form av kortare öppettider, inga servicediskar, enklare logistik ute i butiken etc, men även ett smalare sortiment och en genomsnittligt lägre kvalitetsnivå bidrar till den låga kostnadsnivån.

Lågprisbutikernas koncept tillsammans med den ökande konkurrensen till följd av fler aktörer på marknaden kan vara bidragande faktorer till den något lägre prisnivån på senare tid. En annan trend är den ökande andelen egna varumärken ute i butikerna. Priserna på dessa är oftast lägre än för traditionella märkesvaror, vilket kan ha påverkat prisnivån på hela marknaden.

Priserna har dock ännu inte sjunkit i den utsträckning som förväntats och ligger fortfarande högt, sett ur ett internationellt perspektiv. De stora geografiska avstånden till och inom Sverige medför större kostnader för transport och logistik, vilket troligen är en av faktorerna till att de svenska matpriserna med största sannolikhet inte kommer att sjunka till samma låga prisnivå som i övriga Europa. Även svenskarnas relativt höga preferenser för kvalitet och brett utbud är tänkbara orsaker till att priserna hålls uppe. Det finns faktorer som talar för att kvaliteten kommer att sjunka med fallande priser, men än så länge visar mätningar inga sådana tendenser. Eftersom det idag finns stora marginaler i Sverige kan priserna fortsätta sjunka med utrymme för bibehållen kvalitet. Det finns dock en jämviktsnivå där pris och kvalitet står direkt mot varandra.

Kunder

Svenskarna har gått från att ha varit mer homogena i såväl livssituation som preferenser, till att bli mer mångfasetterade i ett samhälle med fler och tydliga grupperingar. Detta ger utrymme för olika typer av butikskoncept som bättre återspeglar sammansättningen i samhället. I dagsläget är lågprisbutikerna underrepresenterade på marknaden, vilket medför att dessa sannolikt kommer att öka. Det kommer dock, om än i minskad omfattning, att finnas kvar butiker med brett sortiment och hög kvalitet och priser, men även specialbutiker och torghandel, då kundsegment fortfarande efterfrågar detta.

Ett ökat intresse för mat och matlagning hos konsumenterna, vilket bl.a. reflekteras i större exponering i TV-, radioprogram och mattidningar, verkar som helhet för en positiv utveckling på dagligvarumarknaden.

Lågprisbutikerna har valt att rikta sig mot speciella kundsegment, såsom barnfamiljer, studenter och personer med invandrarbakgrund som de bedömer inte ha fått sina behov tillfredställda av de befintliga butikskedjorna, för att kunna ta så stora marknadsandelar som möjligt.

Produktdifferentiering

Ett sätt att konkurrerar på marknaden är genom att differentiera sina produkter. De befintliga butikskedjorna såsom ICA, Coop, Hemköp, Vivo m.fl. erbjuder ett brett sortiment och en utvidgad service för att urskilja sig och attrahera kunder. Ju högre preferenser hos konsumenterna för differentierade produkter, desto fler olika butikskoncept finns det utrymme för på marknaden. Detta medför att marknaden som helhet troligen kommer att öka. Även omvänt gäller, d.v.s. att graden av produktdifferentiering totalt sett ökar med en ökad marknadsstorlek. Det är naturligt att en stor marknad rymmer en större uppsättning olika preferenser och delmarknader. Att Sverige är en relativt liten marknad p.g.a. en liten befolkning innebär dock att det finns en gräns för hur många aktörer som kan verka där. Med relativt få butikskedjor i dagsläget verkar denna gräns inte vara nådd.

Ju högre kostnad för att differentiera sig, desto mindre differentierade kommer produkterna att vara. Antalet butikskedjor kan ha en negativ inverkan på differentieringsgraden med mer snarlika produkter och ökad konkurrens. Denna utveckling är i dagsläget dock inte någon större risk på den svenska marknaden. Även på grund av att företagen endogent sänker allt större kostnader kommer troligen antalet butiker på marknaden vara begränsat.

Integration i leden och inlåsningseffekter

En tydlig trend är ökad integration bakåt i distributionsledet. Butikskedjorna har egna centrala funktioner för marknadsföring, administration, inköp och distribution. Man anser att detta är effektivare och ger lägre kostnader, samt underlättar för att kunna föra ett mer enhetligt koncept. Grossistföretag ägs eller har nära samarbete med de olika kedjorna. Merparten av de enskilda butikernas varor köps in från denna grossist. Genom att köpa in stora volymer kan inköpskostnaderna reduceras, butikerna binds även upp genom avtal med grossistföretaget. En annan tänkbar effekt av detta är att skillnaden mellan de varumärken som de olika butikskedjorna erbjuder blir allt mer tydlig. Även de olika leverantörerna knyts hårdare till grossisterna. På grund av de fördelar som nämnts och att aktörerna blir större kommer integrationen troligen att fortsätta.

Utvecklingen går visserligen mot fler aktörer, men där varje butikskedja ändå är av betydande storlek. Det är svårt för enskilda butiker att på egen hand etablera sig och överleva. Situationen på marknaden går även mot en ökad internationalisering både beträffande produktutbud och ägarstruktur.

Genom inlåsning kan butikerna knyta kunderna till sig. Med betalkort och medlemskort binder kunderna upp pengar, får rabatter och bonus. Detta stimulerar till köp i den egna butikskedjan. Genom medlemstidningar med recept, erbjudanden, tävlingar etc. skapas en gemenskap med butiken ifråga och deras övriga kunder. Även denna utveckling ser ut att hålla i sig.

Kommunernas påverkan vid inträde

En viktig aktör vid etablering är kommunerna, som med hjälp av bl.a. Plan- och bygglagen (PBL) fattar det avgörande beslutet om att tillåta att en ny butik öppnar. PBL har ett stort praktiskt inflytande och i dagens läge reglerar kommunerna etableringarna väldigt hårt, men lagen och dess tillämpning håller på att ses över. Det ska bli enklare för butikerna att få tillstånd till lokalisering, vilket kommer att gynna konkurrensen.

Vid nyetablering av externt belägna stormarknader kommer förutom effekterna på den övriga handeln i kommunen, intilliggande kommuners etableringsbeslut att påverka utfallen. Vikten av att som kommun vara först med etableringen kan i detta sammanhang vara en drivande faktor för att bevilja den nya stormarknaden. I många fall hade det för kommunerna varit pareto-optimalt att samarbeta i beslutet, men p.g.a. att kommunen som organisation liksom de totala effekterna av etableringen är komplexa, är det svårt att uppnå ett samarbete.

Det finns undersökningar som pekar på att det inte är handeln i centrum som drabbas då externa köpcentra öppnas, utan snarare den perifera handeln. Servicebutiker ser inte stormarknader och lågprisbutiker som sina huvudsakliga konkurrenter, utan andra servicebutiker. Andra viktiga faktorer som bör vägas in är miljöaspekter, arbetstillfällen och kommunens image. Sveriges höga skatter på arbete medför att butiker med färre antal anställda och därmed lägre servicenivå gynnas. Vid nyetableringar måste även den ökade konsumentnyttan till följd av ökad konkurrens och lägre priser beaktas, men är en aspekt som kommunerna ofta bortser från eller nedvärderar.

Konkurrenters hindrande av inträde

Ett inträde är oftast förknippat med hög osäkerhet, risker och initiala kostnader, där ett antal olika utfall är tänkbara. Det är för den potentiella konkurrenten t.ex. av stor betydelse att ha så mycket information som möjligt om de befintliga butikkedjornas kostnadsstruktur, för att minska osäkerheten och välja det mest lönsamma beslutet. Det finns mycket som talar för att det endast är lönsamt att gå in på marknaden för potentiella konkurrenter, oavsett sin egen kostnadsstruktur, om det existerande företaget har höga kostnader.

Den redan etablerade butikskedjan kan välja att ha en prisstrategi som signalerar vilken kostnadsstruktur man har, eller sätta ett och samma pris oavsett kostnader och på så sätt inte avslöja för potentiella konkurrenter hur kostnadsstrukturen ser ut. Det framgår att de befintliga aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden länge har hållit en jämn prisnivå, men de direkta orsakerna liksom hur det har påverkat tidigare inträde är svåra att bestämma.

Även om en del teorier talar för att den befintliga butikskedjan ska erbjuda monopolkvantiteten för att avskräcka potentiella konkurrenter från inträde, är den bästa strategin om ett inträde ändå sker att anpassa sin kvantitet till den nya situationen. Detta verkar även ha skett på den svenska marknaden, även om det i dagsläget inte har gått så pass lång tid att det går att bestämma mer exakt den framtida uppdelningen av marknaden.

Lokalisering

Vid ett eventuellt inträde kan kedjorna välja att lokalisera sina butiker enligt olika strategier. Generellt sett bör butikerna lokalisera sig så långt ifrån varandra som möjligt, för att attrahera så stor andel av den totala marknaden som möjligt. Butikers är i sin omlokalisering dock i allmänhet trögrörliga, vilket medför att de kan ta ut olika priser beroende på hur attraktivt

läget är och deras närhet till konsumenter och konkurrenter. I praktiken är inte heller alla konsumenter identiska, vilket innebär att butiken bör placera sig tillräckligt nära de kunder som har starkare preferenser för den egna butiken. På den svenska dagligvarumarknaden avgör även styrkan i kundernas preferenser avståndet till de befintliga butikerna vid lokaliseringsvalet. Ju starkare preferenser för den nya butiken är, desto längre bort från de etablerade aktörerna kan lokaliseringen ske utan att man förlorar sina typkonsumenter till konkurrenterna.

Andra faktorer som påverkar lokaliseringsvalet, förutom närheten till konsumenter, är hyreskostnader p.g.a. de låga marginalerna i branschen, men även infrastruktur med bra transporter möjligheter för både leverantörer och konsumenter. Närheten till övrig handel kan också ha en positiv påverkan på lokaliseringsbeslutet.

6 Källkritik och fortsatta studier

Detta avsnitt syftar till att kritiskt bedöma svagheter i de använda källorna och vilka eventuella begränsningar detta har inneburit. En kandidatuppsats bör i sitt utformande vara relativt avgränsad. Under arbetets gång har intressanta idéer och funderingar väckts, men som har utelämnats på grund av avgränsningsskäl. Här tas dessa upp och förslag på fortsatta studier inom ämnet.

6.1 Källkritik

Som framgått av uppsatsen, i synnerhet i den analyserande delen, bygger de använda modellerna på antaganden som har olika begränsningar. Dessa har kommenterats löpande i samband med respektive modell i analysdelen. Begränsningarna har för en del modeller medfört att verklighetsanknytningen känts svag. De har dock gett en infallsvinkel till problemet och modellerna bör inte användas skilda från varandra utan tillsammans komplimentera varandra i ett helhetsperspektiv.

Det finns ett relativt brett utbud av artiklar och rapporter som behandlar dagligvarumarknaden, men dock få som behandlar inträdes- och lokaliseringsmodeller ur ett spelteoretiskt och mer kvantitativt perspektiv. Därför har modeller från närliggande områden liksom befintliga mer allmänna teorier och modeller från läroböcker och artiklar i stor utsträckning tillämpats på den studerade marknaden.

Ett av de större problemen under arbetets gång har varit svårigheterna att få tag på primärdata genom intervjuer och enkäter. Lidl och Netto är väldigt slutna företag som är konfidentiella med hela sin verksamhet. Detta gäller i synnerhet Lidl som i princip inte publicerar någonting eller har någon informations-/pressansvarig person. Även de andra butikskedjorna som intervjuats (ICA, Axfood) inte velat besvara en del enligt dem känsliga frågor. Man bör även ha i åtanke att informationen på de olika butikskedjornas hemsidor är begränsad och vinklad till deras fördel och därför inte ger en fullständig eller helt korrekt bild.

6.2 Fortsatta studier

För att komplettera bilden av lågprisbutikernas strategier och syn på den svenska dagligvarumarknaden hade intervjuer med Lidl och Netto varit av stort intresse.

En intressant metod för att analysera olika etableringsfaktorers betydelse, och samtidigt bedöma hur pass konsekventa butikskedjorna är då de rangordnar dessa kan man använda sig av Analytical Hierarchy Process (AHP). Detta tillåter att butikerna är anonyma, men kräver dock att butikerna är villiga att ställa upp på att svara, vilket som sagt har varit ett stort problem.

Med tillgång till ett stort datamaterial av kvantifierbara etableringsfaktorer för en uppsättning tänkbara lokaliseringsplatser, hade en multipel logistisk regressionsanalys kunnat genomföras där sannolikheter för nyetablering vid respektive plats hade kunnat uppskattas.

7 Referenser

7.1 Litteratur

Armstrong, Gary, Kotler, Philip, Saunders, John & Wong Veronica (1999), *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe

Carlton, Dennis W. & Perloff, Jeffrey M. (1999), *Modern Industrial Organization*, Addison Wesley Longman

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe

Nicholson, Walter (2002), *Microeconomic Theory*, South-Western, Thomson Learning

Norman, George, Pepall, Lynne & Richards, Daniel J. (1999), *Industrial Organisation: Contemporary Theory and Practice*, South-Western College Publishing

Person, Asplund 1997, *Introduktion till marknadsföring*, Avdelningen för Produktionsekonomi, Lunds tekniska högskola

7.2 Artiklar

Bergström, F (2000), *Är den externa handeln ett hot mot cityhandeln?*

Ellickson, Paul B (2004), *Does Sutton Apply to Supermarkets?*, Duke University

Forsberg, H (1994), *Kampen om köpkraften*, Byggforskningsrådet R5:1994, Stockholm

Haraldsson, Mattias & Svensson, Tomas (2002), *Konsekvenser av dagligvaruhandelns strukturuomvandling – Slutrapport, VTI rapport 485 – 2002*, Väg- och transportforskningsinstitutet

Konkurrensverkets rapport (2001), *Kan kommunerna pressa matpriserna?*, Konkurrensverkets rapportserie 2001:4

Konkurrensverkets rapport (2002), *Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer*, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6

Konkurrensverkets rapport (2004), *Konkurrensen i Sverige 2004*, Konkurrensverkets rapportserie 2004:5

Konkurrensverkets rapport (2004), *Konsumenterna, matpriserna och konkurrensen*, Konkurrensverkets rapportserie 2004:2

Länsstyrelsens rapport 2004:03 (2004), *Billigare livsmedel i Stockholms län*, Länsstyrelsen i Stockholms län

Myatt, David P (2002), *Signalling Your Strength (III): Application to Limit Pricing*, University of Oxford

Ranhagen, Mikael (2002), *Hur påverkas butiksstrukturen av ökad konkurrens – en analys av stormarknadsetableringar*, *Forskningsrapport S73*, Handelns utredningsinstitut (HUI)

Sutton, J (1991), *Sunk Cost and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration*, MIT Press Cambridge

Svensson, T (1998), *Dagligvarudistributionens strukturomvandling*, Linköping Studies in Arts and Science No. 179, Linköping

7.3 Internetkällor

Axfood	www.axfood.se (2005-05-09)
Coop	www.coop.se (2005-04-01)
ICA	www.ica.se (2005-04-01)
ICA-nyheter	http://www.ica-nyheter.net/artikel.html?id=9807 (2005-05-07)
Lidl	www.lidl.se (2005-04-01)
Netto	www.netto.se (2005-04-01)
Willys	www.willys.se (2005-05-09)

7.4 Intervjuer

Bjursjö, Robert, Etableringschef ICA Sverige AB (2005-05-12)

Grabenbauer, Patrick, Marknadschef Axfood (2005-04-25)

Nilsson, Helene, Vice butikschef på Willys i Lund (2005-04-22)

Appendix

Intervjufrågor

Detaljfrågor

1. Hur många artiklar har ni i Ert sortiment?
2. Hur ser fördelningen över ursprungsländer ut för Era produkter?
3. Hur många varumärken har Ni i sortimentet? (Egna varumärken?)
4. Hur stor butiksyta har Ni? Vad är genomsnittet för Era butiker?
5. Hur många anställda har Ni? Genomsnittligt antal? Genomsnittlig ålder?
6. Hur stor omsättning har Ni?
7. Inköpsfrekvenser? Inköpskvantiteter? Rabatter?

Dagens situation

8. Hur tydlig anser du att Er profilering är? Vilken är Era tydligaste profileringsfaktorer? Jämför med de andra butikskedjorna. (Pris, Produkt, Påverkan, Utbud, Service, Upplevelse, Tillgänglighet/Lokalisering)
9. Vilka ser Ni som era huvudsakliga målgrupper/kunder?
10. Vad karakteriserar era leverantörer?
11. Vad anser Ni att ert företags styrkor respektive svagheter är?
12. Vilken är Er bedömning av konkurrenternas styrkor och svagheter?
13. Varför tror Ni att nyetableringar inom svensk dagligvaruhandel av utländska företag sker specifikt inom segmentet lågpris?
14. Vilka möjligheter respektive hot tycker Ni det finns på den svenska dagligvarumarknaden?
15. Varför tror Ni att matpriserna i Sverige är högre än i resten av Europa?

16. Vilka faktorer påverkar Ert etableringsbeslut?

- Hyreskostnader?
- Närhet till konsumenter respektive leverantörer?
- Närhet till befintliga butiker (service butiker, andra lågprisbutiker, stormarknader)?
- Undersöker Ni demografiska och sociala förhållanden i området?
- Tillgång till potentiell personal?
- Hur mycket inflytande har kommunerna?
- Vilket är det största inträdeshindret enligt Er?

Framtiden

17. Hur tror Ni att utvecklingen kommer att bli på den svenska dagligvarumarknaden?

18. I vilken fas bedömer Ni att den svenska detaljhandelsmarknaden befinner sig i (PLC)?
Om och i så fall när tror ni att mättnad kommer att uppstå?

19. Hur ser Ni på samarbete mellan de stora dagligvarublocken?

20. Kräver ytterligare ökad internationalisering av den svenska dagligvarumarknaden
förändringar kring Era strategier?

21. Vilka framtida möjligheter respektive hot finns det enligt Er?