



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

MAGISTERUPPSATS
VT 2002

GLOBALISERING INOM DAGLIGVARUHANDELN

- Har svenska aktörer en chans?

Drivkrafter, kompetenser och strategier.

Handledare

Professor Allan T. Malm

Författare

Anna Bayer
Carolin Bengtsson
Karin Demuth

SAMMANFATTNING

- Titel:** Globalisering inom dagligvaruhandeln – Har svenska aktörer en chans?
Drivkrafter, kompetenser och strategier.
- Författare:** Anna Bayer, Carolin Bengtsson och Karin Demuth
- Handledare:** Professor Allan T. Malm
- Problem:** Den pågående globaliseringen är en högst väsentlig fråga för de svenska dagligvaruföretagen. Trots att globala aktörer ännu inte har gjort sitt intåg på bred front i Sverige kan en etablering av utländska lågpriskedjor som Lidl och Metro skönjas på den svenska marknaden. Likaså syns en förändring i de svenska aktörernas beteende i form samgåenden, partnerskap och centralisering. Frågor kring vilka fördelar de globala aktörerna har i förhållande till nationella aktörer, samt om det kommer att finnas utrymme för nationella aktörer i framtiden är befogade. Utvecklingen kan också skapa ett behov av nya kompetenser, resurser och strategier hos dagligvaruaktörer, något som vi finner intressant att undersöka.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är dels att utföra en strategisk analys av vilka krafter som driver dagligvaruhandelns globalisering och dels att undersöka vilka konsekvenser dessa drivkrafter medför för nationella och globala företag. Vi fokuserar även på frågan om förändringarna inom dagligvarubranschen skapar behov av nya kompetenser, resurser och strategier för nationella och globala aktörer.
- Metod:** I uppsatsen har en kvalitativ ansats valts eftersom syftet är att skapa en helhetsförståelse för utvecklingen inom dagligvaruhandeln. Vi har utfört fem fallstudier på nationella och globala aktörer och har använt oss av expertintervjuer och olika former av sekundärdata. Studien är av explorativ/deskriptiv karaktär.
- Slutsats:** Ur analysen har fyra områden av drivkrafter för globalisering framkommit; *kostnadsfördelar*, *teknologi*, *kapitalmarknad* och *statlig påverkan*, vilka sedan delats upp i mindre beståndsdelar. Vi konstaterar att dessa drivkrafter lett till en utveckling mot *konsolidering*, *butikskonceptualisering*, *branschglidning*, en större andel *egna varumärken* samt en förskjutning av *makten i värdekedjan* inom dagligvaruhandeln. Förändringarna inom branschen har vidare lett till att resurser som *logistiksystem* och *logistikrutiner* samt *varumärkesstrategier* blir allt mer värdefulla. Dock leder inte dessa resurser till långsiktigt varaktiga konkurrensfördelar då de är relativt lätta att kopiera. Resurser som vi anser leder till mer långsiktiga konkurrensfördelar är mjuka faktorer som *marknads-* och *kundanpassning* samt en god *implementeringsförmåga* vad gäller koncept och strategier. Ur den avslutande diskussionen framkommer att stora svenska aktörer har en relativt god möjlighet till fortsatt framgång på den svenska marknaden i och med aktörernas marknadskänedom och Sveriges geografiska läge och låga befolkningstäthet.
- Nyckelord:** Dagligvaruhandel, globalisering, drivkrafter, kompetenser, resurser och strategier

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
1.4 DEFINITION	9
1.5 DISPOSITION	10
2 METOD	11
2.1 VAL AV ÄMNE	11
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	11
2.3 VAL AV TEORI	12
2.4 VAL AV EMPIRI	13
2.5 DATAINSAMLING	14
2.5.1 PRIMÄRDATA	14
2.5.2 SEKUNDÄRDATA	15
2.6 KÄLLKRITIK	15
3 TEORI	17
3.1 GRUNDLÄGGANDE STRATEGITEORI	17
3.1.1 INDUSTRIAL ORGANIZATION OCH VÄRDEKEDJAN	17
3.1.2 RESURSBASERAT SYNSÄTT OCH KÄRNKOMPETENSER	19
3.1.3 TEORI ANGÅENDE GLOBAL STRATEGI	20
3.2 OMRÅDESSPECIFIK TEORI	21
3.2.1 TEORETISK ÖVERSIKT	21
3.2.2 WALTERS & KNEE - KONKURRENSSTRATEGIER INOM DETALJHANDEL	23
3.2.3 DETALJHANDELS STRATEGIER FÖR INKÖP OCH LOGISTIK	25
3.2.4 VARUMÄRKEN	28
3.2.5 BUSINESS DISTANCE – KULTURENS BETYDELSE	30
3.3 SAMMANFATTNING AV TEORIN	31
4 EMPIRI	33
4.1 GLOBALISERING AV DETALJHANDELN OCH FRAMVÄXT AV GLOBALA DAGLIGVARUAKTÖRER	33
4.2 WAL-MART	36
4.2.1 BUTIKS- OCH EXPANSIONSSTRATEGI	36
4.2.2 BETYDELSEFULLA KOMPETENSER	37
4.2.3 VARUMÄRKESSTRATEGI	39
4.3 CARREFOUR	40
4.3.1 BUTIKS- OCH EXPANSIONSSTRATEGI	40
4.3.2 BETYDELSEFULLA KOMPETENSER	41
4.3.3 VARUMÄRKESSTRATEGI	42

4.4 TESCO.....	43
4.4.1 BUTIKS- OCH EXPANSIONSSTRATEGI	43
4.4.2 BETYDELSEFULLA KOMPETENSER	45
4.4.3 VARUMÄRKESSTRATEGI.....	46
4.5 ICA.....	48
4.5.1 BUTIKS- OCH EXPANSIONSSTRATEGI	48
4.5.2 BETYDELSEFULLA KOMPETENSER	48
4.5.3 VARUMÄRKESSTRATEGI.....	50
4.6 COOP	51
4.6.1 BUTIKS- OCH EXPANSIONSSTRATEGI	51
4.6.2 BETYDELSEFULLA KOMPETENSER	52
4.6.3 VARUMÄRKESSTRATEGI.....	53
<u>5 ANALYS.....</u>	<u>55</u>
5.1 DRIVKRAFTER BAKOM GLOBALISERINGEN INOM DAGLIGVARUBRANSCHEN	55
5.1.1 KOSTNADSFÖRDELAR.....	56
5.1.2 TEKNOLOGI	56
5.1.3 STATLIG PÅVERKAN	57
5.1.4 KAPITALMARKNAD	57
5.2 DRIVKRAFTERNAS KONSEKVENSER FÖR GLOBALA OCH NATIONELLA AKTÖRER	58
5.2.1 KONSEKVENSER AV KOSTNADSFÖRDELAR	58
5.2.2 KONSEKVENSER AV TEKNOLOGIN	59
5.2.3 KONSEKVENSER AV STATLIG PÅVERKAN.....	59
5.2.4 KONSEKVENSER AV KAPITALMARKNADEN	60
5.2.5 ÖKAT FOKUS PÅ BUTIKSKONCEPT.....	60
5.3 RESURSER OCH KOMPETENSER INOM DAGLIGVARUHANDELN.....	61
5.3.1 BEHOV AV RESURSER OCH KOMPETENSER	61
5.3.2 KOMPETENSERNAS BETYDELSE FÖR GLOBALA OCH NATIONELLA AKTÖRER.....	65
5.4 MÖJLIGHETER, HOT OCH STRATEGIER.....	65
5.4.1 GLOBALA AKTÖRERS MÖJLIGHETER PÅ DEN SVENSKA MARKNADEN	65
5.4.2 HOTET FRÅN GLOBALISERINGEN – DE SVENSKA FÖRETAGENS PERSPEKTIV	67
5.4.3 AKTÖRSSTRATEGIER	67
<u>6 SLUTSATS</u>	<u>70</u>
<u>7 AVSLUTANDE DISKUSSION</u>	<u>73</u>
<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	<u>76</u>
<u>BILAGA 1.....</u>	<u>82</u>

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Teoriupplägg	13
Figur 2. Five Forces of Competition Källa: Porter (1980).....	17
Figur 3. Värdekedjan	18
Figur 4. VRIO-ramverket Källa: Barney (1996).....	19
Figur 5. The Wheel of Retailing Källa: Levy & Weitz (1998).....	22
Figur 6. Walters & Knees strategimodell Källa: Walters & Knee (1989).....	24
Figur 7. Cross-docking Källa: Kinneer (1997).....	26
Figur 8. Business distance Källa: Dupuis & Primes (1996).....	31
Figur 9. Koppling mellan teori och analys	32
Figur 10. Världens största dagligvaruaktörer och deras internationella aktivitet år 2000. Källa: PricewaterhouseCooper (2001).....	34
Figur 11. Vinst och vinstmarginalen för de fem fallföretagen. Källa: Företagens årsredovisningar.....	35
Figur 12. Wal-Mart store, supercenter, neighbourhood market och insidan av ett supercenter Källa: www.wal-mart.com.....	36
Figur 13. Carrefour hypermarket och två bilder inifrån butiken Källa: www.carrefour.com.....	40
Figur 14. Carrefours varumärken; Produit Carrefour, Carrefour bio, Reflets de france, Destination saveurs och Carrefour télécom. Källa: www.carrefour.fr.....	42
Figur 15. Tesco extra och två bilder från insidan av butiken. Källa: www.tesco.com.....	44
Figur 16. Bild inifrån ett av Tescos distributioncenter. Källa: www.tesco.com.....	45
Figur 17. ICAs varumärken; ICA, Skona, Rico och Euroshopper Källa: www.ica.se.....	50
Figur 18. Coops varumärken; Änglamark, Signum och Blåvitt. Källa: www.coop.se.....	53
Figur 19. Konstaterade drivkrafter bakom globaliseringen inom dagligvarubranschen	55
Figur 20. Utvärdering av resurser och kompetenser	61
Figur 21. Specialkompetenser i värdekedjan	64

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel kommer en bakgrund till det studerade problemet att ges. Bakgrunden mynnar ut i en problemdiskussion och uppsatsens syfte. Efter att ha definierat begreppet globalisering skildras slutligen uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Globalisering är ett fenomen som pågår i många olika branscher och som har intensifierats allt mer på senare år. Globaliseringen har dock främst diskuterats i tillverkningsindustrin trots att samma tendenser syns inom detaljhandeln. I Sverige märks globaliseringen inom detaljhandeln genom att svenska företag som exempelvis H&M och IKEA växer allt snabbare både genom att gå in på nya marknader och genom att öppna fler butiker på existerande marknader. Ovanstående två företag ger Sverige en stark position inom global detaljhandel. Bara under 2001 öppnade exempelvis H&M 93 nya butiker och ett lika stort antal beräknas tillkomma under 2002, främst i Tyskland, Frankrike, USA, Spanien och Storbritannien.¹

Globaliseringen märks likaså genom att stora internationella kedjor går in i på den skandinaviska marknaden. Ett intressant exempel är den schweiziska kedjan Bauhaus som öppnade sin första butik i Sverige 1997 och nu breder ut sig allt mer. Bauhaus är en kedja som säljer byggvaror med inriktning på hem, hus och trädgård och företaget har ett stort antal butiker i ett flertal länder i Europa. I artikeln *Nya byggvaruhus pressar priserna*² uttrycks åsikten att de utländska byggvaruföretagen troligtvis kommer att ta betydande marknadsandelar från mindre svenska järn- och färghandelsföretag. Denna utveckling illustrerar att nationella³, skyddade marknader försvinner allt mer och att det blir svårare att skydda sig mot internationella aktörers inträde, bland annat på grund av avvecklingen av handelshinder. Även utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologi skapar incitament till globalisering då företags transaktionskostnader kan minskas. Företag som koncentrerar verksamheten till sin hemmamarknad bör således inte känna sig skyddade från globalisering, utan riskerar att möta global konkurrens från utländska företag som går in på den nationella aktörens marknad.

Uppsatsen kommer, inom detaljhandelsområdet, att koncentreras på dagligvaruhandel. Utvecklingen inom dagligvaruhandeln är ett ämne som behandlats mycket i media den senaste tiden, särskilt konkurrenssituationen och prispågången i Sverige har uppmärksammats. I begreppet dagligvaror lägger vi in samma betydelse som innefattas i det engelska begreppet *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), vilket kännetecknas av förbrukningsvaror som köps ofta och i små poster. Branschen är intressant eftersom den beräknas genomgå stora förändringar framöver då globaliseringen inte kommit lika långt inom dagligvaror som inom till exempel möbel- och klädbranschen. Det var inte länge sedan den amerikanska aktören Wal-Mart

¹ www.hm.com, 020415.

² GöteborgsPosten (2001)

³ Som nationella aktörer räknas ICA och Coop trots att de bedriver viss verksamhet utanför Sverige.

etablerade sig i Europa och än är det inte många dagligvarukedjor som har en bred global närvaro. Professor J. Dawson vid University of Edinburgh skriver i en artikel att globaliseringsprocessen inom detaljhandeln befinner sig i ett mycket tidigt stadium och att globaliseringen väntas öka under de kommande fem åren. Dawson uttrycker: *"The very big retailers of Wal-Mart, Carrefour, Metro and others have a very limited coverage on a global scale. Retailing is starting to globalise but globalisation is still in its infancy for retailers"*.⁴ På senare tid har dock ökade tendenser till en världsomspännande konsolidering och globalisering syns inom detaljhandel och även mer specifikt inom dagligvaruhandel. Som exempel kan nämnas Carrefours sammangående med franska Promodès, spanska Pryca och Continente. Företaget har även öppnat 65 butiker på japanska marknaden.⁵ Likaså har världsledande Wal-Mart vunnit mark i Europa bland annat genom uppköpet av brittiska ASDA Group och tyska Wertkauf under 1998/1999.⁶ Även Wal-Mart har under 2002 gjort sitt intåg i Japan.⁷

För att få en bild över hur enorma de utländska dagligvaruaktörerna är kan sägas att franska Carrefour, störst i Europa, är 100 gånger större än svenska Hemköp.⁸ Givetvis inger även världsettan Wal-Mart respekt. Företagets omsättning 2001 uppgick till 191 miljarder USD,⁹ vilket utgör en över tre gånger så stor omsättning som den näst största aktören Carrefours. I en artikel i DagligvaruAffärer uttalar sig Håkan Matz, VD för Hemköp: *"Det sägs att Wal-Mart kan svälja den svenska dagligvaruhandeln med ett månadsresultat"*.¹⁰ För att få en uppfattning om företagets tillväxttakt kan nämnas att Wal-Mart öppnar nya butiker i en takt av ungefär 100 stycken affärer per år.¹¹ Denna utveckling skapar ett potentiellt hot för svenska dagligvaruföretag som ICA och Coop, skärskilt då det i en nyligen publicerad EU-rapport konstaterats att Sverige har de högsta livsmedelspriserna inom EU, till största delen beroende på bristande konkurrens och höga skatter. Denna situation har utvecklats till en viktig valfråga där regeringen uppmanats att sätta in åtgärder för att förbättra konkurrensläget.¹² Att hotet börjar te sig allt mer reellt märks genom att globaliseringsfrågor uppmärksammas i branschinterna föreningar. Globaliseringsfrågan togs exempelvis upp under DagligvaruAffärers höstmöte 2001¹³ och ledare inom de största svenska kedjorna har intervjuats om sina strategier för att möta det potentiella hotet. Många talar om behovet av en nordisk strategi för att hindra att de *globala aktörerna*¹⁴ tar sig in på den svenska marknaden. Redan idag har det tyska storföretaget Metro börjat etablera sig i Stockholm och utvecklingen de närmsta åren är oviss. I Trelleborg öppnade den danska lågpriskedjan Netto nyligen sin första svenska butik och tyska Lidl har påbörjat uppbyggnaden av sin första distributionscentral i Halmstad. Konkurrensverket välkomnar denna utveckling då branschen inte anses vara tillräckligt konkurrensutsatt.¹⁵

⁴ Dawson (2001) s.16

⁵ www.carrefour.com , 020403.

⁶ www.walmart.com , 020403.

⁷ Frozen Food Age (2002) s.16

⁸ DagligvaruAffärer (1999) s.37

⁹ Fernie & Arnold (2002) s.92

¹⁰ DagligvaruAffärer (1999) s.37

¹¹ Peterson & McGee (2000) s.170

¹² TT Nyhetsbanken (2002)

¹³ DagligvaruAffärer (1999) s.37

¹⁴ I global aktör innefattar vi företag som är verksamma på mer än en kontinent och i minst tio olika länder.

¹⁵ Fri Köpenskap (2001c)

1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående bakgrund framgår att globalisering är en högst väsentlig fråga för de svenska aktörerna. De globala dagligvaruaktörerna har ännu inte gjort sitt intåg på bred front i Sverige och inte heller har några av de svenska kedjorna nått utanför Norden i större skala. ICA har dock inlett en storsatsning i Baltikum med målet att bli störst på denna marknad redan vid slutet av innevarande år. Ytterligare expansion, både från svenska och globala dagligvaruföretags sida, kan vara en tidsfråga. Att som svensk aktör konstatera den rådande globaliseringen utan att se till vilka implikationer denna förändring får för branschens och de olika aktörernas utveckling kommer inte att vara tillräckligt i en hårdnande konkurrens. Frågor kring vilka fördelar de globala aktörerna har i förhållande till nationella aktörer, samt om det kommer att finnas utrymme för nationella aktörer i framtiden är befogade. Rådande utveckling kan skapa ett behov av nya kompetenser, resurser och strategier för dagligvaruaktörerna, något som vi finner intressant att undersöka.

Vi ser även ett intresse i att undersöka hur de svenska aktörerna ser på hotet från mer globala företag och vilka kompetenser och resurser som de utnyttjar för att bemöta ett eventuellt intåg av globala aktörer. Skiljer sig kompetenserna och det sätt på vilket nationella respektive globala aktörer konkurrerar åt? Är olika faktorer olika betydelsefulla beroende på om man väljer att konkurrera globalt eller nationellt? Vi ämnar också undersöka huruvida stora svenska företag som ICA och Coop kan fortsätta att konkurrera som tidigare eller om dessa blir tvungna att, i och med den ökande globaliseringen inom branschen, omvärdera sina strategier.

Förändringar i strategier som grundar sig i förståelsen av för dagligvaruhandeln viktiga drivkrafter, kommer förmodligen att bli allt mer betydelsefulla i framtiden. Vår uppsats kommer därför även ägnas åt att försöka förstå de bakomliggande drivkrafterna som blir betydelsefulla i en allt mer global dagligvarubransch. Utifrån dessa drivkrafter skapas strategier för att möta rådande och framtida förändringar. Dessa förändringar kommer att få implikationer för hur de svenska dagligvaruföretagen klarar den ökande globala konkurrensen. Redan syns en del förändringar i form av nordiska samgåenden och allianser. Finns det därmed möjlighet för de svenska aktörerna att motverka inträde av globala aktörer på den svenska marknaden eller finna vägar för att bemöta konkurrensen och själva expandera sin verksamhet?

Under undersökningsarbetet har vi inte hittat någon litteratur som direkt berör frågeställningar angående vilka kompetenser, resurser och strategier som blir viktiga för globala och nationella aktörer. Denna vinkel ger ett nyhetsvärde i vår uppsats och har bidragit till att vi formulerat syftet i tre delsyften enligt nedan.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är dels att utföra en strategisk analys av vilka krafter som driver dagligvaruhandelns globalisering och dels att undersöka vilka konsekvenser dessa drivkrafter medför för nationella och globala företag. Vi fokuserar även på frågan om förändringarna inom dagligvarubranschen skapar behov av nya kompetenser, resurser och strategier för nationella och globala aktörer.

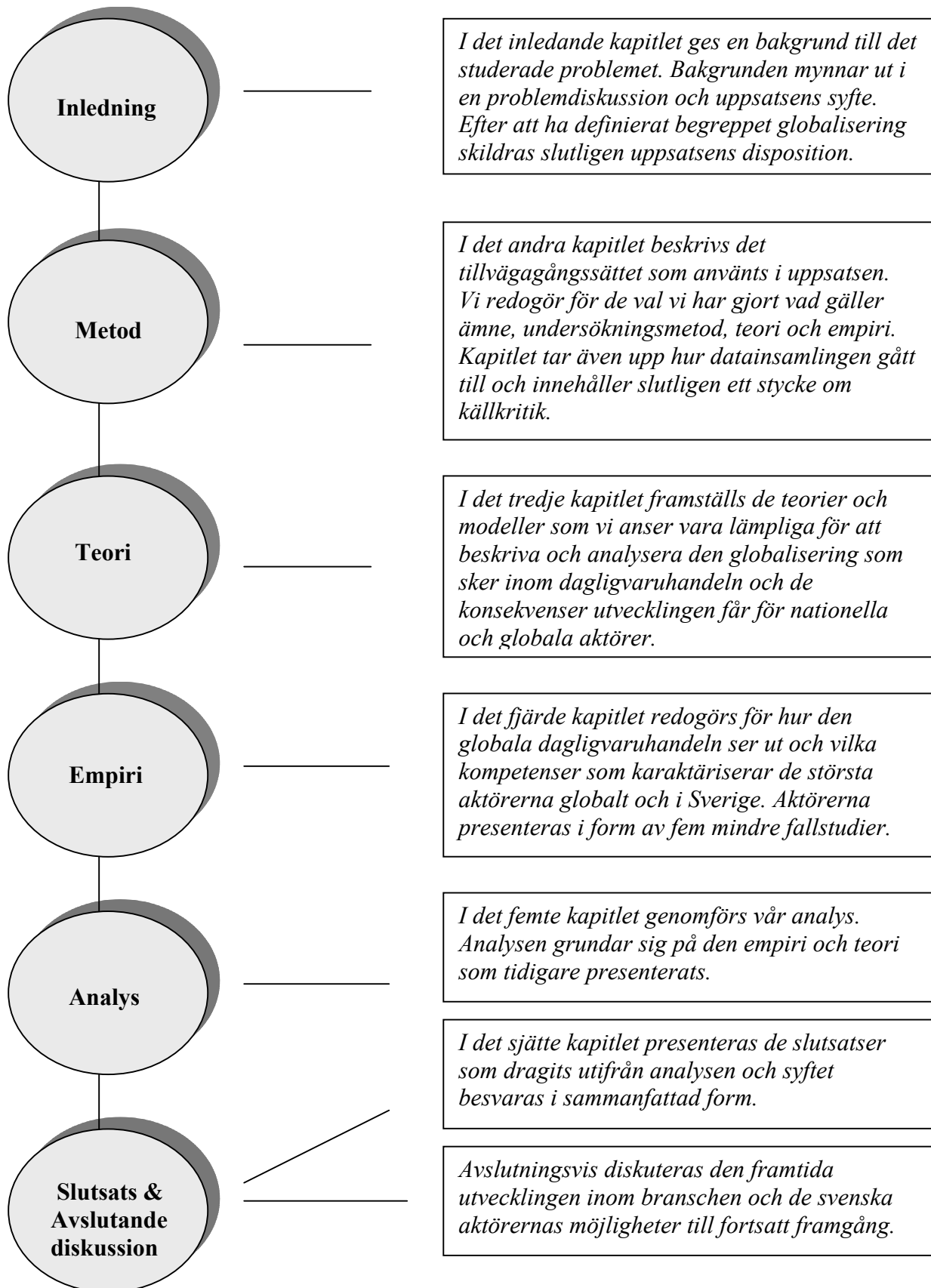
1.4 Definition

Globalisering

Definitionen av globalisering varierar och i många uppslagsverk finns inte någon alls. Dunning & Narula (1998) definierar dock ekonomisk globalisering som "*...the increasing cross-boarder interdependence and integration of production and markets for goods, services and capital*". De utvecklar resonemanget: "*This process leads both to a widening of the extent and form of international transactions, and to a deepening of the interdependence between the actions of economic actors located in one country and those located in other countries*".¹⁶ Vi ansluter oss till denna definition av globalisering i vårt uppsatsarbete.

¹⁶ Dunning & Narula (1998) s.3

1.5 Disposition



2 METOD

I detta kapitel redogörs för hur arbetet med uppsatsen har genomförts. Vi diskuterar valet av ämne, undersökningsmetod, teori och empiri. Slutligen beskrivs vår datainsamling och källkritik ges.

2.1 Val av ämne

Under våra utlandsstudier i Australien, Storbritannien och Frankrike har vi uppmärksammat och blivit intresserade av den trend av växande, globala dagligvarukedjor som breder ut sig, bland annat i ovanstående länder. Ett intresse för dagligvaruhandeln som bransch och besök i olika globala kedjors butiker under våra utlandsvistelser har bidragit till valet av ämne. Då globaliseringstendensen är högst aktuell och kan få betydande implikationer för svensk dagligvaruhandel i framtiden finner vi ett värde i att närmre undersöka drivkrafterna i branschen och konkurrensfördelarna hos globala och nationella dagligvaruaktörer. Under de fem senaste åren har stora förändringar skett i branschen i form av en drastisk minskning av små, självständiga detaljister, mer krävande kunder och en utökning av möjligheterna att handla på nätet.¹⁷ Dessa omvälvningar väcker intresse för närmare undersökning.

Vi har inte funnit att någon större undersökning gjorts med liknande frågeställning även om problemet uppmärksammas i branschinterna media. I och med detta ser vi ett värde i uppsatsen för svenska intressenter som Coop och ICA. Även tillgången till experter inom detaljhandel, Professor Steve Burt, University of Stirling, Storbritannien, och Professor Luca Pellegrini vid Università IULM, Italien, har gett oss inspiration i valet av ämne. Nämnade experter har bidragit med uppskattad assistans.

2.2 Val av undersökningsmetod

I uppsatsen har vi använt oss av en kvalitativ ansats då syftet är att söka efter den kvalitet som är typisk för en företagssektör,¹⁸ i detta fall utvecklingen inom dagligvaruhandeln. Kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på icke kvantifierbar data som attityder, värderingar och föreställningar och metoden har sin styrka i att den visar på totalsituationen och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.¹⁹ Förståelsen för totalsituationen inom dagligvarubranschen bedömer vi som viktig för vår uppsats.

Vårt val av undersökningsmetod, för att uppnå syftet, är en explorativ/deskriptiv studie. Denna undersökningsmetod valdes eftersom vi vill få en bred insikt i och en helhetsförståelse för drivkrafter och kompetenser i dagligvarubranschen. Vanliga inslag i explorativa studier är

¹⁷ Dawson (2001) s.13ff

¹⁸ Eneroth (1994) s.47

¹⁹ Holme & Solvang (1997) s.79

expertintervjuer, litteraturgenomgång och fallstudier,²⁰ ett tillvägagångssätt vi använt oss av. Dessa källor kommer ytterligare att presenteras under avsnittet val av empiri.

Ett behov fanns också att mer specifikt samla in data som kunde hjälpa till att förklara kopplingen mellan de valda teorierna och de aktuella aktörernas beteende inom dagligvaruhandeln. Detta kan ses som en aktörsorienterad studie²¹ som är inriktad på att identifiera de fem fallföretagens strategier, beslut och agerande. Denna ansats är viktig för att utifrån studien kunna dra slutsatser om behovet av kompetenser och resurser hos nationella och globala aktörer.

2.3 Val av teori

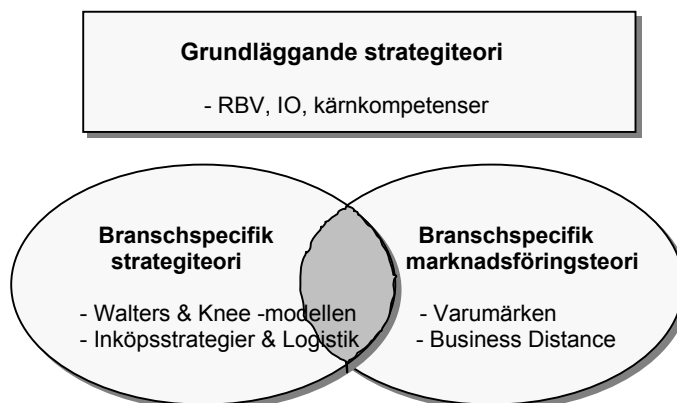
Inledningsvis vill vi belysa att det på området för strategi inom dagligvaruhandel delvis föreligger en brist på teoretiskt material ur det perspektiv vi söker för denna uppsats. Mycket av den teori som berör detaljhandel är marknadsföringsinriktad och den litteratur som behandlar strategi är främst inriktad på olika tillvägagångssätt för att gå in på nya marknader och består ofta av analyser av specifika aktörers strategier. För att hitta lämplig teori har vi sökt material i diverse databaser, tidskrifter och böcker. Vi har behållit många begrepp och texter i modeller på engelska då vi i flera fall anser det vara svårt att hitta en likvärdig översättning. Efter en djupgående sökning har vi funnit områdesspecifik och branschspecifik teori som presenteras enligt nedan.

Teorikapitlet tar upp teori om hur konkurrensfördelar uppnås. Porters (1980) teorier inom Industrial Organization, vilka har tyngdpunkten på omvärldsanalys, förs fram, liksom Barneys (1991) resursbaserade synsätt som förespråkar att företagets interna resurser ligger till grund för att uppnå konkurrensfördelar. Vidare berörs Prahalad & Hamels (1990) begrepp kärnkompetenser och Porters värdekedja. Ovanstående teoretiska bakgrund har valts för att ge en förståelse för vilka element som inverkar på hur framgångsrikt och konkurrenskraftigt ett företag framstår i den bransch det verkar, i vårt fall applicerat på dagligvarubranschen.

Vi riktar fortsättningsvis in vår teoretiska referensram mot branschspecifik teori för att läsaren ska få en förståelse för hur branschen fungerar. Inledningsvis ges en översikt över teoriutvecklingen inom detaljhandel och kända författare på området. Avsikten med detta avsnitt är att ge läsaren en förståelse för utvecklingen inom strategispecifik teori. Teorin tar därefter sin utgångspunkt i Walters & Knees (1989) strategimodell för detaljhandel, då denna är den mest heltäckande teori vi funnit på området. Vidare koncentreras teorin på de områden som vi mer specifikt anser kommer att vara av betydelse för framtida konkurrens inom dagligvarubranschen; inköpsstrategier och logistik, varumärken samt den s.k. Business distance-teorin. Teoriavsnittets upplägg åskådliggörs i figuren nedan.

²⁰ Lundahl & Skärvad (1992) s.79

²¹ Lundahl & Skärvad (1992) s.150



Figur 1. Teoriupplägg

Den grundläggande strategiteorin bör ses som en bakgrund men också som ett ramverk för att analysera resurser och kompetenser. Den gemensamma ytan mellan branschspecifik strategiteori och branschspecifik marknadsföringsteori utgör forskningsfronten på vilken vi grundar vår uppsats.

2.4 Val av empiri

Vi har valt att basera vår empiri på tre olika källor: expertintervjuer, intervjuer med nationella aktörer och sekundärdata. Det material som framkommit ur ovanstående tre källor har strukturerats i fem olika fallstudier, vilka ligger till grund för och kan ses som en början till kommande analys. Nedan redogör vi mer noggrant för de källor vi använt.

Då vi vill skapa en rättvisande bild av vilka krafter som driver globalisering har vi försökt kontakta såväl de stora dagligvaruaktörerna Wal-Mart, Carrefour och Tesco som olika experter inom detaljhandel. Tyvärr har det varit svårt att få kontakt med de globala företagen och vi har därför tvingats förlita oss på grundlig datainsamling via en stor mängd sekundärkällor. De experter vi haft en kontinuerlig kontakt med är, professor Steve Burt, University of Stirling, Storbritannien, och professor Luca Pellegrini, Università IULM, Italien. Vi har fått kännedom om dessa experter genom samtal med vår handledare professor Allan T. Malm vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. Vi har även vänt oss till lektor Ulf Elg som tidigare varit ansvarig för kursen ”International Food Marketing and Retailing” på Ekonomihögskolan, Lunds Universitet, för litteraturtips. Ovanstående experter har valts eftersom de är specialiserade inom dagligvaruhandel och därmed är insatta i den senaste utvecklingen på området. Genom deras litteratur- och artikeltips anser vi kunna hålla undersökningen nära forskningsfronten.

I uppsatsen undersöker vi vidare vilka kompetenser och resurser nationella och globala aktörer har och om dessa resurser skiljer sig åt. För en fullständig bild krävs inte enbart information om globala dagligvaruföretag utan även om nationella aktörer som ICA och Coop. I uppsatsen benämns ICA och Coop som nationella aktörer trots att de har en del verksamhet utanför Sverige och har ingått partnerskap och samarbeten över landets gränser. Vi är medvetna om att detta inte är en helt korrekt benämning men anser att den utgör ett enkelt sätt att klargöra vilka aktörer som åsyftas. Vi har vidare valt dessa svenska aktörer eftersom de är de två största på marknaden och har avsevärt inflytande på svensk

dagligvaruhandel. På nämnda företag har vi kontaktat ansvariga inom marknad, omvärldsanalys och affärsutveckling då vi har strävat efter att få kontakt med personer som arbetar med strategifrågor och omvärldsanalys inom respektive kedja.

Empiriavsnittet är upplagt i form av fem fallstudier. Då vi strävar efter en tydlig struktur och önskar få likheter och skillnader mellan aktörerna att framgå tydligt använder vi oss av samma upplägg på varje fallstudie. Vi inleder med att beskriva de två mest dominerande globala aktörerna, Wal-Mart och Carrefour för att sedan övergå till en något mindre aktör med framtidspotential, Tesco. Slutligen tar vi upp de två största svenska kedjorna, ICA och Coop. Vi har valt att främst studera stora aktörer eftersom dessa ofta har tydligare strategier än små och medelstora aktörer och då det finns en större informationsmassa tillgänglig. Informationstillgång från många olika källor möjliggör en mer nyanserad bild av företaget. Vid val av företag har vi också sett till de olika aktörernas styrkor eftersom globaliseringsprocessen troligen påverkar aktörer med olika kompetens på skilda sätt. Tesco har exempelvis valts främst på grund av sin omtalade innovationsförmåga och sin framträdande position inom e-handel med dagligvaror.

2.5 Datainsamling

I undersökningar brukar man skilja mellan två olika typer av data, primärdata som utgörs av ny data samt sekundärdata bestående av redan tillgänglig data.²² Vi beskriver vår datainsamling utifrån denna uppdelning.

2.5.1 Primärdata

Den empiriska undersökningen har främst skett genom personliga intervjuer och telefonintervjuer med ovan nämnda aktörer samt experter. För att få fram respondentens värderingar och åsikter strukturerades intervjuerna som fria intervjuer enligt Lundahl & Skärvads (1999) benämning. Enligt författarna bidrar detta tillvägagångssätt inte enbart till ett informationssökande utan skapar även en dialogutveckling.²³ Inför våra intervjuer skickade vi i förväg ut information om frågeområden till intervjupersonen för att ge denne en möjlighet att förbereda sig. Vid skapandet av intervjuguiden, som återfinnes i bilaga 1, resonerade vi oss fram till sex stycken huvudområden vilka vi utifrån vår bakgrundsundersökning ansåg viktiga att erhålla information om inför analysen. Anledningen till valet av ovanstående tillvägagångssätt var att höja kvalitén på intervjuerna. Beslutet att endast specificera frågeområden och inte specifika frågor grundar sig på att vi velat hålla intervjuerna relativt öppna för att möjliggöra intervjupersonens egna tolkningar och reflektioner, något som är viktigt inom kvalitativa undersökningar. Vi har sett fördelar i att låta intervjupersonen styra intervjun något vad gäller vilka frågor som diskuterats, dock inom ramen för valda frågeområden. Under de personliga intervjuerna har vi använt diktafon för att ha möjlighet att gå tillbaka till materialet och skriva ut intervjuerna. Vid telefonintervjuer har vi använt oss av en högtalartelefon och ställt en diktafon bredvid för att spela in samtalet. Härigenom anser vi att trovärdigheten och precisionen i våra tolkningar ökar och att korrekta citat säkerställs.

²² Halvorsen (1992) s.63

²³ Lundahl & Skärvad (1999) s.117

2.5.2 Sekundärdata

Flera olika typer av sekundärdata har använts för att erhålla en bred kunskapsbas inom området global detaljhandel och mer specifikt om de valda fallföretagen.

De artiklar som använts har sökts via Universitetsbibliotekens databas samt via databasen på Stirling University och Oxford University, Storbritannien. Vi har även använt oss av artikelkompendiet för kursen *International Food Marketing and Retailing* vid Lunds Universitet. Vidare har vi läst litteratur på handledarens och experters rekommendationer där vi bland annat fäst stor vikt vid Walters & Knee (1989), Pellegrini (1996) och Burt (2000). Vårt fokus ligger främst på att arbeta nära forskningsfronten och få en bred överblick över de artiklar som produceras inom området för global dagligvaruhandel. Vi har kontinuerligt sökt artiklar i *Journal of Retailing*, *International Review of Retail*, *Harvard Business Review*, *Distribution and Consumer Research*, *International Journal of Retail & Distribution Management* med flera. Utöver detta har vi tillgodogjort oss en stor del sekundärdata om globala och svenska dagligvarukedjor dels via företagets hemsida och dels genom företagsspecifikt material. Vi har vidare fått information från branschinterna organ som Dagligvaruleverantörernas Förbund (DLF) och Livsmedelshandlareförbundet (SSLF).

2.6 Källkritik

Vid insamling av primärdata finns många typer av bias man bör ha i åtanke. Källorna kan exempelvis vara tendentiösa och vinklade, vilket delvis är något självklart och ofrånkomligt då varje berättelse sker med utgångspunkt från ett visst perspektiv.²⁴ Det är därför av stor vikt att kritiskt granska det insamlade materialet. Genom ett diversifierat urval av intervjupersoner vill vi försäkra oss om stor variationsbredd och ett stort informationsinnehåll vid insamling av primärdata. Ett problem vid vår datainsamling var svårigheten att få intervjuer med lämpliga personer på de globala och internationella dagligvaruföretagen, vilket har bidragit till att vi främst fått förlita oss på sekundärdata och expertutlåtanden vad gäller ovanstående aktörer.

Man bör också ta i beaktande att medveten vinkling kan förekomma då intervjuobjektet kan ha ett egenintresse av att framställa materialet på ett visst sätt.²⁵ I samband med intervjuer föreligger alltid en risk att framförallt företagsledningen vill få organisationen att framstå i god dager och därmed ger en alltför positiv bild av företagets verksamhet och förutsättningar. Likaså föreligger det en risk att artiklar, böcker och företagsspecifikt material är vinklade och att viktiga fakta, som inte ligger i linje med författarnas syften, utelämnas. Vi har försökt hantera detta problem genom att använda oss av flera typer av källor, skrivna av författare som tagit sin utgångspunkt i olika källor. Vi vill genom detta tillvägagångssätt skapa en så mångsidig och rättvisande bild som möjligt. Det är också viktigt att vara medveten om att sekundärdata är insamlat för en tidigare undersökning, många gånger med ett annat syfte än det den egna undersökningen bygger på. Likaså vill vi klargöra att vi vid användandet av mindre vetenskapliga artiklar främst hämtat fakta om fallföretagen och ser begränsningarna i att grunda analysen på denna typ av källor. Karaktären på vårt ämne gör att vi, om vi bortsett från branschtidningar som exempelvis *Fri Köpenskap* och andra mindre vetenskapliga källor, hade gått miste om väsentlig information.

²⁴ Lundahl & Skärvad (1992) s.164

²⁵ Lundahl & Skärvad (1992) s.164

Eftersom det är svårt att kritiskt granska sig själv som instrument påverkar detta hur primärdata tolkas. Tyvärr är detta en effekt som är ytterst svår att frångå i denna typ av undersökning. Gruppen består dock av tre individer som uppfattat situationen utifrån sin personliga förförståelse vilket medför en kritisk hållning till varandras åsikter inom gruppen. Även respondenten kan påverkas av intervjuaren till att svara det han tror intervjuaren vill höra. Detta kallas intervjuareffekten, en effekt som bland annat beror på att respondenten svarar på ett visst sätt för att göra ett gott intryck eller inte verka okunnig.²⁶ Under våra intervjuer har vi försökt att ta detta i beaktande och inte lägga in värderingar i våra frågor för att minimera påverkan på respondentens svar.

När vi i uppsatsen refererar till våra källor använder vi oss av vad som kan uppfattas som en blandning mellan Harvard- och Oxfordsystemet. Detta förfarande är dock ett medvetet val då vi vill undvika sidhänvisningar och långa referenser i den löpande texten samtidigt som vi vill förse de läsare som önskar årtal på teoretikers publikationer i texten med denna information.

²⁶ Halvorsen (1992) s.89

3 TEORI

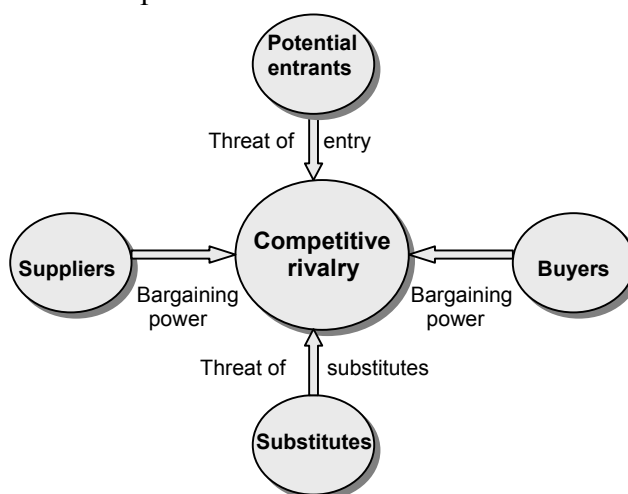
De valda teorierna i nedanstående kapitel ligger till grund för analysen i kapitel fem. Kapitlet inleds med grundläggande strategiteori som tar upp teorier inom Industrial Organization, resursbaserat synsätt och global strategi. Tyngdpunkten förläggs sedan till områdesspecifika teorier. Avsnittet inleds med en teoretisk översikt och Walters & Knees (1989) strategimodell som förklarar övergripande strategier inom detaljhandel. Därefter koncentreras teorin på inköp, logistik, varumärken och begreppet Business distance. Slutligen sammanfattas den teoretiska referensramen.

3.1 Grundläggande strategiteori

Nedan redogör vi för grundläggande strategiteori utifrån skilda skolor. Dels berörs synsättet att organisationen bör anpassas till omvärlden, dels synsättet att interna resurser bör utnyttjas för att påverka omvärlden. Dessförinnan ser vi ett behov av att definiera strategi. Vi ansluter oss till följande definition av Chandler (1995): *"The determination of the long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals"*.²⁷

3.1.1 Industrial Organization och värdekedjan

Porter, som är en av de främsta förespråkarna inom Industrial Organization, anser att ett företags strategi bland annat bör utgå ifrån en analys av omvärldsfaktorer i den bransch företaget verkar samt en analys av aktiviteterna i värdekedjan. Genom Porters (1980) modell, *Five Forces of Competition*, framförs betydelsen av att ta hänsyn till och anpassa sig efter konkurrenters, kunders, leverantörers och andra aktörers agerande. Modellen illustrerar de fem krafter som styr branschens potentiella lönsamhet och attraktivitet.



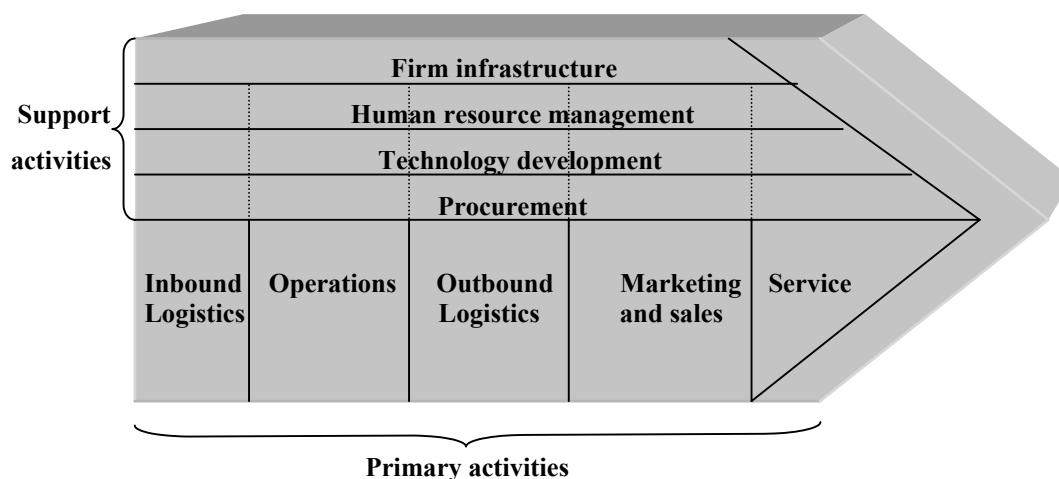
Figur 2. Five Forces of Competition. Källa: Porter (1980)

²⁷ Chandler (1995) s.13

Horisontellt finns ett hot dels från substitutprodukter och dels från inträde av nya aktörer. Risker för nya aktörers inträde beror på faktorer som stordriftsfördelar, tillgång till distributionskanaler, internationalisering av standards och eventuell konvergens mellan konsumenternas preferenser. Vertikalt påverkas företaget av kunders och leverantörers förhandlingsstyrka, en styrka som bland annat grundar sig på hur unika produkterna och tjänsterna är samt antalet kunder och leverantörer på marknaden. Kritik har dock riktats mot Five Forces-modellen bland annat från Grant (1998) eftersom den ser branschstrukturen och konkurrenskrafterna som stabila och externt förutbestämda. Likaså tar modellen inte hänsyn till att alla företagsrelationer inte sker med armlängds avstånd utan kan utgöras av sammanvävda nätverk och system karakteriserade av förtroende och beroendeförhållanden.²⁸

Förutom ovanstående branschspecifika element i Porters (1980) teori behandlas även hur företagen mer specifikt bör positionera sig i sin omvärld. Porter (1980) anser att ett företag hanterar de fem krafterna som påverkar branschen genom att använda sig av tre generiska strategier. Företaget söker kostnadsledarskap, differentiering eller fokus för att prestera bättre än konkurrenterna. Kostnadsledarskapet innebär som namnet antyder att konkurrensen sker genom att hålla kostnaderna nere och därmed erbjuda ett lägre pris medan differentieringsstrategin går ut på att försöka skapa en produkt eller tjänst som upplevs som unik i branschen. Fokuseringen avser ett speciellt strategiskt mål så som en speciell grupp konsumenter, ett segment av produktlinjen eller en geografisk marknad. Både differentiering och fokusering kan ske i många olika former. Om ett företag misslyckas med att utveckla någon av de ovan nämnda strategierna benämner Porter (1980) företagets strategiska situation som *stuck in the middle* något som enligt författaren oftast leder till dålig lönsamhet.²⁹

För att kunna identifiera vilka konkurrensfördelar ett företag bör utveckla och stärka krävs någon typ av klassificering och analys av företagets aktiviteter. En uppmärksam modell är Porters (1985) värdekedja som anges nedan.



Figur 3. Värdekedjan Källa: Porter (1985)

Modellen delar upp företagets aktiviteter i primära respektive stödjande aktiviteter.³⁰ För varje aktivitet bör en bedömning göras av hur mycket värde som skapas för kunden. Detta har

²⁸ Grant (1998) s.70

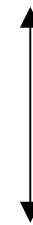
²⁹ Porter (1980) s.35ff

³⁰ Porter (1985) s.36ff

relevans vid identifiering av betydelsefulla kompetenser och i olika beslutssituationer, exempelvis vid beslut om en eventuell utkontraktering av delar av verksamheten.

3.1.2 Resursbaserat synsätt och kärnkompetenser

Den kompletterande skolan anser att sättet på vilket enskilda företag hanterar sina egna resurser är mer relevant än det fokus på omgivningen som Porter förespråkar. Barney (1991) står i spetsen för detta synsätt och menar att ett optimalt utnyttjande av interna resurser krävs för att skapa bestående konkurrensfördelar. Teorin bygger på att det finns en heterogenitet mellan olika företags resurser, där Barney (1991) definierar resurser som "...all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc".³¹ Fokus ligger på ogripbara tillgångar likt kunskap och organisatoriska möjligheter då dessa bäst uppfyller kraven Barney (1996) ställer upp för att en resurs ska ge en bestående fördel. Nedan illustreras Barneys (1996) VRIO-modell som anger att resurser måste vara värdefulla, unika, svåra att imitera samt sakna strategiskt likvärdiga substitut för att ge en bestående konkurrensfördel.³²

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Efficiently organized?	Competitive implications
No	---	---	No	competitive disadvantage
Yes	No	---		competitive parity
Yes	Yes	No		temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	sustained competitive advantage

Figur 4. VRIO-ramverket Källa: Barney (1996)

Ytterst få av företags resurser uppfyller samtliga av VRIO-modellens krav men de som väl uppfyller modellens steg bör företagen identifiera och utnyttja för att skapa fortsatt framgång. Enligt Porter (1991) saknar det resursbaserade synsättet en förklaring till de underliggande faktorerna som skapar unika resurser. Han menar vidare att det finns fler element än bara resurser som avgör ett företags framgång.³³

Prahalad & Hamel (1990) har vidareutvecklat det resursbaserade synsättet och kallar viktiga resurser för kärnkompetenser. För att klassificeras som en kärnkompetens ska kompetensen ge potentiella möjligheter att bredda sig in i nya områden och marknader, vara en betydande del av kundvärdet i slutprodukten samt vara svår för konkurrenterna att kopiera.³⁴ Det speciella med kärnkompetenser är att de ökar med användandet och inte minskar och slits likt fysiska resurser varje gång de används. Det ligger dock en svårighet i att urskilja vilka kompetenser som skapar framgång, både för det egna företaget och för konkurrenterna.

³¹ Barney (1991) s.101

³² Barney (1996) s.4ff

³³ Porter (1991) s.95ff

³⁴ Prahalad & Hamel (1990)

Följaktligen finns både en risk att företaget inte utnyttjar tillgången till kärnkompetenserna fullt ut men samtidigt en fördel i att konkurrenterna har svårigheter att identifiera och kopiera företagens kärnkompetenser.

3.1.3 Teori angående global strategi

I Industrial Organization-inspirerad teori anses kongruens mellan företags strategi och den nationella miljön i hög grad påverka aktörernas prestationsförmåga i globala branscher.³⁵ Ett företags utveckling av interna kompetenser är ofta nära sammankopplade med karaktärsdrag från ursprungslandets kultur och sociala struktur. För ett globalt företag måste dessa kompetenser kopplas till karaktärsdragen hos vardera nation. Levitt (1983) från Harvard Business School har framfört att företag som konkurrerar på nationell basis är sårbara gentemot företag som konkurrerar på global basis.³⁶ Enligt honom baseras den globala strategins överlägsenhet på två antaganden: antagandet om en globalisering av kundernas preferenser och antagandet om skalekonomier. Levitts (1983) globaliseringsteori har dock blivit utsatt för kritik vad gäller den påstådda homogeniseringen av nationella preferenser och graden av nytta man kan dra av skalekonomier.

Grant (1998) talar om styrkor med global strategi, vilka uppkommer av förmågan att flytta över resurser och kompetenser från en marknad till en annan och på så sätt dra lärdom av nationella förhållanden.³⁷ I den hårdnande konkurrensen uppmärksammas behovet av en stor kritisk massa och kostnadseffektivitet genom global integration av produktion och teknisk utveckling. Å andra sidan talar nationella marknadsskillnader och behovet av snabb anpassning till lokala förhållanden för ökad decentralisering. Dessa motsatsförhållanden har fött tanken på en transnationell organisation som både kräver en anpassningsbarhet till nationella marknader och global koordination. Chng & Pangarkar (2000) menar att företag som följer en transnationell strategi har ambitionen att simultant uppnå global effektivitet, vara lyhörda för lokala preferenser samt exploatera och få en hävstångseffekt i de anställdas inlärningspotential för att därigenom gynna aktivitet på olika nationella marknader.³⁸ Keegan (2002) tar upp ett liknande resonemang och anger begreppet *global localization*.³⁹ Författaren menar att framgång globalt sett kräver förmågan att tänka globalt och agera lokalt.

Porter (1993) tar inte bara upp orsakerna till utan även hindren för global konkurrens. Han ser fyra huvudsakliga anledningar till globala fördelar: traditionella, komparativa fördelar, stordriftsfördelar och inlärningskurvor, fördelar som uppkommer genom produkt-differentiering samt fördelar inom marknadsinformation och teknologi. Det finns dock en rad element av ekonomisk, administrativ och institutionell karaktär som hindrar global konkurrens på en marknad varav exempelvis olika produktbehov, etablerade distributionskanaler, snabba teknologiska förändringar och politiska hinder kan nämnas.⁴⁰ Författaren ser en rad faktorer som kan utlösa skapandet av en global bransch, han nämner både externa faktorer som minskade nationella, ekonomiska och sociala olikheter, men även företags strategiska innovationer. Företag kan exempelvis identifiera nya marknadssegment som är

³⁵ Zou & Cavusgil (1995) s. 57

³⁶ Levitt (1983) s.92

³⁷ Grant (1998) s.352

³⁸ Chng & Pangarkar (2000) s. 103

³⁹ Keegan (2002) s.6

⁴⁰ Porter (1993) s.267ff

gemensamma för många länder eller hitta nya vägar att minska anpassnings-kostnaderna för produkter och tjänster länder emellan.

3.2 Områdesspecifik teori

3.2.1 Teoretisk översikt

Generellt behandlas litteraturen inom detaljhandel främst utifrån ett marknadsföringsperspektiv, där speciellt den geografiska dimensionen har fått stort fokus. Vad gäller litteratur som utgår ifrån ett mer strategiskt perspektiv är denna relativt begränsad och författarna tenderar att rikta in sig på två områden; motiv som stimulerar till internationell aktivitet och studier som förklarar de involverade ledningsprocesserna.⁴¹ Ett annat vanligt tema på litteratur inom området är identifieringen av internationell aktivitet och enskilda företags erfarenhet av detta.⁴²

Inom området internationell detaljhandel anses Stanley Hollander (1970), som kom ut med boken *Multinational Retailing*, vara en pionjär. Författaren är bland annat känd för identifiering av ett antal fundamentala motiv bakom detaljhandelns internationalisering. Faktorer som anses vara betydelsefulla är den politiska stabiliteten i landet, kommersiella samt icke-kommersiella faktorer som sociala, politiska, personliga och etiska faktorer. Även skatteregler och andra statliga regleringar spelar roll i besluten om internationalisering.⁴³ Hollanders (1970) arbete har senare förts vidare genom Williams (1992) klassificering av motiven i proaktiva och reaktiva motiv samt genom identifiering av s.k. *push* och *pull* faktorer (Kacker 1985, Treadgold & Davies 1988, Treadgold 1989, Alexander 1990, CIG 1991, McGoldrick & Fryer 1993) vilka beskriver internationella marknadsförhållanden. Push-faktorer är de faktorer på hemmamarknaden som uppmuntrar till internationalisering, till exempel mogen hemmamarknad, instabil politisk struktur eller liten inhemsk marknad. Pull-faktorerna, å andra sidan, är i grund och botten attraktiva förhållanden i utlandet som drar till sig detaljister på grund av hög tillväxt, stor marknad, fördelaktiga växelkurser och möjlighet till inriktning mot en speciell nisch.⁴⁴

Ett flertal teorier försöker förklara hur strukturen inom detaljhandeln ser ut och hur denna struktur kommer att förändras över tiden. Enligt Levy & Weitz (1998) finns det ingen individuell teori som helt förklarar alla förändringar i branschstrukturen men författarna anser att teorierna som helhet ger en insikt om utvecklingen inom detaljhandeln.⁴⁵ Två typer av teorier existerar inom detta område; de cykliska teorierna och de evolutionära teorierna. En av de mest kända teorierna inom detaljhandel är professor Malcom McNairs (1967) *The Wheel of Retailing* som åskådliggörs nedan.

⁴¹ McGoldrick & Davis (1995) s.52

⁴² Alexander (2000) s.10

⁴³ McGoldrick & Davis (1995) s.81ff

⁴⁴ McGoldrick & Davis (1995) s.84

⁴⁵ Levy & Weitz (1998) s.61



Figur 5. The Wheel of Retailing. Källa: Levy & Weitz (1998) s.62

The Wheel of Retailing är en cyklisk teori som innebär att nya aktörer vanligen går in på marknaden som lågprisoperatörer med låg status och låg marginal. Under nästa fas sker en uppgradering genom bättre lokaler, mer service och utökat sortiment. Slutligen når aktören en fas av mognad med höga kostnader, höga priser och sjunkande ROI vilket ökar sårbarheten inför nya lågprisaktörer som i sin tur går igenom samma mönster och cirkeln sluts.⁴⁶ Enligt Hollander (1996) finns det exempel både på detaljhandel som följer hjulmönstret men även fall då utvecklingen verkar i motsatt riktning, till exempel bland japanska varuhus. Hollander (1996) menar att antalet exempel som strider mot hjulhypotesen visar att hypotesen inte gäller för all detaljhandel men verkar beskriva ett ganska vanligt mönster i industrialiserade, expanderande ekonomier.⁴⁷ Dragspelsteorin är ytterligare en cyklisk teori och gör gällande att detaljhandlare fluktuerar från strategin att erbjuda många varukategorier med ett smalt sortiment i varje till strategin att erbjuda ett brett sortiment men i ett begränsat antal kategorier.⁴⁸

Förespråkare för evolutionära teorier menar istället att utvecklingen inom detaljhandel går att likna vid den inom biologin. Den dialektiska processen med teser, antiteser och synteser utgör en teori med evolutionär ståndpunkt vilken innebär att nya detaljhandelsföretag kopierar det bästa från konkurrenter för att därigenom skapa något nytt. En annan evolutionär teori är den som baserar sig på naturligt urval enligt Darwins syn att den starkaste överlever. Det detaljhandelsföretag som är bäst på att anpassa sig till förändringar i teknik, kunder, konkurrens och den politiska miljön har störst chans att överleva.⁴⁹

Trojzman (2000) är en annan teoretiker som har funderat över detaljhandelns utveckling. Vad gäller detaljhandelns utveckling inom Europa uppvisar den stora skillnader länder emellan men vissa gemensamma trender mot ökad segmentering, konkurrens och koncentration kan skönjas.⁵⁰ Författaren har med hjälp av en uppdelning av utvecklingen i fyra olika faser;

⁴⁶ Hollander (1996) s.63

⁴⁷ Hollander (1996) s.65ff

⁴⁸ Levy & Weitz (1998) s.62f

⁴⁹ Levy & Weitz (1998) s.62f

⁵⁰ McGoldrick & Davis (1995) s.9

traditionell, intermediär, strukturerad och avancerad fas, försökt beskriva hur långt detaljhandeln har nått inom olika länder. Bland de traditionella detaljisterna menar Trojdmann (2000) att koncentrationen är svag, segmenteringen icke-existerande och integrationen av ny teknik är mycket låg medan den intermediära fasen kännetecknas av att verksamheten är i transformering genom att vara både traditionell och modern. Grekland och Portugal är exempel på länder som enligt Trojdmann (2000) fortfarande befinner sig i en traditionell detaljhandel medan Italien och Spanien har nått den intermediära fasen. Den strukturerade fasen innebär att detaljhandeln är bättre strukturerad och avspeglar en hög nivå av ekonomisk utveckling i landet, där koncentrationen är högre och produktiviteten per anställd är bättre. I denna fas befinner sig många av de europeiska länderna till exempel Danmark, Belgien och Frankrike. Den sista fasen innebär att utvecklingen är den mest avancerade i termer av koncentration, segmentering, kapitalisering och integrering. Här befinner sig Tyskland och Storbritannien.⁵¹

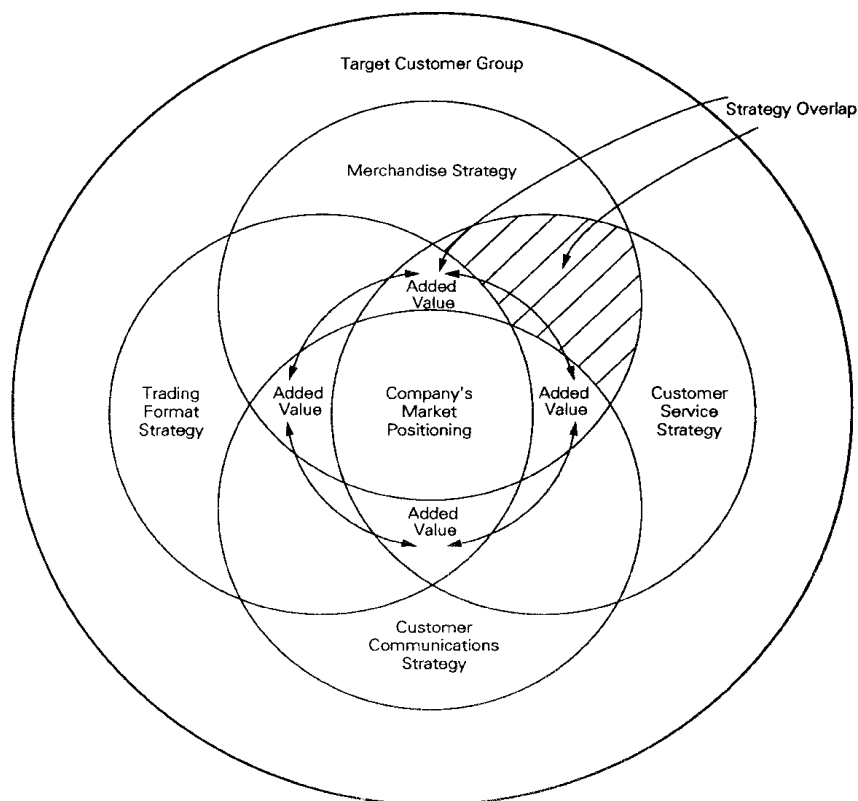
3.2.2 Walters & Knee - konkurrensstrategier inom detaljhandel

David Walters & Derek Knee (1989) är två av de fåtal författare som utvecklat teorier i vilka strategi och detaljhandel kopplas samman. Större delen av den litteratur som skrivits på detaljhandelsområdet har annars, som nämnts tidigare, en mer marknadsföringsmässig än strategisk vinkel.

Författarna uppmärksammar redan i sin artikel *Competitive Strategies in Retailing* den förändring mot konsolidering och konglomerat som börjat ske inom detaljhandeln till följd av förändringar inom bland annat teknologi och konsumentbeteende. För att bemöta de problem och möjligheter som uppkommer av ovanstående utveckling menar Walters & Knee (1989) att företagen måste se på sin verksamhet på ett nytt sätt.⁵² Företagen behöver utveckla det författarna benämner som ett komplett strategiskt paket, bestående av fyra delstrategier för kundservice, kundkommunikation, handel och affärsformat. Strategin för kundservice berör exempelvis produktsupport och tjänster som utökar detaljistens sortiment. Åtgärder kan vara att öka företagets service för att möta ett ökat servicebehov från kundens sida eller att omvärdera den aktuella servicegraden vad gäller kredit, leverans och öppettider. Kundkommunikation innehåller strategier för reklam och kundkontakt där en utökning av informationsteknologiska verktyg och kunddatabaser kan vara relevanta åtgärder. Handelsstrategin gäller val av sortiment, egna märken samt leverantörer. I strategin ingår omvärdering av leverantörer utifrån exempelvis kvalitet och leveranssäkerhet samt eventuell rationalisering eller utökning av produktsortimentet. Strategin för affärsformat berör företagets val av lokalisering, storlek och affärstyp och kan gälla beslut om nya affärskoncept. Dessa fyra delstrategier bör sedan kombineras på bästa möjliga sätt för att skapa värde och stödja en specifik marknadsposition enligt figuren nedan:

⁵¹ McGoldrick & Davis (1995) s.24ff

⁵² Walters & Knee (1989) s.75



Figur 6. Walters & Knees strategimodell Källa: Walters & Knee (1989) s.77

Figuren är ett uttryck för den syn som Altman (1986) tidigare framhåvt, där konkurrensen inte längre fokuseras enbart på pris utan på värdeskapande utifrån en hel rad ytterligare faktorer. Då främsta fokus inte längre ligger på pris menar Walters & Knee (1989) att konkurrensen har lett till allt mer utvecklade marknadsstrukturer och strategier. Författarna trycker på vikten av kvalitativa och kvantitativa undersökningar av kundgruppen för att formulera lämpliga strategier inom ovanstående fyra områden. Sammantaget bildar dessa strategier företagets image och positionering gentemot kunden. Det krävs även en sammanlänkning mellan företagets konkurrensfördelar och resurser och de rådande marknadsmöjligheterna för att skapa en lyckad positionering enligt Walters & Knee (1989).

Författarna betonar vidare vikten av strategisk överlappning mellan de fyra strategierna. I figuren illustreras detta i form av de områden där cirklarna överlappar varandra. Genom att noggrant undersöka möjligheterna till överlappning mellan de funktionella strategierna kan marknadspositionen förbättras. En sådan överlappning kan exempelvis skapas mellan kundservice och kundkommunikation genom att informera utvalda kunder om produkter som anses vara av särskilt intresse för dessa. Walters & Knee (1989) ser oändliga möjligheter till överlappningseffekter för att skapa värde och menar att de framgångsrika företagen är just de som identifierar de överlappningsområden som är mest relevanta för företagets målgrupp. Även om inte företag direkt använder modellen anser författarna att framgångsrika detaljister följer liknande tillvägagångssätt eller på andra sätt använder de element som tagits upp i deras strategimodell.⁵³

⁵³ Walters & Knee (1989) s.84

3.2.3 Detaljhandels strategier för inköp och logistik

De delar av värdekedjan som rör inköp och logistik har enligt teoretiker länge haft en underordnad roll inom detaljistföretagens strategier. I dag ser ett flertal författare dock att ovanstående element får en allt större betydelse även för detaljhandelsaktörer. Bland andra Levy & Weitz (1998) menar att beslut rörande logistik blir en allt viktigare komponent av detaljistens företagsstrategi. De påpekar att detaljister har insett att vinstökning inte kan åstadkommas enbart genom försäljningsökningar, särskilt inte på de marknader som karaktäriseras av stagnation och mognad.⁵⁴ Även fenomenet internationella inköpsstrategier är enligt Min & Galle (1991) ett element i internationaliseringsprocessen som länge förbisetts. Sedan sent 80-tal har dock framförallt tillverkande företag börjat uppmärksamma internationella och globala inköpsstrategier som kritiska framgångsfaktorer. Trots att även detaljister använt inköpsstrategier som ett konkurrensverktyg menar McGoldrick & Liu (1995) att få studier med detaljhandelsanknytning har gjorts på området.⁵⁵

Begrepp & trender

Ovanstående teoretiker definierar begrepp som logistik och internationell inköpsstrategi på ett klart sätt, men går sällan på djupet i sina resonemang kring begreppen. McGoldrick & Liu (1995) ser en skillnad mellan internationella inköpsstrategier och traditionell import genom att detaljisten spelar en mer aktiv och strategisk roll vid val av exempelvis leverantörer, varor och kvantiteter vid internationella inköp än vid import. Vid traditionell import tar ofta leverantören kontakten och detaljisten spelar en passiv roll.⁵⁶

Levy & Weitz (1998) koncentrerar sig mycket på logistik och definierar begreppet som "...*the organized process of managing the flow of merchandise from the source of supply...until the merchandise is sold and delivered to the customer*".⁵⁷ Författarna lägger också vikt vid att uppmärksamma de fenomen och trender som framträtt ur strävan att effektivisera logistik- och inköpsprocesserna. I sin bok *Retailing Management* tar Levy & Weitz (1998) upp den ökade betydelsen av effektiva logistiksystem. För att överleva som detaljist i dagens konkurrens krävs det författarna benämner QR, *Quick response delivery systems*, som kan sänka detaljistens ledtider, minska lagerkostnader och logistikkostnader samt öka kundservicen. Bland system av ovanstående karaktär är *cross-docking* ett av de mer omskrivna. Levy & Weitz (1998) förklarar att systemet är uppbyggt enligt en process som börjar med att leverantörer levererar varor till distributionscentraler i stora kvantiteter. På distributionscentralen packas varorna om i lastbilar på motsatt sida centralen i de kvantiteter som efterfrågas av vardera butik. Lastbilarnas sändningar bryts således ner och omfördelas på ett effektivt sätt för vidaretransport till butikerna. Ytterligare en författare som har skrivit om *cross-docking* är Kinnear (1997) som anser att denna teknik utgör ett mycket kraftfullt verktyg inom supply chain management.⁵⁸ Enligt Kinnear (1997) kan *cross-docking* på ett enkelt sätt definieras enligt följande "*receiving a product from a supplier or manufacturer for several end destinations and consolidating this product with other supplier's product for common final delivery destinations*".⁵⁹ Han menar att *cross-docking* underlättar uppfyllelsen av affärsmässiga mål och anser att de främsta vinsterna ligger i förbättrad servicenivå, minskad lagerhållning, förbättrat resursutnyttjande och minskade ledtider. I artikeln nämns

⁵⁴ Levy & Weitz (1998) s.315

⁵⁵ McGoldrick & Davies (1995) s.99

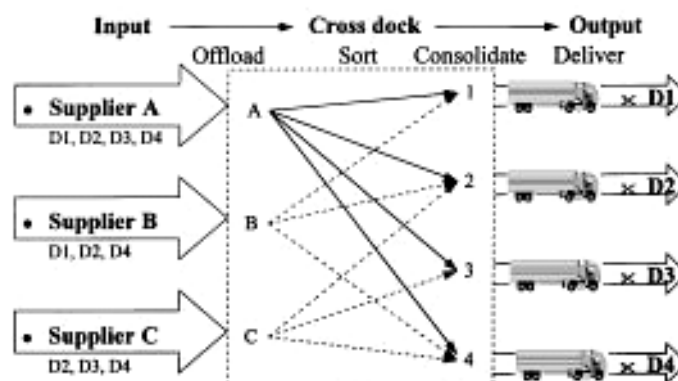
⁵⁶ McGoldrick & Davies (1995) s.100

⁵⁷ Levy & Weitz (1998) s.317

⁵⁸ Kinnear (1997) s. 49ff

⁵⁹ Kinnear (1997) s.49

två klassiska sändningsmetoder inom cross-docking: *the product sort model* där produkterna innan leverans sorteras efter produktslag och *the final destination sort model* där produkterna innan leverans sorteras efter slutdestination.⁶⁰ Nedan åskådliggörs cross-docking visuellt.



Figur 7. Cross-docking Källa: Kinnear (1997) s. 51

Kinnear (1997) pekar på att cross-docking-system används inom ett brett spektra av företag som är verksamma i olika branscher. I Storbritannien är mat- och detaljistsektorn en av de branscher där cross-docking har uppmärksammats. Metoder och termer som till exempel *bar code tracking* och JIT har enligt Kinnear (1997) utvecklats runt denna cross-dockingteknik.

Ytterligare en trend inom detaljhandelslogistik som uppmärksammats av Levy & Weitz (1998) är en ökad användning s.k. *pull logistics strategies* istället för s.k. *push logistics strategies*. Vid användandet av en pull-strategi beställs varor utifrån aktuell data gällande kundefterfrågan i butik medan push-strategin bygger på historisk efterfrågan och historiska lagersaldon.⁶¹ Ovanstående system är möjligt på grund av den tekniska utveckling som skett på senare år.

McGoldrick & Liu (1995) fokuserar sitt författarskap om internationella inköpsstrategier kring de krafter som främjar respektive motverkar begreppets betydelse inom detaljhandel. Då detaljhandeln idag karaktäriseras av konsolidering, internationalisering och intensifierande global konkurrens har detaljister svårt att höja priset på sina varor för att förbättra sin marginal. Denna utveckling har enligt McGoldrick & Liu (1995) lett till ett ökat fokus på alternativa strategier såsom fokus på leverantörskostnader. Även bristen på en viss vara på hemmamarknaden och förbättrad kvalitet hos produkter tillverkade till ett bra pris i utvecklingsländer har lett till ökat fokus på internationella inköp i detaljisternas strategier. De faktorer som anses motverka internationella inköpsstrategier är; ökade transport- och valutakostnader, administrativa kostnader, handelshinder och ett ökat behov av inspektions-procedurer. Likaså mer "mjuka" hinder som inhemsk nationalism och mänskligt och organisatoriskt motstånd till förändring är inte att förglömma enligt författarna.⁶² Trots detta menar McGoldrick & Liu (1995) att internationella inköpsstrategier räknas som en av de viktigaste funktionerna för detaljisten och ses som ett konkurrenskraftigt vapen. Då detaljistens strategi till stor del realiserats genom deras sortiment, och internationella inköpsstrategier bidrar till att bygga upp detta sortiment, kan inköpen få stor inverkan på företagets

⁶⁰ Kinnear (1997) s.50

⁶¹ Levy & Weitz (1998) s.321ff

⁶² McGoldrick & Davies (1995) s.101ff

strategi.⁶³ Även andra teoretiker såsom Kotabe & Swan (1994) stöder att internationella inköp har en positiv inverkan på företags konkurrensstrategi.⁶⁴

Lean retailing

Fyra författare som har utvecklat något som kan ses som en skola och ett nytt begrepp inom detaljhandelslogistiken är Abernathy, Dunlop, Hammond och Weil (2000). Dessa teoretiker vid Harvard Business School ser att utvecklingen inom informationsteknologi och datasystem under de senaste två decennierna har rekonstruerat detaljhandeln och lett till nya strategier, metoder och modeller för lagersystem, produktionsplanering och inköpsstrategier. De låter dessa förändrade rutiner och strategier gå under det gemensamma namnet *lean retailing* och menar att begreppet har förändrat relationerna mellan olika aktörer i leveranskedjan, bland annat inom dagligvaruhandeln. Lean retailing har förändrat synen på kund- och leverantörsrelationer men även synen på distribution och hur man förutser behovet av produkter.⁶⁵

I sin beskrivning av begreppet lean retailing utgår författarna från en definition av vad som upplevs som effektiv detaljhandel ”*providing customers with a variety of desirable products at a low enough cost to make a profit, marketing them well, and charging prices that reflect customers’ willingness to pay*”.⁶⁶ Lean Retailing är enligt författarna en vidareutveckling av denna strävan där huvudskillnaden ligger i användningen av informationsteknologi och relaterad teknologi för att kontinuerligt anpassa leveransen av produkter till efterfrågan i olika butiker och efter marknadens allmänna efterfrågan.

Albernathy et al. (2000) menar att lean retailing kräver fyra olika byggstenar för att fungera effektivt. Författarna tar upp behovet av: elektroniskt datautbyte, användning av streckkoder, ett modernt distributionscenter med integrering av datateknologi och automatik för att hantera varor samt utveckling av gemensamma standards på olika områden mellan detaljist och leverantör. För att tillfullo förstå lean retailing måste man enligt Albernathy et al. (2000) inse vikten av samtliga av de ovan nämnda fyra blocken.

Utifrån Albernathy et als. (2000) förklaring av vad som ingår i ovanstående block känns många element igen från tidigare teoretikers resonemang. Distributionscenter är en viktig pusselbit som kan sägas vara motpolen till ett lager. Författarnas beskrivning av distributionscentrat liknar till stor del Levy & Weitz (1998) och Kinnears (1997) tankar om cross-docking som tidigare tagits upp. Distributionscentret ska öka effektiviteten genom att snabbt få ut leveranser till butikerna och kontrollera att inkommande gods stämmer med ordersedlarna. Centret utgör inte främst en lagerplats utan snarare en station för inkommande och utgående lastbilar och kräver styrning med sofistikerade informationssystem. Till skillnad från stora, mindre frekventa leveranser som sker under den traditionella modellen menar författarna att lean retailing kräver tätare leveranser. Målet är att uppnå kontinuerlig påfyllning i hyllorna utifrån detaljisternas beställningar. En leveranstid på enbart ett par dagar är ett normalt krav. Författarna påpekar att lean retailing gynnar detaljisterna men sätter höga krav på tillverkarna och höjer deras kostnader.

⁶³ McGoldrick & Davies (1995) s.114

⁶⁴ Levy (1995) s.344

⁶⁵ Abernathy, Dunlop, Hammond, Weil (2000)

⁶⁶ Abernathy, Dunlop, Hammond, Weil (2000) s.6f

Elektroniskt datautbyte och streckkoder är enligt författarna andra viktiga byggstenar. Fenomenen har likheter med det Quick Response-system som Levy & Weitz (1998) beskrivit. Elektroniskt datautbyte underlättar enligt Abernathy et al. (2000) snabb överföring av stora mängder information med en betydligt högre grad av felfrihet än vad som möjliggörs via papperskommunikation. Streckkoden är ett sätt att få in säker information om antal sålda varor men också en mycket viktig källa för detaljisterna till information om kundernas preferenser. Författarna understryker vidare vikten av en effektiv integration av de informationsteknologiska verktygen för att skapa goda resultat. En effektiv styrning ses som nyckel till framgång. Att genom effektiva styrningsprocesser sammankoppla den data som uppkommer ur IT-systemen med förändringar i produktionsprocedurer skapar enligt Abernathy et al. (2000) möjligheter att utnyttja de tekniska innovationerna på ett bra sätt.

3.2.4 Varumärken

Inom varumärkesforskning är professor Luca Pellegrini och professor Steve Burt, framstående författare. Enligt Pellegrini (1996) var varumärkets uppgift till en början främst att särskilja nya produkter från liknande alternativ, ett sätt att informera kunder om existensen av nya produkter och deras utmärkande drag.⁶⁷ Det moderna varumärket kom först under senare hälften av 1800-talet i samband med den industriella revolutionen och anses härstamma från USA och Storbritannien.⁶⁸ Enligt Melin (1997) består forskningen om varumärken av två huvudinriktningar, *brand management* och *consumer behaviour*, vilka han anser ha ett internt respektive ett externt perspektiv på varumärken.⁶⁹ I det interna brand management-perspektivet står märkesinnehavaren i centrum och det är denna vinkel som är aktuell för vår uppsats. Fokus läggs vidare på dagligvaruaktörernas egna varumärken.

Detaljistens varumärke

Ett av de områden inom varumärkeslitteraturen som uppmärksammats mycket är teorier kring detaljisternas egna varumärken. Flertalet professorer och författare som är verksamma inom varumärkeslära anser att det under de senaste åren skett en tydlig ökning av antalet egna varumärken hos detaljister, så kallade *retailer brands*, och att det numera finns detaljistvarumärken representerade i nästan alla produktklasser. Bland annat Pellegrini (1996) menar att ökningen av detaljistvarumärken har påverkat värdesystemet och de roller som olika spelare innehar. Idag försöker detaljisterna med sina egna varumärken att återvinna hanteringen av information och garanti gentemot kunden, funktioner som tillverkaren tidigare brukat utföra.⁷⁰

Morris (1979) definierar detaljistvarumärken som ”...*consumer products produced by or on behalf of distributors and sold under the distributor’s own name or trademark through the distributor’s own outlet*”.⁷¹ Pellegrini (1996) använder sig av en liknande definition “...*a brand identified with a retailer, either because it coincides with his trade name or because it is known to be a trade mark of a retailer*”.⁷²

⁶⁷ Pellegrini (1996) s.4

⁶⁸ Melin (1997) s.13

⁶⁹ Melin (1997) s.32

⁷⁰ Pellegrini (1996) s.5

⁷¹ Burt (2000) s.875

⁷² Pellegrini (1996) s.4

Pellegrini (1996) nämner att huvudfunktionerna med detaljistvarumärken dels är att öka lönsamheten och dels att skapa en identitet och märkeslojalitet.⁷³ Författaren menar att de egna varumärkena ofta har uppfattats som billiga och av lägre kvalitet medan konsumenterna idag allt mer verkar se detaljstämärkena som produkter av god kvalitet till rimliga priser. Den huvudsakliga nackdelen med detaljistvarumärken är enligt Pellegrini (1996) bristen på möjlighet till personalisering. Eftersom märkena är paraplymärken omfattar de en stor bredd av produkter inom många olika produktkategorier och har därmed mindre möjlighet än nationella märken att identifieras med olika livsstilar och konsumentsegment. Olika förpackningar för olika produktkategorier kan dock minska denna nackdel. Fördelen med egna märken är den storskalighet som större grossister kan uppnå i produktionen och därmed lägre priser.⁷⁴

Bland andra Richardson et al. (1994)⁷⁵ och Dick et al. (1995)⁷⁶ påpekar att produktkvalitet, yttre intryck av kvalitet genom attraktiva förpackningar, märkesimage och etikettering samt affärens helhetsintryck utgör mycket viktiga faktorer bakom detaljstämärkenas framgång. Richardsson et al. (1994) anser även att europeiska detaljister har en god förståelse för detta förlopp och satsar på förbättringar i förpackningsdesign, reklam och varumärkesstrategier. Enligt senast nämnda författare visar erfarenheter från Europa att detaljistvarumärken, om de sköts rätt, kan resultera i konkurrensfördelar som många amerikanska detaljister ännu inte uppnått.

Detaljstämärken bidrar till förändrade maktförhållanden i värdekedjan

Burt (2000) och Pellegrini (1996) har båda skrivit mycket om hur makten i och med ökningen av detaljistvarumärken förflyttas från tillverkaren till detaljisten. Burt (2000) menar att en klar förståelse från detaljistens sida för de ändrade maktförhållandena och hur denna makt kan utnyttjas är av stor vikt för det strategiska skift som sker från tillverkarnas varumärken till detaljisternas varumärken. Vanligt är att detaljisterna fyller sitt behov av produktionskapacitet genom att vända sig till leverantörer som ofta inte befinner sig bland de ledande tillverkarna och som är villiga att till ett överenskommet pris producera under detaljistens egna märken. För att uppnå den kvalitet som många detaljistvarumärken har idag pekar Burt (2000) också på förmågan att kunna ta till vara den information som är möjlig att samla in. Större och allt mäktigare detaljisters ökade tillgång till information, både om kundernas köp och om hur produkterna rör sig genom leveranskedjan, har bidragit till omformandet av roller, uppgifter och funktioner inom den traditionella leveranskedjan.⁷⁷

Även Pellegrini (1996) har intresserat sig för hur makten det senaste decenniet flyttats från tillverkare till detaljister i värdekedjan. Enligt Pellegrini (1996) har konsumenter, då det gäller snabbbrörliga konsumtionsvaror, nu börjat bli mindre benägna att erkänna värdet av märkesprodukter och alltmer börjat byta till märkeslösa substitut eller stora detaljistkedjors egna varumärken. Författaren betonar att försvagningen av varumärken just gäller tillverkarnas märken.⁷⁸ Pellegrini (1996) påpekar att detaljistvarumärken leder detaljister till att förändra sin roll i värdekedjan. Detaljisterna blir allt större och förutom att vara involverade i mixen av den detaljhandelservice som ska erbjudas kunderna börjar de också intressera sig för leverans och marknadsföring av produkter. Då denna utveckling blir allt

⁷³ Pellegrini (1996) s.9

⁷⁴ Pellegrini (1996) s.13

⁷⁵ Richardson, Dick & Jain (1994)

⁷⁶ Dick, Jain & Richardson (1995)

⁷⁷ Burt (2000) s.880f

⁷⁸ Pellegrini (1996) s.3

tydligare börjar tillverkare och detaljister allt mer tvista om rätten att utföra de olika funktionerna i värdesystemet.⁷⁹

Burt (2000) menar att det, för att effektivt kunna använda den inköps- och informationskraft som detaljisterna idag åtnjuter i värdekedjan, krävs en hög grad av central styrning, något som tillämpas av många brittiska detaljister. Samordning och likformighet underlättar utvecklingen och bevarandet av en kvalitetsimage hos en detaljistkedja. Överflyttningen av de flesta operationella beslut som kan relateras till produktsortiment, merchandising, affärslayout, prissättning och reklam från den enskilda affären eller regionen till huvudkontoret gynnar uppkomsten av en klar och bestående bild och marknadsposition hos kunderna. Central styrning av logistik underlättar också den övervakning av kvalitet som behövs för en högkvalitativ produktlinje.⁸⁰

3.2.5 Business distance – kulturens betydelse

Få författare har enligt Dupuis & Prime (1996) studerat aktörers framgångar och motgångar vid införande av sitt detaljhandelskoncept utanför hemmamarknaden, detta trots att beslutet om en export av affärskoncept till andra miljöer drastiskt kan förändra företags initiala konkurrensfördelar. För att bringa större klarhet kring denna problematik har Dupuis & Prime (1996) utvecklat sitt begrepp *business distance* till en modell som specifikt inriktar sig på detaljhandel. Modellen syftar till att analysera fram de framgångsfaktorer som blir avgörande vid den internationalisering som sker inom detaljhandeln.⁸¹ Dupuis & Primes (1996) teori grundar sig i Vahlne & Wiederheim-Pauls (1973) begrepp *psychic distance* som vidareutvecklats av Carlson (1975) till *cultural distance*.⁸² Den teoretiska grunden vilar på synen att företag i första hand väljer att gå in på marknader med kort distans vad gäller politik, ekonomi, legala aspekter, geografi samt kultur. Dupuis & Prime (1996) hänvisar även till Alexanders (1990) resonemang om att kulturella barriärer kan vara ett större hot mot detaljhandelns internationalisering än de tekniska hindren. Betydelsen av socio-kulturella skillnader har även observerats av Treadgold & Davies (1988) som menar att detaljister därför främst utökar sin verksamhet till marknader som anses ha likheter med hemmamarknaden.

Dupuis & Primes (1996) definition av begreppet *business distance* är ”...*the perceived gap between the domestic and host countries on each of the core dimensions defining the competitiveness of a retail format: the consumer, the outlet, the network and the environment*”.⁸³ Författarna baserar alltså sin modell på ovanstående fyra element som de menar är djupt rotade i kulturella traditioner på det nationella, professionella och organisatoriska planet. I kundelementet ingår faktorer som inköpsvanor och geografisk spridning av kunder medan affärselementet består av affärskoncept, sortiment och pris. Nätverk rör relationen internt till anställda men även externt till leverantörer och andra partners. I omvärldselementet lägger författarna bland annat in politiska, ekonomiska och legala faktorer enligt nedan.

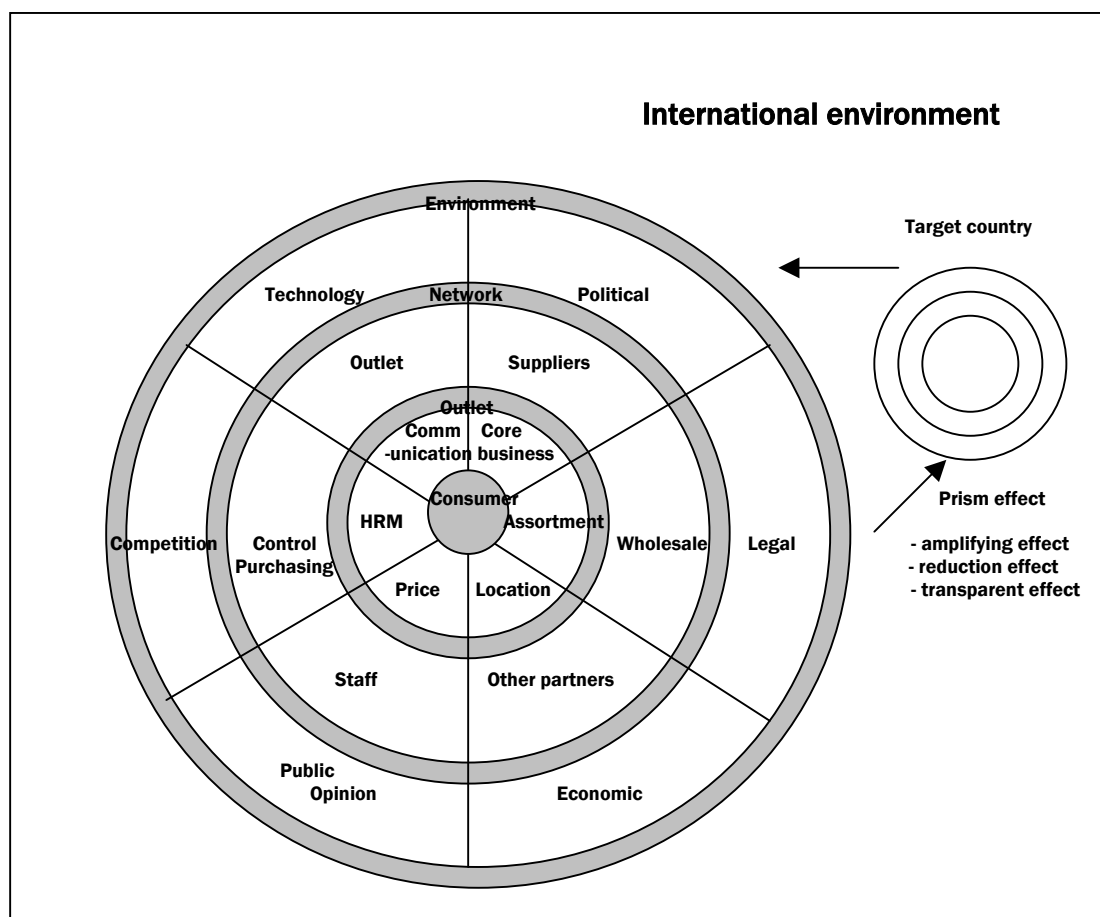
⁷⁹ Pellegrini (1996) s.9

⁸⁰ Burt (2000) s.882

⁸¹ Dupuis & Prime (1996) s.30

⁸² Carlson (1975)

⁸³ Dupuis & Prime (1996) s.33



Figur 8. Business distance. Källa: Dupuis & Prime (1996) s. 37

Den ovan uppställda referensramen ska enligt Dupuis & Prime (1996) underlätta möjligheten att definiera vilka nyckelfaktorer som bidrar till företags framgångar respektive motgångar då de internationaliserar sitt detaljistkoncept i olika kulturella miljöer. Författarna uppmärksammar att s.k. prismaeffekter kan förekomma då olikheterna i den nya kontexten påverkar företagets konkurrensfördelar på tre olika sätt; genom förstärkning, transparens och reduktion. Vid transparens skapas ingen påverkan på de aktuella konkurrensfördelarna utan dessa får samma genomslagskraft som på hemmamarknaden. Förstärkning å andra sidan ökar konkurrensfördelarna medan reduktion minskar fördelarna exempelvis eftersom detaljistkonceptet inte passar marknaden. Dupuis & Prime (1996) har för att exemplifiera begreppen förstärkning och reduktion bland annat gjort studier på Carrefours lyckade etablering på den sydamerikanska marknaden och dess mindre lyckade spridning av sitt hypermarketkoncept⁸⁴ i USA.

3.3 Sammanfattning av teorin

Ovan presenterade teorikapitel kommer att ligga till grund för analysen i kapitel fem och för påföljande slutsatser samt avslutande diskussion. Teorikapitlet bör ha givit läsaren en förståelse för den brist på strategiteori som delvis råder inom det område uppsatsen berör. Detta får givetvis konsekvenser för vår analys då denna inte kan vila på och struktureras utifrån ett fåtal klart definierade teorier. Teoriavsnittet bör istället snarare ses som ett sätt att lyfta fram relevanta begrepp och områden för analys.

⁸⁴ Hypermarketkonceptet förklaras i empirikapitlet s.40.

Avsnittet med grundläggande strategiteori är det mest modellbetonade avsnittet och är viktigt för att säkerställa läsarens grundförståelse för begrepp som kompetenser, drivkrafter och resurser. Denna förståelse är väsentlig då ovanstående begrepp förekommer i problemdiskussionen och i syftet och således är vår utgångspunkt inför den kommande analysen. Begreppet resurser och dess betydelse har förtydligats genom Barneys (1991) utveckling av det resursbaserade synsättet. Kompetenser har behandlats av Prahalad & Hamel (1990) i deras teori om kärnkompetenser. Även Porters syn (1980) på olika krafter och omvärldens betydelse för företags strategi har tagits upp.

Övriga begrepp som tagits upp i den områdesspecifika teorin och som kommer att vara av särskild betydelse för analysen är bland annat Walter & Knees (1989) fyra delstrategier för kundservice, kundkommunikation, handel och affärsformat, då dessa områden bedöms relevanta för dagligvaruföretagens framtida utveckling. Vi har dock även uppmärksammat andra områden av stor betydelse som inte kommit tillräckligt i fokus genom Walter & Knees översiktliga och mindre djupgående teori. Betydelsen av inköpsstrategier och logistik har närmast glömts bort i ovanstående teori men har istället behandlats i senare litteratur av författare som Levy & Weitz (1998), McGoldrick & Liu (1995) samt genom Abernathy et als. (2000) utveckling av begreppet *lean retailing*. Även utvecklingen av och betydelsen av s.k. *retail brands* kommer fram i ökad utsträckning genom Burts (2000) och Pellegrinis (1996) forskning. Då vi ämnar hålla vår områdesspecifika analys nära forskningsfronten ser vi att dessa begrepp kommer att vara viktiga för vår analys. Vi har slutligen berört Dupuis & Primes (1996) begrepp *Business distance*. Begreppet är inriktat mot detaljhandel och har bidragit med en värdefull begreppsapparat beträffande företags omgivning och möjligheten till förstärkning, transparens och reduktion av företags konkurrensfördelar.

Modellen nedan ämnar tydliggöra hur diskuterade begrepp och teorier hänger samman och visar i stora drag analysens upplägg.



Figur 9. Koppling mellan teori och analys

4 EMPIRI

I detta kapitel kommer vi att åskådliggöra globaliseringen inom dagligvaruhandeln genom fem olika fallstudier, grundade på information om globala och nationella dagligvaruföretag. De företag som kommer att presenteras är Wal-Mart, Carrefour, Tesco, ICA och Coop. Kapitlet ämnar ge läsaren den grundläggande kunskap om global dagligvaruhandel samt globala och nationella aktörer som krävs inför analysen. Att få en uppfattning om globala och nationella aktörers konkurrensfördelar och agerande är högst relevant för att utveckla en förståelse för vad som kommer att driva branschen i framtiden och vilka strategier som krävs för att klara en allt hårdare konkurrens. Inledningsvis presenteras mer allmän fakta om globaliseringen inom dagligvaruhandeln och därefter presenteras de fem fallstudierna.

4.1 Globalisering av detaljhandeln och framväxt av globala dagligvaruaktörer

Likt många andra branscher har detaljhandeln blivit allt mer global på senare år. Inte enbart storföretag som exempelvis Wal-Mart och IKEA utan företag av alla storlekar ökar idag sin närvaro utanför hemmamarknaden. Internationella detaljisternas andel av total försäljning är generellt sett högst inom icke-livsmedelssektorer, exempelvis inom klädsektorn. Dock dominerar de globala dagligvaruföretagen då den internationella försäljningen mäts i absoluta tal. Trots att detaljister som FW Woolworth och C&A expanderade utanför sin hemmamarknad redan i början av 1900-talet har globaliseringsprocessen främst tagit fart under de senaste tjugo åren.⁸⁵ Bland dagens globala dagligvaruaktörer räknas Carrefour som en pionjär, då företaget påbörjade sin expansion utanför hemmamarknaden redan 1969.⁸⁶

Enligt en undersökning utförd av PricewaterhouseCoopers (2001) intensifieras globaliseringsprocessen speciellt bland de 100 största detaljisterna i världen. I genomsnitt är dessa företag verksamma i mer än sju länder vilket är en signifikant ökning sett från tidigare år. Mer än 25% av företagen inom topp 100 var dessutom verksamma i åtminstone 10 länder under år 2000. Undersökningen påvisar också att de globala aktörerna växte snabbare än nationella företag.⁸⁷ För att ge en överblick av de största aktörerna inom dagligvarubranschen visas nedanstående statistik för år 2000.

⁸⁵ Burt (opublicerad)

⁸⁶ www.carrefour.com, 020527

⁸⁷ PricewaterhouseCoopers (2001)

<i>Företag</i>	<i>Hemma- marknad</i>	<i>Huvudsaklig aktivitet</i>	<i>Försäljning miljoner Euro</i>	<i>Antal länder</i>	<i>% Försälj- ning till utlandet</i>
Wal-Mart	USA	Discount Stores	194,290.2	9	17.2
Carrefour	Frankrike	Hypermarkets/ Grocery	65,609.8	27	47.5
Kroger	USA	Supermarkets	52,659.9	1	0.0
Ahold	Nederländerna	Supermarkets	49,170.4	24	80.8
Home Depot	USA	DIY	49,154.2	4	5.5
Metro	Tyskland	Diversified	47,489.9	22	42.1
Kmart	USA	Diversified	39,793.7	1	0.0
Sears, Roebuck & Co	USA	Department Stores	39,573.3	2	11.6
Albertson's	USA	Supermarkets	39,507.8	1	0.0
Target	USA	Discount Stores	39,077.9	1	0.0
ITM Entreprises	Frankrike	Supermarkets	36,272.1	8	36.0
Safeway	USA	Supermarkets	34,365.3	3	10.8
JC Penney	USA	Department Stores	34,224.6	3	0.5
Costco	USA	Warehouse Clubs	33,982.5	7	18.7
Tesco	Storbritannien	Supermarkets	33,680.3	10	12.5

Figur 10. Världens största dagligvaruaktörer och deras internationella aktivitet år 2000.

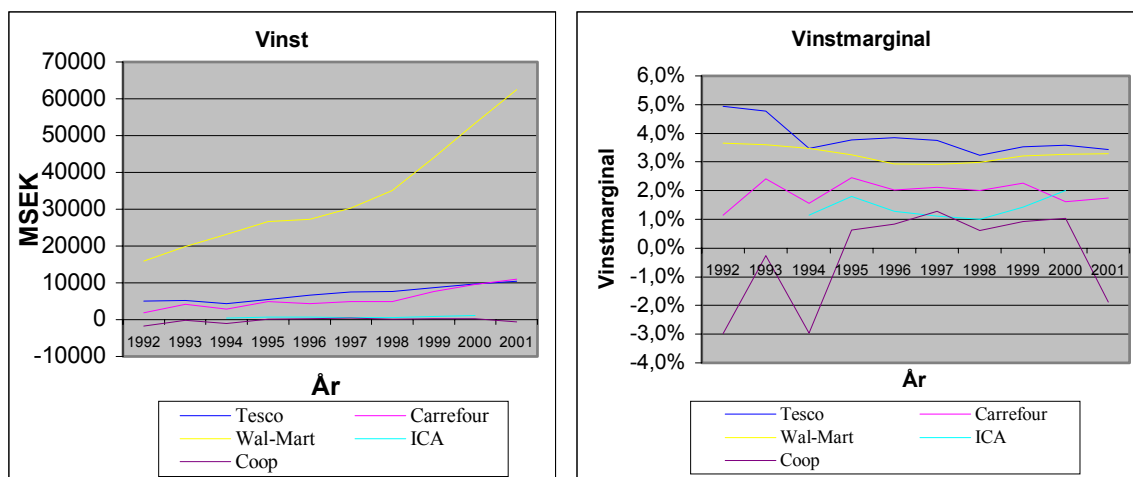
Källa: PricewaterhouseCoopers (2001)

Många analytiker anser att utvecklingen ovan mot allt större aktörer kommer att bli ännu mer framträdande i framtiden. Exempelvis uppmärksammar Neil Wrigley (2000) i en artikel att detaljistmarknaden världen över under 1990-talet allt mer började konsolideras genom förvärv och samgåenden mellan aktörer. Wrigley (2000) talar om uppkomsten av en elitgrupp av så kallade TNCs, multinationella/transnationella grupper.⁸⁸ Enligt Wrigley (2000) tror många av världens största detaljister, speciellt inom livsmedel och dagligvaror, att man under 2000-talets första årtionde kommer att se en framväxt av en ytterst liten samling verkligt globala megagrupper bland världens detaljister. Som huvudaktör i dessa grupper ser författaren Wal-Mart, Ahold eller Carrefour.⁸⁹

Utöver tillväxt och konsolidering bland branschens aktörer är det även intressant att se till företags lönsamhet. Av tidsskäl har vi koncentrerat oss på att undersöka de senaste tio årens vinst och vinstmarginal för våra fem fallföretag. Diagrammet nedan är relevant då det inför analysen är viktigt att konstatera att en hög vinst inte behöver innebära en hög vinstmarginal.

⁸⁸ Wrigley (2002) s.81

⁸⁹ Wrigley (2002) s.82



Figur 11. Vinst och vinstmarginalen för de fem fallföretagen.⁹⁰ Källa: Företagens årsredovisningar.

Ovan syns genomgående en högre vinstmarginal för de globala aktörerna i jämförelse med de nationella aktörerna ICA och Coop. Trots att skillnaden bara är någon enstaka procentenhet vittnar detta om stora skillnader i effektivitet då marginalerna i branschen är pressade. I diagrammet syns att Tesco ligger i topp av de globala aktörerna, något som Pellegrini (020510) menar beror på företagets förmåga att skapa s.k *value added* för kunderna.⁹¹ Tesco är betydligt mindre än Wal-Mart och Carrefour vilket vittnar om att storlek inte nödvändigtvis betyder högre vinstmarginal. Vi vill dock reservera oss för att eventuella jämförelsestörande poster inte tagits i beaktande i vinst och vinstmarginal. Detta är en av anledningarna till att Coop har en negativ vinst och vinstmarginal under några år. Vi ser dock fortfarande att diagrammet ger en relevant överblick då vår jämförelse omfattar 10 år och målet är att se hur trenden utvecklas snarare än att ta fram exakta siffror. Tyvärr har vi inte lyckats erhålla siffror från ICA under åren 1992, 1993 och 2001.

⁹⁰ Valutaomräkning enligt kurs 020523; \$:9,93 SEK €: 9,12 SEK £:14,43 SEK, www.di.se.

⁹¹ Pellegrini (020510)

4.2 Wal-Mart



Wal-Mart grundades 1962 i Arkansas av bröderna Sam och James Walton för att 17 år senare, 1989, inte bara vara världens största detaljhandelsföretag, utan även ett av de största företagen i världen inom alla kategorier. 1998 blev företaget den största privata arbetsgivaren i USA med närmare en miljon anställda.⁹² Omsättningen 2001 uppgick till 191 miljarder USD,⁹³ vilket är en över tre gånger så stor omsättning som för den näst största aktören, Carrefour. Wal-Mart växte sig stort mycket på grund av att företaget initialt ignorerades av konkurrenter som Kmart och har idag, med sitt starka fäste i USA i ryggen, gått vidare in på ett flertal nya marknader.

Företaget har framstått som något av ett fenomen vad gäller expansion och har analyserats av många forskare och analytiker. Enligt professor Stephen J. Arnold består Wal-Marts framgångsfaktorer bland annat av ett mycket effektivt logistiksystem, en god innovationsförmåga, ett utvecklat internt kommunikationsnät, god kundservice samt en lågkostnadsstrategi.⁹⁴

4.2.1 Butiks- och expansionsstrategi

Wal-Mart har en bredd i sina butikskoncept och försöker tillgodose många kundgruppers behov genom sina fyra typer av butiker. Wal-Mart stores säljer dagligvaror till lågpris medan Supercenter bygger på ett koncept med större butiker och även har färskvaror i sitt sortiment. SAM's club, en s.k. *membership warehouse club*, arbetar med ännu lägre marginaler och säljer till priskänsliga konsumenter som köper i bulk. Sista kategorin består av kvartersbutiker med ett mindre sortiment av förnödenheter.⁹⁵ Några av dessa butikskoncept visas nedan.



Figur 12. Wal-Mart store, supercenter, neighbourhood market och insidan av ett supercenter.

Källa: www.wal-mart.com

Wal-Mart visar tydligt att ett mål är att skapa ett starkt fäste även i Europa i framtiden efter att först ha provat sina vingar på den mexikanska (1991) och kanadensiska marknaden (1994). Expansionen i Europa startade 1998 i Tyskland genom ett uppköp av Wertkauf. Utvecklingen har sedan dess gått relativt trögt i Tyskland, men desto bättre i Storbritannien genom uppköpet 1999 av ASDA, den tredje största aktören på brittiska dagligvarumarknaden. Burt (020508) anser dock att genomslagskraften i Europa blivit begränsad mycket på grund av att Wal-Marts amerikanska kultur inte lätt kan överföras till Europa och likaså för att Wal-Mart inte kan introducera sitt butikskoncept med stora supercenters rakt av då bygglov ofta inte beviljas för så stora butiker.⁹⁶ Frankrike har uppfattats som nästa stora föremål för Wal-Marts

⁹² Holtreman (2000) s.10

⁹³ Fernie & Arnold (2002) s.92

⁹⁴ Arnold (1999) s.48f

⁹⁵ Fernie & Arnold (2002) s.93

⁹⁶ Burt, 020508.

expansion,⁹⁷ men även Polen, Turkiet, Ungern, Tjeckien, Italien och Spanien bedöms som intressanta.⁹⁸ Ännu finns inga uppgifter om att blickarna vänds mot den skandinaviska marknaden. Colla & Dupuis (2002) menar dock att Wal-Mart har visat en låg förmåga att anpassa marknadsmixen till kulturellt skilda marknader vilket har resulterat i omfattande svårigheter och författarna frågar sig om företagets tillvägagångssätt ändå inte är bättre anpassat till de välutvecklade länderna i norra Europa.⁹⁹

Då den amerikanska dagligvarujätten Wal-Mart trots allt börjat få fäste på den europeiska marknaden skakas den europeiska dagligvaruhandeln om. Analytiker talar om *Wal-Mart effekten* och menar att företaget inte bara vill åt en bit av den europeiska marknaden utan har siktet inställt på att dominera den genom att konkurrera med pris. Bryan Roberts, redaktör på *European Retail Briefing*, uttrycker saken enligt följande: "*The Wal-Mart effect will force all European companies to start playing to their strengths*".¹⁰⁰ Många ser att de europeiska företagen kommer att tvingas bli mer värdemedvetna och ha ett bättre kundfokus än vad konkurrensen tidigare har krävt. I artikeln *The Wal-Mart effect* talas om att aktörerna kommer att bli tvungna att strukturera om sin verksamhet och tänka om vad gäller vissa grundläggande strategier.¹⁰¹ Wal-Marts intåg i Europa kommer inte bara att få effekt på dagligvaruhandeln utan även på övrig detaljhandel då endast 40 % av Wal-Marts produkter utgörs av livsmedel. Samma utveckling kan bli verklighet på den japanska marknaden i framtiden. Wal-Mart har under 2002 följt i Carrefours fotspår och gjort sitt intåg i Japan och de båda företagen kan bli ett stort hot för landets största dagligvaruföretag, Ito-Yokada.¹⁰²

4.2.2 Betydelsefulla kompetenser

Under lång tid skapade Wal-Mart inte några nya koncept utan följde i Kmart's fotspår inom lågprisvaruhussegmentet i USA enligt Sam Waltons strategi *Everyday-low-prices*.¹⁰³ I nästa steg kopierade företaget WMC-konceptet (wholesale membership club) som utvecklats av Cosco för att därefter låna hypermarknadskonceptet från Carrefour och anpassa detta till den amerikanska marknaden. Således är en av Wal-Marts viktigaste kompetenser inte att komma upp med nya egna koncept utan företagets förmåga att snabbt och effektivt integrera och vidareutveckla redan existerande koncept. Företaget har också en personalpolitik som ska främja en vänlig och motiverad personal i butikerna. Anställda som arbetat för Wal-Mart mer än ett år får bonus på butikens vinst och erbjuds också aktier i företaget.¹⁰⁴

En av Wal-Marts främsta styrkor ligger i förmågan att använda ny teknologi på ett kostnadseffektivt sätt. Företaget var först bland de storskaliga dagligvaruföretagen med att öppna en Internetsida för B2C kontakt i juli 1996. Under 2001 inledde dessutom företaget ett samarbete med Amazon.com för att stärka sin kunskap inom online-försäljning. I Info World (2001) påpekar Davis att aktörerna inom detaljhandeln på senare år har insett att företag med många olika försäljningskanaler, butiker, webbsidor och kataloger, har en stor fördel

⁹⁷ Colla & Dupuis (2002) s.103

⁹⁸ Fernie & Arnold (2002) s.94

⁹⁹ Colla & Dupuis (2002) s.107

¹⁰⁰ Business Europe (2000) s.2

¹⁰¹ Business Europe (2000) s.1

¹⁰² Frozen Food Age (2002) s.16

¹⁰³ Holtreman (2000)

¹⁰⁴ Holtreman (2000) s.10

gentemot företag som driver försäljning genom en enda kanal.¹⁰⁵ Wal-Mart har tidigare haft problem med sin hemsida och behövt göra uppgraderingar ofta. Samarbetet med Amazon.com, som har ett gott rykte vad gäller kundservice och bredd i utbud, väntas nu tillföra värdefull kunskap och öka Wal-Marts försäljning över nätet.¹⁰⁶

Wal-Mart har vidare fått beröm av Stalk et al. (1992) för sin förmåga att skapa processer som är så flexibla och robusta att samma process kan användas i flera delar av verksamheten. Dessa processer skapar enligt författarna tillväxt i kapacitetsbaserade företag på ett bättre sätt än företagsprocesser som måste klonas och justeras för att fungera i olika sammanhang. Författarna ser Wal-Marts kompatibla lagerpåfyllningssystem som ett exempel på ovanstående förmåga och som en motor i processen att gå in på nya såväl som traditionella detaljhandelsområden.¹⁰⁷ Företaget har infört ett välutvecklat satellitbaserat real-time nätverk för datainsamling och har vidareutvecklat detta nätverk till imponerande lagersystem och JIT-system. Allt informationsutbyte med leverantörer sker via datoriserade kommunikationsnätverk, s.k. *Retail Links*, vilket resulterat både i stora kostnadsbesparingar och i en närmre relation till leverantörerna än den relation företag som Carrefour innehar med sina leverantörer.¹⁰⁸ På senare år har Wal-Mart investerat 600 miljoner USD i sitt informationssystem, men inte utan effekt. Företaget har genom sitt system fått ner sina kostnader för s.k. *inbound logistics* till 3,7% av försäljningen medan konkurrenterna i USA i genomsnitt har kostnader på 4,8% av försäljningen.¹⁰⁹

I Wal-Marts logistiksystem registreras produkternas streckkoder och informationen går vid försäljning vidare till ett system som spårar varje såld vara och omedelbart ger rätt lagersaldo. Informationen förs sedan vidare både till varuhusets distributionscenter och till tillverkaren som tillhandahåller produkten i fråga. Detta automatiserar hela lageruppbyggnadsprocessen och medför alltså betydande förbättringar i logistiksystemet.¹¹⁰ I systemet bygger alltså orderstorlek automatiskt på aktuell kundefterfrågan genom registrering av produktåtgång enligt ovan. Distributionscentrena är utrustade med laserstyrda rullband som läser av streckkoderna på inkommande paket och dirigerar dem vidare till rätt lastbil för fortsatt transport.¹¹¹ Ordrar samlas till fulla lastbilskvantiteter hos leverantören och levereras sedan till Wal-Marts lagerlokaler där de sorteras och omförpackas till de kvantiteter som efterfrågats i butik. Processen där godset går från en omlastningsplats till avlastning i butik tar under 48 timmar och benämns *cross-docking*.¹¹² Denna process har tidigare beskrivits i vårt teorikapitel. Genom användning av sitt cross-docking system sparar Wal-Mart årligen miljoner dollar.¹¹³

Wal-Mart kontrollerar också effektiviteten i värdekedjan vid förhandling av priser med leverantörerna och kan pga. sin storlek köpa i stora kvantiteter och pressa priser. Även denna inköpsstrategi ger fördelar gentemot andra konkurrenter. Pellegrini (020510) anser att denna prispress utgör en av Wal-Marts viktigaste konkurrensfördelar. Han påpekar att Wal-Mart exempelvis gör så stora inköp hos Procter & Gamble att företaget utgör en viktigare kund än

¹⁰⁵ Info World (2001)

¹⁰⁶ DSN Retailing Today (2001) s.10

¹⁰⁷ Stalk, Evans & Shulman (1992) s.62

¹⁰⁸ Colla & Dupuis (2002) s.107

¹⁰⁹ Holtreman (2000) s.12

¹¹⁰ Dollar & Sense (2000) s.24

¹¹¹ Levy & Weitz (1998) s.316

¹¹² Day (1994) s.39f

¹¹³ Levy & Weitz (1998) s.316

hela den japanska marknaden.¹¹⁴ Wal-Mart's strategi utgörs dock inte av en ren prispress utan företaget har, likt IKEA, börjat söka relationer till sina leverantörer som mer baseras på samarbete och närhet. Fördelarna i denna strategi ligger i en möjlighet till kvalitetsförbättringar och reducerade ledtider.¹¹⁵

4.2.3 Varumärkesstrategi

Wal-Mart har länge fokuserat på att sälja andras varumärken i stor kvantitet och till lågt pris men under senare år har företaget utökat sin andel egna varumärken i butik och kompletterat detta med stora reklamuppbud för att driva ut varorna på marknaden. Ett stort eget märke är SAM's Choice som historiskt i genomsnitt hållit 26% lägre pris än konkurrenternas märkesvaror.¹¹⁶ Utvecklingen väcker givetvis oro hos tillverkare av andra varumärken då den största kunden också omvandlas till tillverkarnas största konkurrent. Wal-Mart stora utbredning, framförallt i USA, gör att det finns risk att konsumenten i framtiden inte kommer att kunna skilja Wal-Mart's egna varumärken från tillverkarnas varumärken.

Företaget sägs ha utvecklat en större andel egna varumärken av två anledningar. Dels bedöms de egna varumärkena förbättra vinsten och dels har utvecklingen anknytning till de strategiska och marknadsmässiga planerna på att expandera både nationellt och globalt. Wal-Mart's prispress bidrar ofta till att företaget kommer på kant med tillverkare och företaget ser vidare att de egna varumärkena kan sälja bättre till internationella konsumenter än de amerikanska tillverkarnas varumärken. Troligt är också att Wal-Mart kommer att lyfta bort en del av tillverkarnas varumärken ur sortimentet om strategin med egna varumärken lyckas. Förr kunde många varumärken med en mindre kundefterfrågan trots allt få hyllplats så länge de höll ett pris som var lågt nog för att passa in i Wal-Mart's butikskoncept.

I en artikel ur *Advertising Age* (1999) framhäver Jack Neff dock att många konsulter höjer ett varningens finger vad gäller Wal-Mart's utveckling av egna varumärken. Företaget är inte kvalificerat nog för att utveckla sina varumärken själva utan kommer att behöva mycket hjälp utifrån, bland annat eftersom de inte har egen tillverkning och egna laboratorier för kvalitetskontroll. Om de får problem med någon varukategori kan ett dåligt rykte lätt sprida sig till andra av Wal-Mart's produkter.¹¹⁷

¹¹⁴ Pellegrini, 020510.

¹¹⁵ Day (1994) s.50

¹¹⁶ Holtreman (2000) s.13

¹¹⁷ *Advertising Age* (1999) s.2f



4.3 Carrefour

Carrefour bildades 1960 i Annecy, Frankrike, och öppnades först som en enstaka butik. Den första butiken blev en succé och redan samma år öppnades ännu en butik utanför Paris.¹¹⁸ I dag har Carrefour mer än 9200 butiker i cirka 30 länder världen över och kan ses som en av Wal-Marts största utmanare.¹¹⁹ Företaget har förutom ett starkt fäste i Sydeuropa också en tydlig närvaro i Sydamerika och Asien.

Det var efter samgåendet med Promodès 1999 som Carrefour, sett utifrån omsättning och antal anställda, intog en andraplats efter Wal-Mart bland dagligvarudetaljister världen över. Samgåendet förändrade det globala konkurrenslandskapet och Carrefour/Promodès-gruppen blev nummer ett i Spanien, Portugal och Grekland samt den näst största detaljisten i Italien. Under år 2000 uppnådde Carrefourgruppen en försäljningssiffra på 65 miljarder Euro och prognosen för 2002 ligger på närmare 80 miljarder Euro.¹²⁰

4.3.1 Butiks- och expansionsstrategi

I dag är Carrefour verksamt inom tre olika typer av affärskoncept. Företaget är världsledande inom hypermarketkonceptet, nummer ett inom supermarketkonceptet i Europa och på tredje plats inom s.k. *hard discount stores* globalt.¹²¹ Supermarkets är mindre butiker än hypermarkets och säljer främst livsmedel, medan hard discount utgör det yttersta lågprissegmentet inom dagligvaruhandeln och innebär att butikerna är avskalade med endast ett smalt sortiment av varor. Carrefours olika typerna av butiker går under olika namn: Carrefour för hypermarkets, Champion för supermarkets, Ed för hard discount butiker samt ytterligare ett antal andra mer lokala namn. Carrefour kan sägas vara det företag som först tog upp och förbättrade hypermarketkonceptet som också utgör det område som gruppen är mest framgångsrik inom. Konceptet innebär mycket stora butiker utanför stadskärnan där flera typer av varor säljs till rabatterade priser under ett tak och där fri parkering erbjuds.



Figur 13. Carrefour hypermarket och två bilder inifrån butiken Källa: www.carrefour.com

¹¹⁸ Kamath & Godin (2001) s.479

¹¹⁹ Colla & Dupuis (2002) s.104

¹²⁰ Wrigley (2002) s.85

¹²¹ Carrefours årsredovisning (2000) s.1

Carrefour har varit framgångsrika då det gäller att exportera sitt hypermarketkoncept till utvecklingsländer i exempelvis Asien och Sydamerika. I och med den stora butiksytan där man kan finna allt under ett tak till låga priser och det faktum att parkeringen är stor och kostnadsfri, är hypermarknaden väl anpassad att exportera till utvecklingsländer.¹²² Carrefour expanderar förutom i Asien och Sydamerika för närvarande även i Syd- och Östeuropa. På grund av Carrefours styrka att anpassa butikerna och marknadsmixen efter lokala förhållanden lyckas expansionen ofta väl. Dock har Carrefour ännu inte nått någon större framgång på den viktiga nordamerikanska marknaden. Hittills har Carrefour enbart lyckats öppna två till tre framgångsrika butiker i USA.¹²³ I artikeln *Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart* tar författarna upp det faktum att Wal-Mart har en kontinental nationell bas medan Carrefours bas är begränsad till länder i Sydeuropa och därmed är betydligt mindre. Alltså kommer Carrefour att ha svårt att mäta sig i storlek med Wal-Mart innan utvecklingen på den asiatiska marknaden tar riktig fart, något som kan ta ganska lång tid.¹²⁴ På den asiatiska marknaden är Wal-Mart fortfarande en liten aktör. Vad gäller norra Europa med stora marknader som till exempel Tyskland och Storbritannien verkar Carrefour ännu inte ha bestämt sig för huruvida företaget har förmågan att förse kunderna på dessa marknader med ett kundvärde som överstiger det som nationella kedjor erbjuder. Wal-Marts problem i Tyskland tyder på att det är svårt att nå framgång på den tyska marknaden. Carrefour verkar dock undersöka möjligheten till uppköp av lämpliga nationella kedjor som skulle ge tillgång till dagligvarumarknaden i Tyskland och Storbritannien.

4.3.2 Betydelsefulla kompetenser

Då globaliseringen inom branschen blir tydligare ökar betydelsen av styrning och samordning på internationell nivå vad gäller exempelvis human resources. En annan viktig kompetens blir också företagets förmåga att kunna exportera sitt affärskoncept för att sedan anpassa det efter lokala förhållanden. En av Carrefours viktigaste kompetenser ligger i förmågan att lokalt anpassa sitt huvudkoncept, hypermarket, till de olika förhållanden som råder lokalt.¹²⁵ I artikeln *Wal-Mart in Europe: prospects for Germany, the UK and France* uttrycker författarna att Carrefour på det hela taget är en mer internationellt erfaren aktör än Wal-Mart och att dess internationella erfarenhet går tillbaka till 1969 jämfört med Wal-Marts etablering i Mexiko 1991.¹²⁶ Anledningen till Carrefours framgång inom detta område grundar sig till stor del i företagets decentraliseringsstrategi där lokala chefer har stor möjlighet till att fatta egna och snabba beslut om vad som är bäst för den enskilda butiken.

Ytterligare en anledning till Carrefours framgång är att företaget ofta samarbetar med lokala partners som har förståelse för de lokala preferenserna.¹²⁷ Företaget har också som policy att aldrig öppna en ny butik utan minst ett års lokala undersökningar och informationsinsamling. Åtminstone 90 % av de varor som säljs av Carrefour på utvecklingsmarknader är lokalt producerade. Carrefours VD Daniel Bernard har uttryckt att: *“Retail is the image of the country which it lives. You have to adopt your food and other products to the local culture”*.¹²⁸ Bernard har dock på senare tid gjort stora ansträngningar för att öka antalet

¹²² Colla & Dupuis (2002) s.107

¹²³ Colla & Dupuis (2002) s.107

¹²⁴ Colla & Dupuis (2002)

¹²⁵ Kamath & Godin (2001) s.479

¹²⁶ Fernie & Arnold (2002) s.98

¹²⁷ Kamath & Godin (2001) s.480

¹²⁸ Fortune (2000) s.187

centraliserade beslut, effektiviteten inom logistiken och användandet av datorbaserade styrsystem.¹²⁹ Inom logistik och datorbaserade system är Wal-Mart längre fram i utvecklingen än Carrefour. Carrefour är däremot duktiga inom marknadsföring och merchandising. Företaget har också ett stort sortiment av färskvaror i sina butiker och på detta område försöker Wal-Mart lära av Carrefour.

4.3.3 Varumärkesstrategi

Då konkurrenter började ta efter Carrefours hypermarketkoncept kände företaget ett behov av att differentiera sig på andra sätt. Differentieringen innebar en utveckling av lokala produktinköp för att sedan sälja dessa produkter under eget varumärke. Som nämnts tidigare är inköp från lokala producenter en av Carrefours nyckelstrategier både i Frankrike och internationellt. Lokala inköp stöder också Carrefours strategi att vara ledande inom färskvarusegmentet och ger dessutom en god relation till lokala myndigheter och tillverkare.

Carrefours egna varumärkesprogram startade 1976 och 1993 erbjöd företaget 4300 produktlinjer under det egna varumärket.¹³⁰ Carrefours egna märken anses vara en bra affär för kunden eftersom den tekniska kvaliteten kan sägas vara likvärdig med kvalitén hos tillverkarnas märken och priserna ofta ligger 15-35 % lägre än priset på tillverkarnas märken.¹³¹ Vid starten 1976 gick de egna produkterna under namnet Produits Libres men sedan 1985 har namnet Carrefour i de flesta fall använts som varumärkesnamn för de egna produktlinjerna. I dag har företaget mer än 2000 olika livsmedelsprodukter samt 5000 icke-livsmedelsprodukter under Carrefours varumärke.¹³² Företaget har vidare breddat sin verksamhet till att bland annat omfatta mobiltelefoni, optik- och resetjänster. Carrefour har höga krav för sina egna produkter vad gäller exempelvis relationen pris - kvalitet, säkerhet och förnyelsegrad på sortimentet. Målet är att positionera de egna märkena som produkter av hög kvalitet till ett bra pris.



Figur 14. Carrefours varumärken; Produit Carrefour, Carrefour bio, Reflets de France, Destination Saveurs och Carrefour télécom. Källa: www.carrefour.com

I artikeln *Saving private rayon* uttrycker författaren att egna varumärken ofta ger en vinstmarginal som är ca 5-6 % högre än den som kan uppnås via försäljning av tillverkarnas märken. Egna märken sänker också genomsnittliga inköps- och framtagningkostnader jämfört med andra märken som säljs av detaljisten. Med tiden anser författaren även att egna varumärken ökar detaljistens förhandlingskraft i förhandlingar med märkesleverantörer.¹³³ Förmågan att kunna få lokala tillverkare att producera de egna varumärkena är viktigt och här ligger Carrefour ett stycke före t.ex. Wal-Mart, särskilt vad gäller mat och dryck.¹³⁴

¹²⁹ Colla & Dupuis (2002) s.110

¹³⁰ Holtreman (2000) s.5

¹³¹ Holtreman (2000) s.5

¹³² www.carrefour.com, 020417.

¹³³ Economic Times (2001) s.1

¹³⁴ Colla & Dupuis (2002) s.107



4.4 Tesco

Tesco är Storbritanniens ledande detaljist, både till storlek och till lönsamhet. Företaget har 923 affärer i tio olika länder, vilket gör kedjan till en av de 15 största aktörerna globalt. Än så länge utgör försäljningen utanför hemmamarknaden endast 13 % av företagets omsättning. Trots detta är Tesco marknadsledare i fem av de tio länder företaget är verksamt i.¹³⁵ I Sydkorea är till exempel Tescos försäljning dubbelt så stor per kvadratmeter som konkurrenten Carrefours.¹³⁶

Tesco grundades 1924 och blev snabbt en nationell kedja som 50 år senare ägde mer än 800 butiker. Vid denna tidpunkt hade företaget svåra finansiella problem och var dåligt positionerat på marknaden.¹³⁷ Tesco genomgick en fas av förändringar och började allt mer efterlikna Sainsbury som då var Storbritanniens ledande dagligvarukedja. 500 mindre butiker stängdes för att koncentrera verksamheten till större affärer utanför centrum. Dessa butiker utvidgades, designades om och uppgraderades. Först 1998 blev Tesco den ledande dagligvarukedjan i Storbritannien och utsågs till landets mest beundrade företag i *Financial Times* årliga undersökning,¹³⁸ något som delvis ansågs vara nuvarande koncernchefen Terry Leahys förtjänst. Leahys marknadsföringsförmåga och förkärlek till innovationer anses ha hjälpt Tesco att gå från ett inköps- och återförsäljningsdrivet företag till ett marknads- och undersökningsdrivet företag, där affärerna styrs av kunderna.¹³⁹ Andra faktorer som anses ha påverkat företagets framgång är ett sofistikerat logistiksystem, centraliserad distribution, konsistent marknadsförings- och prisstrategi samt företagets serviceorientering.¹⁴⁰

4.4.1 Butiks- och expansionsstrategi

Under 90-talet har Tesco utvecklat nya butikskoncept och för närvarande har företaget fyra olika koncept; Extra, Superstores, Metro och Express. Den första Tesco Extra-butiken öppnade 1997 och är företagets hypermarket som i likhet med Carrefours koncept säljer ett bredare sortiment av både livsmedel och icke-livsmedel än det som erbjuds i Tesco Superstores. Tesco Superstores är det äldsta konceptet och bygger på att priserna är låga och butikerna lättillgängliga med stora gratisparkeringar utanför stadskärnan. Den typiska Tesco Superstore-butiken säljer 40 000 olika livsmedelsprodukter men även kläder och andra icke-livsmedel. 1992 öppnades den första Tesco Metro, en butikstyp som är lokaliserad centralt i större städer för att möta behoven hos s.k. *high-street shoppers*. Nästa koncept var de mindre Express-butikerna som utgörs av ett samarbete med bensinbolaget Esso. Butikerna ligger i anslutning till Essos pumpstationer och samarbetet påminner om ICAs partnerskap med Statoil i Sverige.

¹³⁵ www.tesco.com, 020412.

¹³⁶ Economist (2001) s.54

¹³⁷ Economist (2001) s.53

¹³⁸ Kelly (2000) s.430

¹³⁹ Economist (2001) s.54, Team Performance Management (2000) s.2

¹⁴⁰ Team Performance Management (2000) s.2



Figur 15. Tesco extra och två bilder från insidan av butiken. Källa: www.tesco.com

Sedan år 2000 använder Tesco sig även av ytterliggare en kanal för att sälja sina varor s.k. *e-tailing* eller försäljning via nätet. Tesco.com är idag världens största livsmedelsförsäljare via internet och en av de få som går med vinst. Tjänsten existerar dock än så länge endast i Storbritannien, Irland och Sydkorea.¹⁴¹ Tescos nätförsäljning erbjuder sedan en tid tillbaka även hemelektronik, böcker, dataspel, dvd- och videofilmer samt vin. Företaget har också genom ett strategiskt partnerskap med amerikanska dagligvarukedjan Safeway överfört sin affärsmodell till USA där de båda företagen via Internetsidan GroceryWorks.com säljer varor i Silicon Valley-området.¹⁴²

Tesco har formulerat fyra uttalade strategier för långsiktig tillväxt.¹⁴³ Strategierna är dock allmänt hållna. Företaget säger sig prioritera en stark kärnverksamhet i Storbritannien och vill fortsätta att växa och bygga marknadsandelar på hemmamarknaden genom policyn att bli billigare, erbjuda bättre värde, större valmöjligheter och ökad bekvämlighet. De ämnar vidare bli lika starka inom icke-livsmedel som inom livsmedel samt följa kunden in i nya områden genom att erbjuda nya produkter och ny service som Tesco Personal Finance och mobiltelefoni. Sist ställer Tesco även upp ett mål om ökad internationell tillväxt genom att gå in på nya tillväxtmarknader.

Internationell expansion har de senaste åren främst skett genom inträde i Östeuropa och Asien. Tesco började sin etablering på den polska marknaden 1995 för att sedan fortsätta med Ungern, Slovakien och Tjeckien året efter. Först 1997 gick företaget in i grannlandet Irland genom ett uppköp av 109 affärer lokaliserade både på Irland och på Nordirland, något som snabbt ledde till marknadsledarskap på dessa marknader. 1998 gav sig företaget in på den asiatiska marknaden med Thailand som första land vilket följdes av Sydkorea 1999 genom ett joint venture med Samsung Corporation under namnet Homeplus.¹⁴⁴ Året därpå var det Taiwan som stod på tur och år 2001 formades ett joint venture med Sime Darby för att penetrera Malaysia genom 15 planerade hypermarkets.¹⁴⁵

¹⁴¹ Pressmeddelande Tesco, 020311.

¹⁴² Pressmeddelande Tesco, 020315.

¹⁴³ www.tesco.com, 020412.

¹⁴⁴ Pressmeddelande Tesco, 020311.

¹⁴⁵ Progressive Grocer (2001) s.17

4.4.2 Betydelsefulla kompetenser

Enligt Burt (020508) bedöms Tescos styrka vara dess karaktärsdrag som *allround*-aktör. Företagets innovationsförmåga, goda förmåga att hantera logistik och e-handelsverksamhet är några av de element han nämner.¹⁴⁶ Företaget ligger i framkanten av den tekniska utvecklingen inom branschen, där Tescos *supply-chain system* är ansett som ett av de bästa i världen.¹⁴⁷ Burt (020508) ser att brittiska dagligvarukedjor över lag, med sina s.k. *centralized distribution centers* och cross-docking-system har en effektiv logistik. Skillnaden mot Wal-Marts system blir därmed inte särskilt stor trots att Wal-Mart har ett något mer utvecklat satellitbaserat datasystem.¹⁴⁸



Figur 16. Bild inifrån ett av Tescos distributionscenter. Källa: www.tesco.com

Även Tescos modell för utveckling av e-handel kan sägas utgöra en viktig och konkurrenskraftig kompetens i företaget. Tesco anses vara världens största e-handelsdetaljst och uppnådde under år 2000 en försäljning på 420 miljoner dollar via nätet. Analytiker förutspådde samma år en vinst från e-handeln på 22 miljoner dollar.¹⁴⁹ Företagets e-handels-sida, www.tesco.com, sades år 2000 ha nästan en miljon registrerade användare och 840 000 orders per år. Omsättningen från e-handeln utgjorde dock mindre än 2% av företagets totala försäljning på 32 miljarder dollar. Marknadsföringsprofessor John Wind vid Wharton University anser att Tescos framgång inom e-handel grundar sig på att företaget följt en enkel strategi vid implementeringen av den nya försäljningskanalen. Han menar att modellen är mycket ekonomisk och erbjuder stora möjligheter till *cross-selling*, det vill säga att e-handelskunderna ökar sina inköp även från butikerna och att butikskunder i sin tur börjar handla mer via nätet. Tesco har märkt av denna effekt.¹⁵⁰

Det som skiljer Tescos e-handelsmodell från flertalet konkurrenters är att företaget inte byggt upp nya lagerbyggnader att använda för e-handeln utan förser kunderna med varor från redan existerande butiker. I Tescos strategi för e-handel ingick i det första skedet även att låta kunden själv hämta sina ihopsamlade varor i butiken men idag erbjuder man också leverans till områden som ligger nära de olika butikerna. Till skillnad från konkurrenter som t.ex. Webvan tog Tesco direkt betalt för sin hemkörningsservice.¹⁵¹ Strategin har varit fram-

¹⁴⁶ Burt, 020508.

¹⁴⁷ Economist (2001) s.53

¹⁴⁸ Burt, 020508.

¹⁴⁹ <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=7&articleid=448> , 020508, s.1

¹⁵⁰ <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=7&articleid=448> , 020508, s.4

¹⁵¹ <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=7&articleid=448> , 020508, s.4

gångsrik och den 18 september 2001 meddelade VD Terry Leahy att e-handelsförsäljningen stigit med 77% sedan året innan och att Tesco nu når ut till 94% av Storbritanniens befolkning. Professor Mittelstaedt uttalar sig enligt följande: ”*The reason why this works is that Tesco used the technology to make the existing shopping process - that people were used to – more efficient rather than trying to totally reinvent a process that people were not used to*”.¹⁵² Med målsättning att utöka användningen av e-handelsmodellen pågår, som tidigare nämnts, sedan januari 2000 en satsning i USA. Tesco har ingått ett partnerskap med kedjan Safeway som äger mer än 1700 butiker i USA och Kanada. Enligt Leahy är anledningen att man vill prova Tescomodellen på den amerikanska marknaden som utgör världens största dagligvarumarknad. Tescos modell har även kopierats av konkurrenter som Capabro, en europeisk supermarketkedja, som lanserat modellen i Spanien.¹⁵³

Även marknadsföring och marknadsundersökningar har blivit en av Tescos främsta kompetenser, genom vilken företaget har lärt känna sina kunder bättre. Tesco har därmed kunnat erbjuda sina kunder mer värde genom att erbjuda rätt produkter och tjänster. Företaget lägger ner mycket tid och pengar på att förstå sina kunder genom intervjuer, marknadsundersökningar, fokusgrupper och klubbkortet. I Storbritannien var man först med att introducera ett lojalitetskort vilket idag, 7 år senare, har 10 miljoner medlemmar. Utifrån den information som medlemskortet ger delar Tesco upp marknaden i 30 olika segment för att förstå vilka faktorer som driver köpbeteendet hos kunderna. *Budgetshoppare* utgör exempelvis ett segment i denna uppdelning.¹⁵⁴ Förståelsen för kundernas behov har resulterat i en god innovationsförmåga som i sin tur bidragit till att företaget varit först på marknaden med många tjänster som klubbkortet och konceptet *One in Front*. Konceptet går ut på att företaget, så fort det är två kundvagnar framför kunden i kön, öppnar en ny kassa. Servicen har inneburit stora personalkostnader för företaget men kunderna har uppskattat initiativet som ligger i linje med slagorden *every little helps* efter vilka Tesco arbetar.¹⁵⁵ Förmågan att introducera nyheter på marknaden har också fört företaget in på områden som banktjänster genom ett joint venture med Royal Bank of Scotland.

4.4.3 Varumärkesstrategi

Under det senaste decenniet har Tesco utvecklat en varumärkesstrategi där företaget, som de flesta andra detaljister, säljer en blandning av tillverkares varumärken och ett eget sortiment. I Tescos fall har man tre nivåer på det egna varumärket, Value, Normal och Finest. Value-serien introducerades 1993 och tillhandahåller vardagsprodukter till ett så lågt pris att andra märken har svårt att konkurrera prismässigt. I andra änden av spektrat återfinnes Finest som utgörs av ett sortiment med mer högklassiga produkter. Nyligen har man också utökat det egna varumärket till att innehålla icke-livsmedelsprodukter vilka säljs i de större affärerna. Det egna varumärket har numera en stark förankring hos konsumenterna och utgör runt 50% av den totala försäljningen. Varumärkesstrategin går också ut på att man utvecklar och förnyar sitt sortiment. Enbart under förra året introducerades 8000 nya produkter under det egna varumärket.¹⁵⁶ Ett exempel som vittnar om företagets innovationsförmåga är enligt Burt

¹⁵² <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=7&articleid=448> , 020508, s.5

¹⁵³ <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=7&articleid=448> , 020508, s.4

¹⁵⁴ Kelly (2000) s.432

¹⁵⁵ Economist (2001) s.54

¹⁵⁶ www.tesco.com, 020412.

(020508) dess introduktion av ett detaljistvarumärke för barn med produkter innehållande en låg sockerhalt.¹⁵⁷

Tesco har också nyligen påbörjat en satsning på ekologiskt producerad mat. För närvarande är man ledande i Storbritannien på området och nyligen tillkännagavs målet att få marknaden att växa till £1 miljard på 5 år, från 2002 till och med 2006. För att sortimentet ska bli mer komplett och priserna mer överkomliga planerar företaget att introducera ett hundratal nya produkter och sänka priserna på de mest populära varorna.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Burt, 020508.

¹⁵⁸ Pressmeddelande Tesco, 011101.



4.5 ICA

ICA är Nordens största detaljhandelsgrupp med ca 3100 butiker, främst i Sverige och Norge. Numera har gruppen dock verksamhet även i de baltiska länderna. Tillsammans med Statoil driver företaget dessutom ca 1500 bensinstationer med trafikbutiker i Sverige, Norge och Danmark. ICA har utvecklats genom samgåendet mellan ICA Sverige och norska Hakon Group som ingicks under 1998/99. ICA informerade också under 1999 om ICA Förbundets och norska Canica-gruppens samgående i ett partnerskap med den stora holländska dagligvaruaktören Royal Ahold. ICA Förbundet/Canica och Royal Ahold äger 50 procent var av ICA-koncernen.¹⁵⁹

4.5.1 Butiks- och expansionsstrategi

ICA butikerna har delats in i profilerna Maxi, Kvantum, Supermarket, Nära och RIMI för att uppfylla olika kundgruppers behov. Exempelvis gick 450 medelstora butiker med profilen områdesbutiker in under namnet ICA Supermarket under våren 2001. ICA arbetar alltså med att inordna ICA-butikerna runt om i landet under vardera profil, vilket kan ses som ett led i en rådande centralisering. Avsikten sägs vara att skapa en tydligare profil på marknaden och att ge kunden möjlighet att ha samma förväntningar på en butik med en viss profil oavsett var i landet butiken är belägen.¹⁶⁰ Jonas Gunnarsson (020422), chef för marknadsanalys på ICA, ser att omstruktureringarna inom företaget går allt mer mot hypermarkets och lågpris. Han fortsätter ”...det är de mindre butikerna som ICA Nära i landsbygd och småstäder som får stryka på foten. Här går det åt kanske en 75 butiker per år som läggs ned”.¹⁶¹

ICAs expansionsstrategi består i att utöka sin närvaro i Baltikum och redan under 2002 bli störst på livsmedel i denna region.¹⁶² Företaget planerar att vid denna tidpunkt ha öppnat över 100 butiker under namnet RIMI i regionen, i synnerhet i Lettland och Litauen. Företaget kommer inte att satsa extra på lågpris trots att köpkraften är lägre i Baltikum, utan kommer att fokusera på ett brett sortiment och på färskvaror.¹⁶³ Efter partnerskapet med Royal Ahold kommer ICA att bli ansvarigt för båda parter fortsatta utveckling i norra Europa.¹⁶⁴ Företaget är dessutom, tillsammans med Dansk Supermarked, delägare i Netto AB som nyligen påbörjat en etablering av lågprisbutiker i Sydsverige.¹⁶⁵ För att stärka sitt eget fäste på hemmamarknaden gick ICA år 2000 ut med ett mål om att öka sin marknadsandel med 4-5 % i Sverige under en femårsperiod.¹⁶⁶

4.5.2 Betydelsefulla kompetenser

ICA framhäver själv sin organisatoriska uppbyggnad som en betydelsefull kompetens. Företaget kombinerar mångfald med storskalighet och effektivitet genom att butikerna ägs

¹⁵⁹ Pressmeddelande ICA, 991209.

¹⁶⁰ Pressmeddelande ICA, 010118.

¹⁶¹ Gunnarsson, 020422.

¹⁶² Affärsvärlden (2001)

¹⁶³ Finanstidningen (2000)

¹⁶⁴ Pressmeddelande ICA, 991209.

¹⁶⁵ Pressmeddelande ICA, 020118.

¹⁶⁶ Finanstidningen (2000)

och drivs med lokal anpassning av ICA-handlarna samtidigt som handlarna genom ICA även har tillgång till de stordriftsfördelar som samgåendet med Ahold gett. Modellen med relativt självständiga handlare ger enligt ICA ett ekonomiskt incitament att ta hand om kunden på bästa sätt och samtidigt har samordningsfördelar utvecklats ytterligare på senare tid i och med samgåendet med Royal Ahold. Gunnarsson (020422) uttrycker ICAs främsta kompetens som ”... den här kopplingen mellan att vi numera har en starkt drivande och professionell partner i form av Ahold som ställer helt andra krav än vad man gjorde tidigare, mer affärsmässigt och nya idéer, kopplat med den lokala marknadsanpassningen och entreprenörskapet”.¹⁶⁷ ICA ser att Royal Ahold kommer att tillföra synergier inom inköpsvolym, marknadsföring och distribution samt bidra till förbättrad kompetens, utvecklingsmöjligheter och lägre priser i butik. ICAs före detta VD Roland Fahlin anser att samarbetet med Ahold öppnar upp en jättelik *trial and error* databank med erfarenheter som ICA kan lära av inför framtida expansion.¹⁶⁸ Gunnarsson (020422) framhäver hur inköpskraften konsoliderats på flera plan inom ICA sedan samgåendet. Inköpskraften inom ICA i Sverige har samordnats samtidigt som nordiska förhandlingar förs på inköpssidan tillsammans med Hakon Group. Nu är ICA även delaktiga i Aholds europeiska central för inköp, Ahold European Sourcing. Den s.k. ICA-modellen med ICA-handlarnas ägande av butikerna ska enligt båda parter kvarstå även efter partnerskapets ingång för att kombinera entreprenörskap med stordriftsfördelarna i partnerskapet.¹⁶⁹ I ICAs fall väntas samordningsvinster på ca 300 miljoner per år men förändringarna för att skapa samordningsvinster har inte drivits igenom i lika snabb takt som vid många andra multinationella storaffärer. Den försiktiga taktiken tros bero på att ICA sedan tidigare är den mest lönsamma livsmedelskedjan i Sverige och att man vill bevara de som är specifikt för företaget. En nackdel kan dock uppstå om ICA fortsätter agera långsamt vid ett eventuellt inträde av någon av de internationella livsmedelsaktörerna i Sverige, exempelvis genom ett uppköp av konkurrenten Axfood som är börsnoterad. Ändå kan man inte bortse från att det skett förändringar och införts ett ökat centralstyre inom ICA. Företaget har bland annat försökt framtvunga namnbyte på butiker vilket har upprört många lokala ICA-handlare.¹⁷⁰

ICA-handlarna har också skapat många nätverk och partnerskap i sin verksamhet i syfte att komplettera livsmedelshandeln med diverse tjänster. I en artikel i *Affärsvärlden* ses varumärkesbyggaren Richard Bransons framgångar med sitt varumärke Virgin, genom vilket han lyckats sälja allt från resor till skivor, som en förebild för ICA. I artikeln förs även synen fram att ICA inte kan växa mycket mer i Sverige inom livsmedel i och med dess position som marknadsetta med 35 % marknadsandel.¹⁷¹ ICA har framfört kritik mot konkurrensverket som vill begränsa ICA-handlarnas möjlighet till samarbete för att begränsa risken för att ICA ska utnyttja sin ledande ställning på ett negativt sätt. I Storbritannien startar flera stora livsmedelskedjor bank. ICA tar nu samma steg och satsar på ICA Banken som i huvudsak är en Internet- och telefonbank.¹⁷² Banktjänster till privatpersoner kan även erhållas via de 1650 ICA- och RIMI-butikerna runt om i landet och banken öppnades i februari 2002.¹⁷³ Företaget går vidare i partnern Aholds fotspår och satsar på hälsokostprodukter under verksamhetsnamnet Etos. Etos är ett av Hollands ledande koncept för hälsa, skönhet och kosmetika, och butiker säljer även receptfria läkemedel (Gunnarsson 020422).

¹⁶⁷ Gunnarsson, 020422.

¹⁶⁸ Finanstidningen (2000)

¹⁶⁹ Pressmeddelande ICA, 991209.

¹⁷⁰ Affärsvärlden (2001)

¹⁷¹ Affärsvärlden (2001)

¹⁷² Affärsvärlden (2001)

¹⁷³ Pressmeddelande ICA, 020208.

ICA går även mot strömmen och satsar på en utökning av sin näthandel. Satsningen är dock begränsad till Stockholmsområdet och näthandeln utökas från att fungera i norra Stockholm och Uppsala till att även gälla 170 000 hushåll i södra Storstockholm. Företagets strategi innefattar dock att göra näthandeln tillgänglig även i storstadsregionerna och på andra större orter i Sverige.¹⁷⁴ Gunnarsson (020422) ser dock att andra s.k *killer applications* via nätet kommer att tillföra större nytta för kunden än beställning av matvaror. Han nämner möjligheten att kontrollera sitt saldo på ICA kundkort som ett exempel.¹⁷⁵ Företagets utökning av tjänster och samarbeten gestaltas vidare av möjligheten för konsumenterna att få ICA-bonus och betala med ICA Kundkort på Statoil, både vid inköp av bensin och matvaror. Nästa steg blir att samordna kundkortet i de nordiska länderna för att ytterligare öka kundnyttan.¹⁷⁶ Ännu ett bevis på samordning inom Norden är valet av en gemensam nordisk mediabyrå under 2000 vilket ska minska kostnader och skapa en gemensam mediastrategi.¹⁷⁷ ICA-butikerna är dessutom ofta postombud och systemombud, något som väckt blandade känslor bland ICA-handlarna ute i landet.¹⁷⁸ ICA lade dock ner sin telefonisatsning under 2001 med motiveringen att strategin förändrats mot ett starkare fokus på kärnverksamheten.¹⁷⁹ Planer fanns på att tillsammans med EuropolitanVodafone sälja mobilabonnemang till sina kunder med rabatter och bonuspoäng på kundkortet som lockbete.¹⁸⁰

4.5.3 Varumärkesstrategi

ICAs egna varumärken har länge utgjort en lägre andel av försäljningen (5 %) än sina svenska konkurrenters och siffran upplevs även vara låg i internationella sammanhang. De märken företaget satsar på är ICA, Skona, Euroshopper och Rico, medan märken som exempelvis Sunda försvunnit. Företagets strategi vid mitten av år 2000 var att fördubbla de egna varumärkenas andel av försäljningen så att denna uppgår till tio procent av försäljningen. ICA har dock inte uppgett någon tidsram för den önskade ökningen av egna varumärken. Företaget ser för närvarande över vilka luckor de har i egensortimentet och har börjat ta fram nya produkter där det anses lämpligt.¹⁸¹ Utvecklingen har mötts av missnöje från leverantörernas sida. Gunnarsson (020422) förklarar: *"Vi har fått en hel del kritik från leverantörerna angående våra egna märkesvaror. Man ser det som ett klart hot att vi saluför en massa produkter som vi märker fungerar i olika kategorier."*¹⁸²



Figur 17. ICAs varumärken; ICA, Skona, Rico och Euroshopper. Källa: www.ica.se

¹⁷⁴ Pressmeddelande ICA, 020318.

¹⁷⁵ Gunnarsson, 020422.

¹⁷⁶ Pressmeddelande ICA, 000511.

¹⁷⁷ Pressmeddelande ICA, 000330.

¹⁷⁸ Fri Köpenskap (2002)

¹⁷⁹ Pressmeddelande ICA, 010517.

¹⁸⁰ Vision (2001)

¹⁸¹ Dagens Reklamnyheter (2000)

¹⁸² Gunnarsson, 020422.



4.6 Coop

Coop är det samlade varumärket för konsumentkooperationen KFs dagligvaruverksamhet. Konsumentkooperationen har en lång historia i den svenska dagligvaruhandeln då den första föreningen grundades år 1850: Lagunda och Hagunda häraders varuanskaffningsbolag. Bolaget bestod av ett 80-tal personer som gick samman för att köpa strömming, salt, tjära och andra varor till lägre priser. Billigare och bättre varor var målet. Det fanns mycket att göra i en tid då mjölet i butiken kunde vara uppblandat med krita och mjölken utspädd med vatten. År 1899 bildades KF vid en kongress med 41 konsumentföreningar och de första åren fungerade förbundet endast som en gemensam kontakt- och informationscentral för konsumentföreningarna. Sedan dess har KF vuxit kraftigt och idag består kooperationen av 71 konsumentföreningar ägda av 2.7 miljoner svenska hushåll. Föreningarna äger Kooperativa Förbundets ekonomisk förening, KF, vilket är moderbolaget i KF-koncernen. I koncernen ingår också tre helägda dotterbolag: KF Media, KappAhl samt KF Fastigheter. KF Media driver bokhandelskedjan Akademibokhandeln, den delägda Internetbokhandeln bol.com samt bok- och tidningsförlag.¹⁸³

Den nordiska konsumentkooperationerna gick i juni 2001 samman för att bilda ett gemensamt bolag vilket fick namnet Coop Norden. Bolaget ägs till 42% av KF i Sverige, 38% av FDB i Danmark och 20% av Coop NKL i Norge. Coop Norden startade sin verksamhet den 1 januari 2002 och samarbetet har genomdrivits för att uppnå skalfördelar igenom stora delar av verksamheten (Kummås 020423).¹⁸⁴ Omsättningen i den nya koncernen ligger på närmare 80 miljarder kronor och samarbetet omfattar 2500 butiker och stormarknader med cirka 26 000 anställda.¹⁸⁵ Coop Sverige är Coop Nordens helägda dotterbolag i Sverige och svarar för kooperativets dagligvaruhandel i fem föreningsområden; Konsumentföreningarna Stockholm, Norrort, Svea, Väst och Solidar. Tillsammans har dessa föreningar cirka 60 procent av alla medlemmar i konsumentkooperationen i Sverige. De övriga drygt 60 föreningarna driver egen affärsverksamhet under flera olika butiksnamn. Coop Sverige AB och de detaljhandelsdrivande föreningarna samarbetar vad gäller till exempel inköp och egna varumärken. Coop Sverige är den näst största aktören på den svenska dagligvarumarknaden med en marknadsandel på 18,4% år 2000 efter ICA-gruppen på 35,3%.¹⁸⁶

4.6.1 Butiks- och expansionsstrategi

Coop strävar efter en tydligare position och kooperativet har nyligen påbörjat en stor omorganisering och repositionering av de butiker som ingår i företaget samt av huvudvarumärket. Omorganisationen skall vara klar inom ett par år. Det nya huvudvarumärket Coop introducerades under år 2001 och den gamla logotypen med oändlighetsmärket försvann. Under det nya varumärket skall kooperationen nu samla butikerna i två olika koncept; Coop Konsum och Coop Forum. Före detta B&W, Obs! och Robin Hood samlas under en stormarknadskedja med namnet Coop Forum. Gröna Konsum Nära och Gröna

¹⁸³ www.coop.se, 020416.

¹⁸⁴ Kummås, 020423.

¹⁸⁵ Pressmeddelande KF, 010618.

¹⁸⁶ www.bergendahls.se, 020416.

Konsum Extra kommer att kallas Coop Konsum och blir därmed landets största supermarketkedja.¹⁸⁷ Coop har valt att inte konkurrera i lågprissegmentet och företaget har beslutat att avveckla lågpriskedjan Prix. Lågpris i all ära anser Coop Sveriges VD, Erik Olsson, men han tvivlar på att de nya butikerna med sina hårt slimmade sortiment kommer att utgöra något stort hot eftersom han tror att svenskar vill kunna köpa allt på sin inköpslista i samma butik.¹⁸⁸ Även Stefan Kummås (020423), kund- och omvärldsanalytiker på Coop, påpekar att företaget har valt att inte fokusera på lågprissegmentet utan inriktar sin verksamhet främst på supermarket- och stormarknadssegmentet. Han ser att det i framtiden kommer att bli omöjligt för aktörer att spänna över hela branschen och att dessa bör rikta in sig på smalare segment.¹⁸⁹

En gemensam nordisk plattform och fokus på dagligvaror är Coops främsta strategier för att bemöta den förändring som dagligvarubranschen går igenom.¹⁹⁰ Samgåendet i Coop Norden är ett uttryck för denna strategi liksom avyttringen av olika verksamhetsgrenar. KF har bedrivit en konsolidering av verksamheten under de senaste två åren, där bland annat leksaksföretaget Stor&Liten avyttrats under år 2000 till BR-leksaker. Nyligen tillkännagavs också att kooperativet under våren 2002 säljer Kicks, som är Sverige största kosmetikkedja, till Åhléns.¹⁹¹

4.6.2 Betydelsefulla kompetenser

En av Coops kompetenser ligger i förmågan att utveckla sitt affärskoncept allteftersom marknaden förändras. Då miljö och hälsa blir alltmer uppmärksammat i samhället inriktar Coop sin framtida strategi på tre områden; hushållsekonomi, ekologi och hälsa.¹⁹² Detta ligger i linje med skapandet av Coop Hälsa och Coop Bank som båda är tänkta att förstärka kärnverksamheten. Genom Coop Hälsa skall Kooperationen erbjuda friskvård med bland annat hälsorådgivning kring mat och motion och Coop blir därmed den första detaljhandelsorganisationen med en egen hälsopolicy.¹⁹³ Coop Bank är ett samarbete mellan KF, Skandia och Telia, för att erbjuda medlemmarna ett alternativ till de traditionella storbankerna genom bastjänster med förmånliga villkor. Målet enligt Coop är att Coop Bank ska bli Nordens största och mest kundvänliga hushållsbank.¹⁹⁴ Till grund för banken ligger medlemskortet MedMera som har 3,5 miljoner användare. Kortköpen i Coops butiker svarar i dag för 65 procent av omsättningen. Coop anger att den nya banken inte i första hand ska konkurrera med ICA Bank utan menar att verksamheten främst ämnar konkurrera med de fyra bankjättarna.¹⁹⁵ Coop satsar också, likt ICA, på en ökande servicegrad i form av post i butik, lotter och tips. Företaget har däremot dragit tillbaka sin satsning på näthandel, då de anser att konceptet endast tilltalar en liten grupp människor. Kummås (020423) anser att det krävs en planering bakom inköp via nätet och att svenska folket ännu inte är så planerade i sina inköp.

¹⁸⁷ Pressmeddelande KF, 010917.

¹⁸⁸ Dagens Industri (2002)

¹⁸⁹ Kummås, 020423.

¹⁹⁰ KFs årsredovisning (2000) s.60

¹⁹¹ Pressmeddelande Coop, 020402.

¹⁹² Pressmeddelande KF, 010917.

¹⁹³ Pressmeddelande KF, 010917.

¹⁹⁴ www.coop.se, 020416.

¹⁹⁵ Fri Köpenskap (2001b)

Coop bevakar dock situationen men menar att näthandeln för närvarande inte skulle vara lönsam.¹⁹⁶

Coops inriktning mot ekologisk mat utgör ytterligare en kompetens inom företaget. Kummås (020423) trycker på att företaget varit väldigt tidigt med att ha ekologiska produkter i sina butiker och har en ledande ställning på området i Sverige. Företagets inriktning mot ekologiska produkter var till en början ett lokalt engagemang och förslag från butiksrådet i Stockholm. Just organisationen i butiksråd, där medlemmarna kan komma med förslag och synpunkter, ser Kummås (020423), som en stor fördel för organisationen.¹⁹⁷ Coop delar ut Änglamarkspriset, ett nytt miljöpris som instiftats av Coop Sverige och tilldelas någon eller några som gjort en unik insats för miljön.¹⁹⁸ Ytterligare ett tecken på Coops miljöengagemang är att det numera finns en miljömästare i Gröna Konsums butiker. Miljömästarens roll är att driva alla delar i Gröna Konsums miljöarbete på butiksnivå vad gäller sortiment, information, lokala samarbeten och resurshållning samt att sprida kunskapen vidare till medarbetarna. Dessutom ingår miljömästaren i butiksledningen.¹⁹⁹ Trots Coops miljöfokus utgjorde andelen ekologiska produkter år 2001 bara 6% av det totala sortimentet, vilket därmed inte nådde upp till målet som var 10%. För 2002 säger sig Coop ha satt än högre mål för Coop Konsum, som Gröna Konsum-butikerna nu byter namn till.²⁰⁰

4.6.3 Varumärkesstrategi

Coop använder sig av tre egna varumärken för dagligvaruhandel; Blåvit, Signum och Änglamark. I KFs årsredovisning för 2000 uppger man att syftet med de egna varumärkena är att tillföra mervärde för medlemmarna samt att skapa ett unikt konkurrensmedel. Vidare anger företaget att de egna varumärkena står för drygt 10% av försäljningen och att målet är att öka denna andel till 20% inom 3 år.²⁰¹ Kummås (020423) anser inte att Coop stött på något stort missnöje från leverantörernas sida vad gäller utökningen av andelen detaljistvarumärken: *”Leverantörerna är många gånger väldigt intresserade av det här för då kan de använda sin överkapacitet genom att fylla ut produktionen med denna typ av legotillverkning”*.²⁰²



Figur 18. Coops varumärken; Änglamark, Signum och Blåvitt. Källa: www.coop.se

Varumärket Blåvitt lanserades 1979 och var från början ett varumärkeslöst sortiment av basvaror men blev med tiden Blåvitt. Varumärket finns till för de kunder som söker ett lågprisalternativ och sortimentet omfattar 342 artiklar med störst försäljning inom schampo, hudkräm, tvätt- och diskmedel. Signums sortiment består av 486 varor som huvudsakligen utgörs av livsmedel. Dessa riktar sig till konsumenter som söker kvalitet till rimligt pris. Varumärket lanserades 1995 och storsäljarna här är cider, smörgåsmat och konserverade

¹⁹⁶ Kummås, 020423.

¹⁹⁷ Kummås, 020423.

¹⁹⁸ www.coop.se, 020416.

¹⁹⁹ Fri Köpenskap (2001a)

²⁰⁰ Fri Köpenskap (2001d)

²⁰¹ KFs årsredovisning (2000) s.82

²⁰² Kummås, 020423.

grönsaker på glasburk. Änglamark som har funnit sedan 1991 omfattar 308 produkter och är det ledande miljösortimentet i svensk dagligvaruhandel. Coops målsättning är att Änglamark ska blir företagets spetsvarumärke och bärare av kooperationens kärnvärden.²⁰³

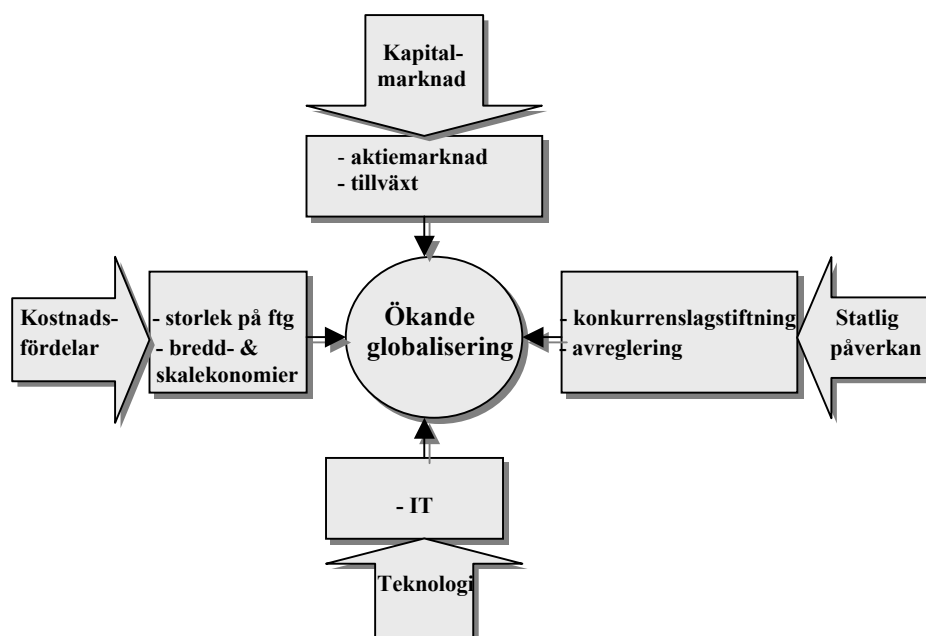
²⁰³ www.coop.se, 020416.

5 ANALYS

Analysen inleds med en presentation av de krafter som vi kommit fram till driver globaliseringen inom dagligvaruhandeln. I nästkommande stycke belyser vi de konsekvenser dessa drivkrafter medför för branschens aktörer. Utifrån denna förståelse analyseras sedan de resurser och kompetenser som får en ökad betydelse inom dagligvaruhandeln. Vi för också fram våra slutsatser angående globala aktörers möjlighet att gå in på den svenska marknaden och huruvida dessa aktörer bör ses som ett hot gentemot nationella detaljister. Slutligen berörs globala och nationella aktörers strategier utifrån Walters & Knees (1989) strategimodell.

5.1 Drivkrafter bakom globaliseringen inom dagligvarubranschen

I detta stycke kommer vi att analysera de drivkrafter vi har uppmärksammat ligga bakom den pågående globaliseringen inom branschen samt delge läsaren den syn våra intervjupersoner framfört i frågan. De fyra huvudgrupper av drivkrafter som vi anser ligga till grund för globaliseringen sammanfattas i nedanstående modell och kommer att behandlas enligt detta upplägg. Modellen bör ses som en framåtriktad sammanfattning av drivkrafterna till globalisering och som ett resultat av vårt analysarbete. Vi har valt att placera modellen först i analyskapitlet för att skapa en klar struktur för kommande analys men är dock medvetna om att modellen kan ses som en slutsats och därmed även skulle kunna placeras i kapitel sex.



Figur 19. Konstaterade drivkrafter bakom globaliseringen inom dagligvarubranschen.

5.1.1 Kostnadsfördelar

Jakten på *företagsstorlek* är en faktor som samtliga intervjupersoner är överens om och har nämnt som den främsta drivkraften för att gå in på nya marknader. Storlek medför besparingar och synergieffekter inom ett antal olika områden. Produktionsmässigt innebär en betydande storlek möjlighet att uppnå *skalekonomier* i tillverkningen vilket resulterar i lägre kostnad per enhet och därmed också en möjlighet att konkurrera prismässigt. Skalbarheten i dagens IT-lösningar skapar också möjligheter att uppnå *skalekonomier* inom dagligvaruhandeln. Då ett system en gång installerats är kostnaden låg för att utnyttja och sprida användandet av detta system till övrig verksamhet. Vi har även funnit att önskan att uppnå *breddekonomier* driver jakten på företagsstorlek och därmed också globaliseringen inom dagligvaruhandeln. Expansion till nya områden som bank- och reseverksamhet blir kostnadseffektivt då verksamheten kan bedrivas från existerande butiker och hemsidor. Carrefour är ett av de företag som har nått längst i sin diversifiering och även har utökat verksamheten med bland annat försäkringsverksamhet, optik och bilservice. Samtliga fallföretag satsar i mer eller mindre stor utsträckning på att hålla låga priser och har intresse av att sänka sina kostnader. Kostnadsbesparingar är givetvis en viktig faktor för verksamheten också i de fall då framtagandet av en lågprisprodukt inte utgör det främsta målet. Förhandlingar med leverantörer och andra aktörer i värdekedjan är ytterligare exempel på en situation där företagsstorlek är av betydelse för att erhålla ett bra inköpspris och förmåner vad gäller betalningstid och annan service. Vi ser även att företagsstorlek bidrar till att ett företag syns mer och i många fall får mer uppmärksamhet i olika typer av media, vilket kan leda till att kundens uppmärksamhet riktas mot denna aktör.

Gunnarsson (020422) på ICA, uttrycker att ICAs samgående med holländska Ahold år 2000 har sin främsta vinst just i koncernens ökade storlek. Gunnarsson (020422) säger att synergieffekterna som efter samgåendet har uppstått inom inköp och logistik och även i viss mån vad gäller reklam och marknadsföring utgör den viktigaste anledningen till att ICA valt att gå samman med Ahold. Samordningen av synergierna sker enligt Gunnarsson (020422) på flera olika sätt inom koncernen men främst via Aholds European Competence Center. Centret består bland annat av en avdelning som arbetar med att identifiera synergieffekter och samordna framför allt IT, personalfrågor och inköp inom koncernens olika bolag. Utvecklingen av IT tar enligt Gunnarsson (020422) enorma resurser i anspråk och en gemensam utveckling på detta område som sedan anpassas till olika länder språkmässigt innebär stora besparingar. Även Kummås (020423) på Coop talar under intervjun om den jakt på storlek och konsolidering som för närvarande pågår inom branschen. Coop har som svar på denna utveckling gått samman i Coop Norden. Kummås (020423) ser möjlighet till *skalekonomier* inom inköp, ekonomiservice, administration, konceptutveckling och sortiment som de största vinsterna med samgåendet i Coop Norden. Han anser att det är viktigt att på olika sätt kunna sänka sina kostnader för att ge ett bra priserbudande gentemot konsumenterna. Pellegrini (020510) nämner också *skalekonomier* som den främsta drivkraften till globalisering men talar även om viljan att exportera ett koncept som är framgångsrikt på hemmamarknaden till nya marknader.

5.1.2 Teknologi

IT och utveckling av ny teknik är en drivkraft som vi anser vara av stor betydelse för den ökade globaliseringen. Den möjlighet till samordning som exempelvis intranät, lagring och

utbyte av information och utvecklade logistiksystem bidrar till är nödvändig för att ett företag på ett effektivt sätt ska kunna vara verksamt på olika marknader och på olika kontinenter. Den snabba utvecklingen på detta område är alltså en betydande faktor som möjliggör och påskyndar globaliseringsprocessen. Denna syn stärks av Peter Dettmann (020508), VD för ICA Förbundet, som nämner just utvecklingen inom IT som betydelsefull för globalisering. Han menar att dagligvaruhandeln, som i grunden är en lokal näring, nu kan globaliseras i och med möjligheten att effektivisera och styra logistikflödena exempelvis via streckodsmärkning och datorbaserade system. Åsikten att IT är en viktig kraft grundas även på att de globala fallföretagen i empirikapitlet, Wal-Mart, Tesco och Carrefour, samtliga har mycket välutvecklade system för IT och logistik. I synnerhet Wal-Mart och Tesco har visat sig anmärkningsvärt effektiva inom detta område och det är tydligt att denna kompetens underlättar för företagen och därmed i viss mån driver dessa att gå in på nya marknader. Tesco är det företag som i störst utsträckning utnyttjat de nya möjligheter teknologin erbjuder för utveckling av nähandel, något som driver företaget att penetrera ytterligare marknader med sin e-handelsmodell.

5.1.3 Statlig påverkan

Konkurrenslagstiftningen i olika länder och även den *avreglering av handelshinder* som pågår i världen ser vi som ytterligare två bakomliggande drivkrafter för globaliseringen. Avregleringen av handelshinder påverkar hela dagligvarumarknaden medan konkurrenslagstiftningen är särskilt märkbar för stora aktörer på en begränsad marknad, exempelvis för ICAs verksamhet på den svenska marknaden. Gunnarsson (020422) säger att ICA länge varit i skottlinjen vad det gäller dominerande ställning på marknaden. Han tror att det blir svårt för ICA att utöka allianser och samarbeten på den svenska marknaden utan att riskera att bli fälld för missbruk av dominerande ställning. Även Dettmann (020508) ser konkurrenslagstiftning som en av de viktigaste orsakerna till att företag blir internationella. Han anser att de mest globala aktörerna är stora företag från små länder som t.ex. Ahold från Holland. Han definierar globala företag som företag med en stor del av sin försäljning utanför hemmamarknaden, ca 70-80 %. Intressant är att Dettmann (020508) således inte anser att Wal-Mart är en global aktör då endast ca 20% av försäljningen sker utanför hemmamarknaden. Även den avregleringsprocess som pågår på t.ex. flera asiatiska marknader påverkar naturligtvis företags benägenhet att ytterligare globaliseras i den mening att de betydligt enklare än tidigare kan få tillstånd att gå in på dessa marknader. Vi ser avregleringsprocessen som en drivkraft då en aktörs inträde på en ny marknad driver konkurrenter att följa efter för att dessa inte ska gå miste om försäljningsmöjligheter och s.k. *early mover advantages* på en marknad med hög potential. Resonemanget stöds av Pellegrini (020510) som inte tror att det kommer att dröja länge förrän ett antal internationella kedjor börjar etablera sig på den kinesiska marknaden där avreglering pågår.

5.1.4 Kapitalmarknad

Globaliseringen inom branschen påverkas också av analytikers uttalanden och av kapitalmarknaden. Fahlin (020513), före detta VD för ICA, ser *aktiemarknaden* som den viktigaste drivkraften bakom globaliseringen inom dagligvaruhandeln. Då analytiker utvärderar företag beaktar de faktorer som tillväxt och möjlighet till förstärkning av marknadspositionen. Naturligtvis är inte tillväxt en lösning på alla problem men i många fall kan en lyckad expansion göra att marknaden värderar företaget högre. Hur marknaden

uppfattar företaget och dess strategier blir därför allt viktigare och vi ser därmed att strävan efter en hög *börskurs* för noterade företag och en god *tillväxt* är två drivkrafter för ytterligare globalisering. Något som stöder detta resonemang är att samtliga globala fallföretag är börsnoterade samt att flera av intervjupersonerna nämner dessa faktorer som betydelsefulla. Kummås (020423) anser att börs, börskurs och tillväxt har bidragit till pågående omstrukturering i branschen och även Burt (020508) ser att fortsatt tillväxt är en drivkraft vilket exemplifieras av ledande aktörers tidiga intåg på nya marknader. Burt (020508) uttrycker att företagen har målsättningen att "*exploit markets before others do*".

En annan drivkraft som diskuteras är huruvida konsumenterna utvecklar allt mer lika produktpreferenser. Burt (020508) menar att utvecklingen mot mer globala konsumenter i viss utsträckning är en drivkraft. Teoretiskt har det förts en omfattande debatt huruvida och i vilken utsträckning en global strategi är framgångsrik just på grund av att en globalisering av kundpreferenser allt mer kan skönjas. Keegan (2002) tar, som nämnts i teorikapitlet, upp begreppet "*global localization*" där han menar att framgång globalt sett kräver förmågan att tänka globalt och agera lokalt, vilket delvis motsäger en global kundstrategi. Vi anser att nationella preferenser vad gäller dagligvaror till stor del är djupt rotade i respektive lands kultur och vi har därför svårt att se en global konvergens i den utsträckning att det kan ses som en drivkraft.

5.2 Drivkrafternas konsekvenser för globala och nationella aktörer

Krafterna som driver globaliseringen inom dagligvaruhandeln påverkar både branschen som helhet och dess aktörer och har således medfört att en rad förändringar skett inom dagligvarubranschen. De globala aktörerna är de som till mångt och mycket leder utvecklingen inom branschen idag och övriga aktörer måste mer eller mindre anpassa sig efter de nya förutsättningar som globaliseringen medfört. Ett tydligt exempel på denna anpassning är den nordiska strategi som de båda svenska fallföretagen nu praktiserar för att i större utsträckning kunna mäta sig med sina globala motsvarigheter. De svenska aktörernas beteende har inte i huvudsak förändrats på grund av möjligheterna som erbjuds utan snarare för att de tvingats till förändring för att överleva. Man kan se detta som ett mönster av mer proaktivt beteende hos de aktörer som är globala idag och många gånger något av ett reaktivt beteende hos de nationella aktörerna. Dettmann (020508) förklarar att "*ribban har höjts*" för Sverige och nu räcker det inte längre att vara bäst i Sverige utan man måste vara bäst i norra Europa. Nedan kommer vi att behandla de konsekvenser som de olika drivkrafterna medfört utifrån de fyra områdena i figur 19. Flera av konsekvenserna är dock ett resultat av samspelet mellan olika drivkrafter och skulle kunna behandlas under ett flertal av kommande rubriker.

5.2.1 Konsekvenser av kostnadsfördelar

Drivkrafter som företagsstorlek, skal- och breddekonomier har gett upphov till en ökad *konsolidering* bland branschens aktörer. Konsolideringen är en av de mest uppenbara konsekvenserna av den globalisering som pågår inom dagligvaruhandeln, en utveckling som märks tydligt genom de globala aktörernas uppköp och samgåenden med andra kedjor. Som exempel kan nämnas Wal-Mart's uppköp av Wertkauf och Interspar i Tyskland samt ASDA-gruppen i Storbritannien. Även Carrefours sammangående med franska Promodès samt spanska Pryca och Continente vittnar om samma utveckling. Branschens koncentration har

även påverkats av andra drivkrafter. Aktiemarknaden har drivit på önskan om tillväxt i företagen medan IT utökat möjligheten till samordning efter att ett uppköp har skett. Drivkrafterna skala och storlek får även andra konsekvenser då de påverkar aktörernas strävan att växa. Detta leder till större dagligvaruaktörer och medför att styrkan och *makten i värdekedjan förskjuts* från tillverkarna till detaljisterna. Förhandlingskraften gentemot leverantörerna är ytterst viktig för att kunna hålla kostnaderna nere och lönsamheten uppe, vilket ligger i linje med Porters (1980) resonemang om *Five Forces of Competition*.

5.2.2 Konsekvenser av teknologin

Utvecklingen inom IT anser vi vara den drivkraft som har fått mest omvälvande konsekvenser för dagligvaruhandelns utveckling. Den har påverkat allt från *logistiksystem* till *marknadskännedom*. Genom den tekniska utvecklingen har företagen kunnat kartlägga konsumenternas inköp med hjälp av streckodsmärkning och medlemskort. Tesco är det företag som bäst anses utnyttja denna marknadskännedom och omsätter den till produktinnovationer. Företaget utnyttjar exempelvis sin mobilportal för att skicka ut produkt-erbjudande till kunderna via SMS, vilket kan ses både som one-to-one marketing och det Hax & Wilde (2001) benämner *customer bonding*.²⁰⁴ Burt (020508) uttrycker det helt enkelt som att *"they are sharp"* medan Pellegrini (020510) anser att Tesco är *"best everywhere"*. Logistikförbättringar till följd av den tekniska utvecklingen har blivit en viktig faktor inom branschen för att öka kostnadseffektiviteten. Wal-Mart har som nämnts tidigare gjort stora framsteg här genom sitt satellitbaserade datasystem. IT-utveckling möjliggör allt mer avancerade system men det är inte enbart en kostnadsbesparande utveckling utan också en utveckling som kräver betydande finansiella resurser. Gunnarsson (020422) påpekar detta och menar att en av vinsterna genom samarbetet med Ahold är utvecklingen av gemensamma projekt inom detta område. Kummås (0204023) anser att det fordras stora resurser för att upprätthålla de bakomvarande tekniska system som krävs för att verka effektivt som lågprisaktör. Detta kan vara en av anledningarna till att Coop inte väljer att satsa på lågprissegmentet.

Även mindre uppenbara konsekvenser som ökad *central styrning* inom kedjorna anser vi vara något som delvis beror på den tekniska utvecklingen eftersom företagen nu i större utsträckning kan samordna stora mängder data. Detta kan exemplifieras genom bildandet både av holdingbolaget ICA Ahold AB och Coop Norden, där de övergripande strategiska besluten numera tas. Burt (2000) anser att det krävs en hög grad av central styrning för att effektivt kunna använda den inköps- och informationskraft som detaljisterna idag besitter.

5.2.3 Konsekvenser av statlig påverkan

Allt eftersom konkurrensen ökar har också vikten av service som stödjande aktivitet blivit mer framträdande. Gränserna mellan branscher som bank, post och dagligvaruhandel blir allt mer diffusa. Framförallt drivkrafter som konkurrenslagstiftningen och IT-utvecklingen har bidragit till den *branschglidning* som dagligvarubranschen upplever. Även strävan efter breddekonomier och utväxling på kundrelationen skapar branschglidning. Begreppet *share of wallet* har blivit allmänt känt och symboliserar företagets vilja att inte enbart öka sin marknadsandel utan även sin andel av kundernas totala inköp. Gunnarsson (020422) menar att ICA inte kan växa mer inom dagligvarusektorn på den svenska marknaden på grund av

²⁰⁴ Hax & Wilde (2001) s. 381

konkurrenslagstiftningen och därmed tvingas hitta andra sätt att utöka sin verksamhet. ICA Banken är ett exempel på hur företaget breddar sin verksamhet och försöker skapa utväxling på kundrelationen. Gunnarsson (020422) beskriver företagets agerande som att "vi gör vad vi kan inom ramen för spelreglerna på marknaden". Vi ser detta som ett klart uttryck för hur konkurrenslagstiftningen bidrar till branschglidning.

5.2.4 Konsekvenser av kapitalmarknaden

Aktiemarknaden och de förväntningar som den ställer på svenska företag har tillsammans med aktörernas kostnadsmedvetenhet bidragit till en ökad andel *egna varumärken* hos detaljisterna. Svenska aktörer har sedan länge haft egna varumärken men vikten av dem har inte framhävts förrän de senaste åren. De globala aktörerna har däremot nått långt i denna utveckling. En förklaring till detta kan vara att de globala fallföretagen, till skillnad från de svenska, är publika. Publika företag utsätts för aktiemarknadens krav på lönsamhet och är ofta föremål för en större insyn och uppmärksamhet än icke noterade företag. Då egna varumärken anses ge högre vinstmarginal än försäljning av tillverkarens varumärken ser vi att börsnoterade företag på grund av detta har utvecklat en större andel egna varumärken.

5.2.5 Ökat fokus på butikskoncept

Generellt syns också en högre grad av fokusering på *butikskoncept* i branschen. Syftet med koncepten är att uppnå en tydligare kundsegmentering och butikprofilering. Hypermarketskonceptet är ett exempel på denna utveckling och konceptet anses vara det format som bidrar till störst tillväxt på ett flertal marknader. Formatet värderas högt av företagen och anses främja tillväxt, vilket stöds av affärsanalytikern Anne Bordier: "*The hypermarket has emerged as the most powerful format to achieve organic growth in fast-growing, emerging markets. It is now considered an essential format for leading international retailers, as it is easy to export, helps spread best practice and enables diversification.*"²⁰⁵

Att hypermarketskonceptet, med ett stort sortiment till relativt låga priser, växer sig starkt går delvis emot den utveckling som Malcom McNairs (1967) förutsåg i sin modell *The Wheel of Retailing*. Författaren ser att aktörer i startskedet verkar inom lågprissegmentet för att utvecklas mot större sortiment men samtidigt även högre kostnader och högre priser. Utvecklingen mot större sortiment stämmer överens med McNairs (1967) teori, men flertalet etablerade aktörer går emot utveckling mot högre priser genom satsningar på butikskoncept som hypermarket och effektivare logistik. Ett ytterligare exempel är ICA som nu satsar på lågprissegmentet, bland annat genom samarbetet med danska Netto, trots att företaget är en sedan länge existerande aktör på den svenska marknaden. Vi ser snarare att de evolutionära teorierna, som beskrivits i vårt teoriavsnitt, stämmer in på dagligvarumarknaden. Många aktörer lånar koncept och idéer från varandra för att genom att kombinera dessa skapa något nytt. Bland annat Wal-Mart växte sig starka genom att låna in redan etablerade koncept. Även Fahlin (020513), menar att samtliga av företagets koncept inom marknadsföring och logistik ursprungligen hämtats från USA och sedan integrerats i den svenska verksamheten.

²⁰⁵ International Journal of Retail & Distribution Management (2002) s.4

5.3 Resurser och kompetenser inom dagligvaruhandeln

Utifrån branschens drivkrafter och de konsekvenser dessa medfört förändras behovet av kompetenser och resurser. Med hjälp av Barneys (1996) VRIO-modell kan nya slutsatser dras kring vilka resurser som kan anses värdefulla, unika, svårimiterbara och ej substituerbara. Exempelvis förändrar tillgången till IT inom dagligvaruhandeln synen på hur värdefulla traditionella logistiksystem kan anses vara och IT-lösningar skapar substitut till dessa system. Likaså leder IT till en informationsspridning som kan motverka möjligheten att hålla kompetenser och strategier hemliga och därmed bidra till en ökad imiterbarhet. IT är bara en av ett flertal drivkrafter som leder till en omvärdering av viktiga resurser och kompetenser, vilka diskuteras i nästkommande stycke. Även Prahalad & Hamel (1990) har uppställda kriterier för sitt begrepp kärnkompetenser, kriterier som tidigare beskrivits i teorin. I dagens globaliserade dagligvaruhandel där möjlighet till kopiering av kompetenser, skapande av kundvärde och möjlighet till expansion på nya marknader förändrats, ändras också synen på vilka kompetenser som uppfyller dessa kriterier.

5.3.1 Behov av resurser och kompetenser

Väsentliga drivkrafter i branschen som företagsstorlek, skal- och breddekonomier leder till att en rad resurser och kompetenser kommer allt mer i fokus. Nedan har vi sammanställt en modell utifrån Barneys (1996) resursbaserade synsätt över de resurser och kompetenser som vi ser har fått en ökande betydelse för dagligvaruhandeln:

Resurser/ Kompetenser	Värdefulla?	Unik?	Icke imiterbar?	Ej substituerbar?	Kort/ Medel/ Lång sikt
Logistiksystem och Inköpsrutiner	ja	delvis	nej	---	KS
Varumärkesstrategi	ja	delvis	nej	---	KS
God marknads- och kundanpassningsförmåga	ja	delvis	delvis	ja	MLS
God implementeringsförmåga	ja	ja	delvis	ja	LS

Figur 20. Utvärdering av resurser och kompetenser.

Kortsiktiga konkurrensfördelar

Logistiksystem och inköpsrutiner är en av ovanstående resurser vars betydelse stöds i teorin av bland andra Levy & Weitz (1998), McGoldrick & Liu (1995) och Abernathy et al. (2000). Då kedjor expanderar globalt krävs en omfattande logistisksamordning och logistiken utgör en allt större post på många företags resultaträkningar. Även svenska aktörer som ICA påpekar att halva företagets personalstyrka arbetar med logistik och att detta oundvikligen skapar stort fokus på logistikrutiner (Gunnarsson 020422). Även om Wal-Mart är det företag som internationellt blivit erkänt för sin kompetens inom logistik så håller också ledande konkurrenter, som Carrefour och Tesco, en god standard på området och har även de länge ägnat sig åt cross-docking (Burt 020508). Detta tyder på att kunskap inom logistik är en resurs som krävs för global expansion. Trots att logistik enligt oss uppfyller Barneys (1996)

kriterium som värdefull resurs anser vi inte att logistikkompetens i hög grad är varken unik eller svårimiterbar. Detta styrks av Kummås (020423) på Coop som menar att fördelen av exempelvis logistik och inköpskompetens ”snabbt äts upp”. Fahlin (020513), före detta VD för ICA AB, anser däremot att logistiksystem till viss del är svåra att imitera då dessa involverar leverantörsrelationer som tar tid att bygga upp. Vi konstaterar dock att logistiksystem och logistikrutiner endast ger globala aktörer en kortsiktig fördel då även nationella aktörer idag går mot allt mer sofistikerade logistiksystem.

En effektiv *varumärkesstrategi* är också viktig för att skapa den kostnadsminimering som eftersträvas. Vi har genomgående hos våra fem fallföretag uppmärksammat målsättningar som innebär en ökad andel detaljistprodukter och marknadsåtgärder för att stärka dessa detaljistvarumärken. Detaljistvarumärken är, vilket påpekats tidigare, ett sätt att skapa ökade marginaler och kan enligt Pellegrini (020510) härmed fungera som en hävstång. Han vill dock även uppmärksamma att egna varumärken också kan vara ett problem då de initialt inte känns igen vid etablering på nya marknader. Bland de svenska aktörerna syns en fokusering på ett fåtal egna varumärken för att skapa en stark medvetenhet och lojalitet hos kunderna via dessa märken. Burt (020508) påpekar möjligheten att genom prisvärda, högkvalitativa detaljistvarumärken minska kundens handlingsutrymme och skapa lojalitet inte bara till produkten utan även till butiken genom att produkten bara återfinns inom butikskedjan. Företeelsen kan ses som en *lock-in* effekt enligt Hax & Wildes (2001) beskrivning i den s.k. Delta-modellen.²⁰⁶ Även Pellegrini (1998) betonar detaljistvarumärkens lojalitetsskapande egenskaper. De svenska aktörerna Coop och ICA har över lag inte satsat lika hårt på andelen egna varumärken som många av de globala aktörerna men har idag, vilket vi tidigare beskrivit, som mål att fördubbla andelen detaljistvarumärken inom ett par år. Då alla aktörerna verkar i samma riktning ser vi en effektiv varumärkesstrategi som högst väsentlig men endast i begränsad utsträckning unik. Tesco och Wal-Mart är de företag som idag har effektivast varumärkesstrategier men konkurrenter satsar betydande resurser på att komma ifatt. För Wal-Mart, med en hög koncentration av butiker särskilt på den amerikanska marknaden, går utvecklingen mot att konsumenterna inte längre kan urskilja vilka varumärken som är detaljistens varumärken och vilka som är nationella. Detaljisternas varumärkesstrategier är dock svåra att skydda från kopiering och leder därmed inte till en långsiktig konkurrensfördel enligt VRIO-modellen utan snarare till en mer kortsiktig sådan.

Långsiktiga konkurrensfördelar

Vilka element är det då som stämmer bättre in på Barneys (1996) och Prahalad & Hamels (1990) kriterier för att skapa varaktiga konkurrensfördelar? Utifrån vår undersökning framkommer ett antal faktorer som alla kan inkluderas i det begrepp Burt (020508) benämner *soft items*. Den typ av faktorer vi åsyftar är organisatoriska och kunskapsbetonade faktorer som enligt Barney (1996) ofta har fördelen att de är svåra för konkurrenterna att kopiera. *Marknads- och kundanpassningsförmåga* är sådana faktorer som vi bedömer vara av yttersta vikt för detaljister. Troligen har Carrefours globalisering underlättats av företagets välutvecklade förmåga inom ovanstående område. Carrefour är idag den detaljist som återfinns i flest antal länder och ur många teoretikers synvinkel därmed upplevs som mest global. Brist i anpassningsförmågan till marknader och kunder kan även vara en bidragande orsak till att Wal-Mart stött på problem i Europa och haft svårare att nå framgång i Tyskland än i Storbritannien.

²⁰⁶ Hax & Wilde (2001) s.382

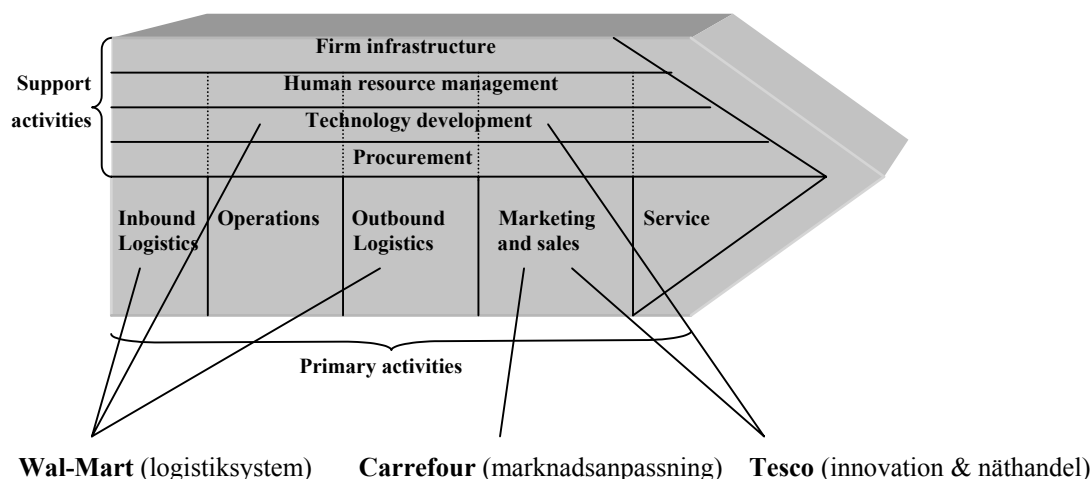
En hög grad av anpassningsförmåga bör resultera i en möjlighet till det Hax & Wilde (2001) benämner customer bonding samt skapandet av unikt kundvärde på de marknader företaget verkar. En av författarnas tre grundstrategier för företagande är just skapandet av helhetslösningar för kunden,²⁰⁷ något som kan skönjas allt mer inom dagligvaruhandeln. Ur fallstudierna på ICA och Coop framkommer tydligt att företagen satsar på en utökad service i form av bank, ATG, post och närvaro på bensinstationer etc. Utvecklingen för globala aktörer är likartad, med möjlighet till optik- och resetjänster exempelvis i Carrefours butiker. De aktörer, bland andra Lidl, som inte har ett koncept med totalservice till kunden utan säljer ett begränsat antal varor till lågpris löser problemet genom att lokalisera sig i närheten av kompletterande verksamhet. Gunnarsson (020422) säger: *”Lidl är känt för sin parasiterande aktivitet. De vet att de har ett otillräckligt sortiment”*. Den ökade fokuseringen mot kompetenser inom kund och marknad syns även genom företagets implementering av klarare handels- och affärskoncept, vilket vi beskrivit tidigare.

För att nå till kärnan i begreppen marknads- och kundanpassningsförmåga krävs att man ifrågasätter vilka element som inte bara är värdefulla utan även unika, svårimiterbara och ej substituerbara. Anpassning är ytterst värdefullt men ofta inte till fullo unikt och svårimiterbart. Inom dagligvaruhandeln syns en generell utökning av service bland de flesta globala och nationella kedjor. Likaså analyserar detaljisterna kundens preferenser på olika marknader, vilka sedan tillgodoses genom utvecklade affärskoncept. Dessa affärskoncept har en tendens att konvergera och utgörs bland annat av hypermarket- och stormarknadskoncept samt ett ökat fokus mot miljövänliga butiker. Det unika och svårimiterbara blir därmed inte koncepten i sig utan sättet på vilka de implementeras och får genomslagskraft. Kummås (020423) uttrycker: *”Det finns få saker som skulle kunna vara unika genom vad man gör, det är vid implementeringen som man kan se skillnader mellan aktörer. Det är en mogen bransch där alla tittar på varandra, det går inte att hålla något hemligt. Det du gör bakom ridå, som inte syns, det är där du kan vinna konkurrensfördelar.”* Denna syn styrks även av Burt (020508) som menar att implementeringen, långt mer än affärsformat och logistik, är nyckeln till långsiktigt varaktiga konkurrensfördelar. Synen grundar sig i att implementering ofta sker internt i socialt komplexa processer och därmed inte är lätt att kopiera. Burt (020508) betonar även vikten av kundservice och möjligheten att skapa en känsla för kunderna och deras behov genom hela organisationen. Likaså Dettmann (020508) uttrycker behovet av handelsmannaskap och serviceinriktad personal. Här syns skillnader i aktörernas tillvägagångssätt. Wal-Marts starkt amerikaniserade serviceanda skiljer sig från vad som anses gångbart i Storbritannien. Storbritannien i sin tur har enligt Burt (020508) en mer långtgående service än den du finner i skandinaviska butiker. Orsaken till att implementeringsförmåga, vad gäller koncept och service, är den kompetens som utgör kärnan i detaljisternas verksamhet grundar sig framför allt på branschens karaktärsdrag. Dagligvaruhandeln kan kategoriseras som en transparent (Burt 020508) och mogen (Kummås 020422) bransch vilket generellt leder till en ökad möjlighet att imitera mer hårda element. Pellegrini (020510) påpekar att det inte finns någon möjlighet att inom branschen patentera nya format och liknande innovationer. Han sammanfattar utvecklingen på ett bra sätt: *”...the trend moves from product innovation to process innovation. How to implement and conduct changes and how to maintain good relations in the value chain become increasingly important. Also how you use the knowledge about your customers.”*

²⁰⁷ Hax & Wilde (2001) s.381

Unika kompetenser

Sammanfattningsvis anser vi därmed att globala och nationella aktörer behöver ligga långt fram vad gäller ett stort antal värdefulla resurser som logistiksystem, marknadskännedom och varumärkesstrategi. Samtliga fallföretag arbetar på dessa områden och i synnerhet de globala aktörerna har kommit långt i utvecklingen av ovanstående resurser. Detta är dock inte tillräckligt och ger ingen långsiktigt varaktiga konkurrensfördel. Nedanstående figur av Porters (1985) värdekedja illustrerar att de globala detaljisterna vidare har utvecklat en eller flera spetskompetenser inom värdekedjan i syfte att göra företagen unika.



Figur 21. Specialkompetenser i värdekedjan

Burt (020508) betonar behovet att innovation och unika kompetenser för att få kunder att byta från sin nationella kedja till globala detaljister. Wal-Mart har exempelvis skapat en image av kostandseffektivitet genom specialkunskaper inom s.k *in- och outbound logistics* medan Carrefour betonar känslan för marknad och anpassning. Tesco är enligt både Burt (020508) och Pellegrini (020510) det företag som är mest allsidigt och har en utvecklad förmåga att skapa innovationer baserade på kunskap om kund och marknad. Utifrån utvärderingen av resurser och kompetenser i figur 20 på sidan 61 framgår att Carrefours anpassningsförmåga och Tescos innovationsförmåga skapar en mer långsiktig fördel än Wal-Marts logistiksystem, då detta är lättare att kopiera.

Spetskompetenserna i sig ser vi vidare inte som den främsta fördelen utan snarare den image och de värden som detaljisten skapar utifrån respektive spetskompetens. Exempelvis upplever vi inte att Wal-Marts satellitbaserade datasystem utgör den främsta kärnkompetensen då hårda element kan kopieras. Snarare finns stora fördelar att hämta för Wal-Mart då de genom ovanstående system, cross-docking och sitt supercenter-koncept kommunicerar att företaget lägger stor vikt vid låga kostnader, snabb reaktion på kundpreferenser och brett sortiment. Således skapas det sammanvägda budskapet. De unika dragen byggs sedan vidare upp genom implementering av detta budskap och företagets servicekoncept. Wal-Marts affärskoncept bäddas in i en amerikansk serviceanda med devisen *service with a smile* och företaget lägger ner stora resurser på att skapa en stor tilltro till butikskoncepten bland personalen. Företaget använder sig exempelvis av gemensamma sånger och personalmottos som *the sundown rule* och *the ten feet rule*. Mottona innebär att anställda inte ska skjuta upp arbetsuppgifter till morgondagen och att personalen bör hälsa på och erbjuda kunderna hjälp när de befinner sig inom en radie av tio fot från en kund. Enligt Burt (020508) skulle dessa uttalade motto vara

otänkbara i den brittiska och skandinaviska kulturen. Därmed kan bristande implementerings- och anpassningsförmåga hämma företagens möjlighet till global expansion.

5.3.2 Kompetensernas betydelse för globala och nationella aktörer

I allmänhet får ovanstående kompetenser och resurser stor betydelse oavsett detaljistens storlek. Pellegrini (020510) uttrycker: ”*What is important is important for everyone in the industry*”. Även Burt (020508) menar att samma element, exempelvis kunskap inom logistiksystem och varumärkesstrategi, i stor utsträckning behövs hos globala såväl som nationella aktörer. Han anser det dock omöjligt för nationella aktörer att mäta sig med globala aktörer vad gäller flera hårda faktorer som påverkas positivt av aktörens storlek, till exempel inköpssamordning och logistiksystem. Ur vår intervju med Pellegrini (020510) framkommer samma tankar. Detta skapar enligt oss ett ännu större beroende av mjuka faktorer för icke-globala aktörer som ICA och Coop. Vi ser, liksom Kummås (020423) och Dettmann (020508), att nationella aktörer i många avseende har en fördel då det gäller mjuka kompetensfaktorer i och med deras goda marknadskännedom och det förtroende de har byggt upp gentemot kunderna på hemmamarknaden. Detta är värt att påpeka eftersom vi i tidigare avsnitt konstaterat att just kund- och marknadsanpassningsförmåga utgör en av de resurser som är relativt svåra att kopiera.

Vi kan härmed urskilja en del skillnader i vikten av kompetenser och resurser för olika typer av aktörer. För globala aktörer krävs att extra resurser satsas på marknadsanpassning för att de ska kunna konkurrera med nationella aktörer som har en fördel i sin kunskap om marknaden. Med ett gap mellan nationella och globala aktörers marknadskunskap kan de nationella aktörerna behålla en fördelaktig ställning trots att de inte ligger lika långt framme som globala aktörer vad gäller hårda faktorer som logistik och varumärkesstrategi. Ytterst viktigt för både globala och nationella detaljister är dock förmågan till implementering av strategier och system. God implementeringsförmåga skapar en kontinuitet och konsistens i det budskap detaljisten vill framhäva. En aktörs implementeringsförmåga är dessutom svår att kopiera. Ur teorin har Walters & Knees (1989) tankar om behovet av överlappande strategier framkommit. Grunden för att strategierna ska få det genomslag som är avsikten och överlappa varandra tror vi till stor del grundar sig i en god implementeringsförmåga.

5.4 Möjligheter, hot och strategier

I detta avsnitt kommer fokus mer specifikt att riktas mot de effekter som den ökande globaliseringen inom branschen får för de svenska aktörerna. Först diskuteras de globala aktörernas möjligheter på den svenska marknaden ur ett Business distance-perspektiv och sedan övergår diskussionen till att beröra de svenska aktörernas syn på hotet från globala kedjor. Avslutningsvis ger vi en överblick av de aktörsstrategier som berör både nationella och globala företag.

5.4.1 Globala aktörers möjligheter på den svenska marknaden

För att kunna ta ställning till vilken möjlighet globala aktörer har att nå framgång på den svenska marknaden kan Dupuis & Primes (1996) teori om Business distance användas.

Författarna talar om fyra huvuddimensioner som skiljer sig åt mellan länder; *kund, butik, nätverk och omvärld*. Hur stor skillnaden är länder emellan får konsekvenser för hur lätt aktörer har att komma in på nya marknader. Teorin kan appliceras på globala aktörers situation på den svenska marknaden.

Inom *kunddimensionen* har vi tidigare redogjort för att vi fortfarande ser en stor skillnad mellan kunders preferenser vad gäller smak och produktutbud. Detta skapar en nackdel för globala aktörer vid inträde på svenska marknaden, liksom det faktum att Sverige är ett långsmalt och glest befolkat land. I Sverige krävs betydande resurser vid uppbyggnad av nödvändiga logistiknätverk. Vi tror dock att *butikskoncepten*, Dupuis & Primes (1996) andra dimension, konvergerar allt mer. Då även svenska aktörer går mot att allt mer utforma stora butiker med ett brett sortiment ser vi att koncept som hypermarkets och supercenters skulle kunna locka kunder utan att verka allt för nytt och annorlunda. I detta fall tror vi inte att Business distance utgör ett problem, utan snarare kan vara en fördel då många kunder förmodligen skulle uppskatta de mer utvecklade utländska butikskoncepten. Vad gäller dimensionerna *nätverk* och *omvärld* finns givetvis svårigheter. Burt (020508) talar om skillnaden i personal länder emellan, vilket kan skapa problem vid införandet av den globala aktörens servicekoncept. De mer legala frågorna är svåra att utvärdera, men i Sverige krävs tid för att erhålla bygglov och likaså finns en omfattande konkurrenslagstiftning. Politiskt och ekonomiskt är Sverige dock ganska likt länder som USA, Storbritannien och Frankrike, hemmamarknader för de globala aktörer vi har som fallföretag. Ett inträde för de globala fallföretagen torde därmed vara lättare på den svenska marknaden än exempelvis i asiatiska länder.

Dupuis & Prime (1996) talar också om tre s.k. prismaeffekter: *förstärkning, transparents* och *reduktion*, som kan uppstå då globala aktörer exploaterar sina kärnkompetenser på en ny marknad. Utifrån de resurser och kompetenser som vi i figur 20 konstaterat som viktiga ser vi skillnader i vilket genomslag dessa kan få på den svenska marknaden. Vad gäller varumärkesstrategi ser vi att globala aktörer har kommit längre än svenska detaljister men att deras fördel inom området troligen reduceras på svenska marknaden då kunderna inte känner igen märkena. Pellegrini (020510) talar om svårigheten med att exportera egna varumärken till nya marknader. Han tar upp att Marks & Spencers motgångar utanför hemmamarknaden till stor del kan hänföras till koncentrationen kring egna varumärken. Däremot ser vi att kunnande inom logistiksystem kan förstärkas på svenska marknaden om företaget har resurser att bygga upp de nätverk som krävs. Vid stora avstånd, som i Sverige, är det av stor betydelse med en effektiv logistik för att pressa priserna. Man bör dock beakta att de globala aktörernas logistiksystem generellt är anpassade till länder med högre befolkningstäthet och att de därmed inte behöver vara direkt överförbara till den svenska marknaden.

Vad gäller mer mjuka element så som marknadskännedom har globala aktörer en nackdel gentemot nationella detaljister. Brist på marknadskännedom gällande den svenska marknaden kan därmed reducera företagets chanser att lyckas. Implementeringsförmågan vad gäller strategier och koncept är mera svårbedömd. Globala aktörer har en större vana vid implementering av olika koncept på nya marknader. Samtidigt är det troligt att varje ny marknad innebär nya implementeringsproblem vilka kräver nya angreppssätt. Här har globala aktörer återigen en nackdel beroende på sin brist på marknadskännedom om den svenska marknaden. Troligt är att fördelar och nackdelar tar ut varandra och att globala aktörers implementeringsförmåga varken förstärks eller försvagas. En sådan kompetens som varken förstärks eller försvagas vid inträde på en ny marknad kallar Dupuis & Prime (1996) för transparent.

5.4.2 Hotet från globaliseringen – de svenska företagens perspektiv

Åsikterna om hur stort hot de globala aktörerna utgör för de svenska aktörerna varierar bland våra intervjupersoner. Pellegrini (020510) ser att globala aktörer i och med brist på kännedom om marknad och kultur kommer att ha svårt att etablera bestående konkurrensfördelar gentemot nationella aktörer inom de närmaste åren och menar att större nationella aktörer därmed inte kommer att ha problem att överleva. Detta stöds i teorin av Alexanders (1990) resonemang om att kulturella barriärer kan vara ett större hot mot detaljhandelns internationalisering än de tekniska hindren. Resonemanget går dock emot Levitt (1983) som har framfört att företag som konkurrerar på nationell basis generellt är sårbara gentemot företag som konkurrerar på global basis. Den globala strategins överlägsenhet baseras enligt honom på antagandet om en globalisering av kundernas preferenser och antagandet om skalekonomier. Vi anser dock att dagligvaruhandeln är en av de branscher inom detaljhandeln som inte kommit särskilt långt i globaliseringen av kundpreferenser medan antagandet om skalekonomier är mer gångbart. Vi ser att de globala företagen, då de har en bristande marknadskännedom, initialt främst skulle kunna konkurrera genom pris på den svenska marknaden. De utländska aktörer, exempelvis Lidl, som redan påbörjat etablering konkurrerar just på detta sätt.

Kummås (020423) på Coop talar om vikten av att inte slappna av utan att ta hotet från globala företag på största allvar. Han menar att det inte spelar någon roll om det är Carrefour, Wal-Mart eller Tesco man talar om utan att alla utgör ett stort hot. De globala aktörerna har en fördel gentemot nationella aktörer i den omfattande finansiella uppbackning som gör att de skulle kunna gå in på en marknad och ta förluster i några år eftersom de tjänar pengar på andra marknader. Under år av förluster skulle dessa utländska aktörer kunna skapa sig den marknadskännedom om den svenska marknaden som de saknar. Även Gunnarsson (020422) på ICA ser utländska kedjor som ett hot men fäster störst vikt vid exempelvis Lidl som redan gjort sitt intåg i Sverige. Han ställer sig dock frågande till om de svenska konsumenterna vill ha avskalade butiker med ett mindre sortiment än de är vana vid, vilket är Lidls koncept. Något som ändå tyder på att ICA tar konkurrensen på största allvar är ICAs samarbete med danska Netto. Fahlin (020513) påpekar att ICA försöker etablera Nettobutikerna och få upp volymer i försäljningen innan Lidl hunnit upprätta ett distributionsnät och öppna sina butiker. Han uttrycker *"Det gäller att köra hårt så att Lidl inte hinner få fäste"*. Netto har en fördel gentemot Lidl genom att de kan använda sig av ICAs existerande distributionsnät. Vi ser att hotet från de utländska lågprisaktörer som redan påbörjat en etablering torde utgöra ett större hot för ICA än för Coop, då Coop inte satsar på lågprissegmentet i samma utsträckning som ICA.

5.4.3 Aktörsstrategier

Utifrån den beskrivna utvecklingen på svenska marknaden har nationella aktörer förändrat existerande strategier och utvecklat nya. Likaså har globala aktörer genomgått strategiska förändringar för att kunna ta sig in på nya marknader. Vi vill avslutningsvis i analysen sammanfatta de områden strategierna berör och som bör ha blivit bekanta för läsaren genom uppsatsen. Strategiutvecklingen inom dagligvaruhandeln följer Walters & Knees (1989) strategiteori och kan därmed beskrivas utifrån denna teori. Författarna framhäver att detaljhandeln bör byggas upp kring fyra viktiga strategier; *kundservice*, *kundkommunikation*,

handel och *affärsformat*, vilka har beskrivits i teoriavsnittet. Ur vår analys har framkommit att samtliga fallföretag arbetar intensivt med att utveckla dessa fyra strategier.

Betydelsen av strategier för *kundservice* har bland annat påpekats av Burt (020508) som menar att skillnaden i preferenser vad gäller kundservice kan verka som ett hinder för globala kedjor som vill ta sig in på nya marknader. Denna skillnad gör sig exempelvis tydlig mellan Wal-Marts kundgrupp i USA och de preferenser som existerar i Europa. Vi ser således ett behov av en flexibel strategi för kundservice hos de globala aktörerna för att dessa ska kunna växa på marknader med en stor Business distance jämfört med hemmamarknaden. Vidare kan en breddning av servicen på den svenska marknaden skönjas. De nationella aktörerna utökar sina servicekoncept med nya element så som post, bank och filminlämning.

Även *kundkommunikationen* upplever vi som ett område under förändring ur ett strategiskt perspektiv. Dagligvaruföretagen, både globala och nationella, försöker stärka kommunikationen med kunden bland annat genom utnyttjande av kundkort och IT. Idag kan kommunikationen i allt högre grad ses som en tvåvägskommunikation då företagen, via kundkortet, kan lagra information om konsumenten gällande köpbeteende och preferenser. Då samtliga fallföretag använder denna typ av medel för att lära känna sina kunder blir det ytterst väsentligt att analysera köpbeteende för att inte hamna på efterkälken. Genom teknologi skapas också en möjlighet till s.k. *one-to-one marketing*. Kummås (020423) ser att den främsta fördelen med nätverksamhet idag inte utgörs av e-handel utan av möjligheten att kommunicera med kunden. Wal-Mart har kommit långt vad gäller one-to-one marketing och kunderna kan genom att läsa av sitt kort vid butiksingången erhålla en utskrift med anpassade erbjudande utifrån de inköp som tidigare registrerats. I och med utvecklingen inom IT ser vi en betydande potential i one-to-one marketing för att kunna tillgodose enskilda kunders behov, skapa lojalitet och öka värdet för kunden. I kommunikationen med kunden försöker företagen också nå ut med information om sina egna varumärken. Just nu marknadsför exempelvis ICA sina egna varumärken genom en reklamkampanj på TV. ICAs receptbank, med recept innehållande varor från det egna sortimentet, är ytterligare ett sätt att via internet kommunicera med kunden och knyta denna till sig.

Reklamkampanjen för de egna varumärkena är ett exempel på överlappning av kommunikationsstrategin med strategin för *handelsformat*. Sådana överlappningar ser Walters & Knee (1989) som högst väsentliga. I handelsstrategin ingår idag just den utökning av andelen egna varumärken som marknadsförs till ICAs kunder men även en utökning av företagets sortiment i stort. Vi har tidigare beskrivit hur de globala fallföretagen nått längre än de nationella i utvecklingen av egna varumärken och sortiment. Detta ser vi som orsaken till att Coop och ICA idag fokuserar mer på sina varumärkesstrategier.

Även strategin för *affärsformat* har förändrats drastiskt. Liksom inom handelsformat ser vi att nationella aktörer har följt de globala aktörernas utveckling mot tydligare affärskoncept. Med Carrefours hypermarktkoncept, Wal-Marts Supercenters och Tescos Superstore i åtanke har nu även svenska aktörer skapat tydligare koncept. Affärskoncept som ICA Nära, ICA Kvantum, ICA supermarket, Coop Konsum och Coop Forum synliggör strävan efter att kommunicera tydligare budskap till sina kundgrupper.

Att döma av ovanstående tendenser har Walters & Knee (1989) lyckats sätta fingret på de element som är viktiga för dagligvaruhandelns utveckling. Författarna knyter ihop sin teori genom att påpeka vikten av överlappning strategierna emellan. Vi håller med författarna om

att överlappningen av olika strategier är en av de viktigaste frågorna både för globala och nationella dagligvaruföretag i framtiden.

Efter att ha analyserat dagligvaruhandeln utifrån modellen anser vi att ett företag, med målsättningen att bli en global aktör, bör ifrågasätta om det internt har de resurser och kompetenser som krävs för att skapa och implementera flexibla processer och strategier. Då vi anser att kunderna inte konvergerat till en global kundgrupp med likartade preferenser krävs en flexibilitet för att få strategierna att fungera i olika nationer. Detta stöds i Industrial Organization-inspirerad teori som framhåller att kongruens mellan företags strategi och den nationella miljön i hög grad påverka aktörernas prestationsförmåga i globala branscher.²⁰⁸ Vi ser också ur ovanstående genomgång av strategier att de svenska företagen verkar ta hotet från globala kedjor på allvar. Att Coop har utvecklat en nordisk strategi och ett nordiskt samgående är ett strategiskt agerande som växt fram som ett svar på global konkurrens. Likaså är ICAs partnerskap med holländska Ahold ett strategiskt drag för att tillgodogöra sig de resurser och kompetenser som krävs för att stå emot konkurrensen. Att både ICA och Coop går mot en ökat centraliserad och mer enhetlig verksamhet på den svenska marknaden vittnar om att företagen reagerar på globaliseringens drivkrafter som till exempel strävan efter företagsstorlek och tillväxt. Då de nationella aktörerna enligt figur 11 ligger lägre i vinstmarginal än Wal-Mart, Carrefour och Tesco måste företagen effektivisera verksamheten genom satsningar på bland annat skalekonomier.

²⁰⁸ Zou & Cavusgil (1995) s. 57

6 SLUTSATS

I detta avsnitt redogör vi för de slutsatser som framkommit ur analysen för att mer sammanfattat besvara uppsatsens syfte.

Första delsyftet med uppsatsen är att utföra en strategisk analys av de krafter som driver dagligvaruhandelns globalisering. Utifrån den kunskap vi erhållit genom fallstudier, intervjuer och litteraturstudier har vi identifierat fyra områden; **kostnadsfördelar**, **teknologi**, **statlig påverkan** och **kapitalmarknad**, som driver globaliseringen inom dagligvarubranschen. Dessa drivkrafter återfinnes i figur 19 i analysen. Vi har i enlighet med flertalet intervjupersoner sett att jakten på **företagsstorlek**, **skalekonomier** och **breddekonomier** utgör de mest framträdande drivkrafterna. Anledningen till att företagsstorlek och skalfördelar har blivit så betydelsefulla anser vi vara de kostnadsbesparingar som kan utvinnas, bland annat inom inköp, administration, teknik och logistikutveckling. Breddekonomier skapas då företagen utökar sitt utbud för att kunna erhålla större utväxling på kundrelationerna. Utvecklingen inom teknik och **IT** är ytterligare en viktig drivkraft som ger nya möjligheter till samordning, lojalitetskapande aktiviteter och effektivitet hos globala organisationer. Logistik, som i uppsatsen identifierats som en viktig faktor, har effektiviserats betydligt i och med tillgång till teknologi som streckodsavläsning, cross-docking och satellitbaserade datasystem. Tekniken utvecklas konstant och kommer att få en betydande inverkan på branschen även i framtiden. Likaså har vi identifierat att statlig påverkan i form av **avreglering** och **konkurrenslagstiftning** påverkar dagligvaruhandeln. Avreglering verkar som en pull-faktor och lockar företag till nya marknader medan konkurrenslagstiftning utgör en push-faktor då den verkar begränsande och därmed driver företag att expandera utanför sin hemmamarknad. Ett företags **börskurs** drivs inte enbart av företags lönsamhetsutveckling utan även till stor del av **tillväxt** vilket resulterar i en ökad globalisering. Detta utgör ett exempel på hur även kapitalmarknaden driver globaliseringen inom branschen.

Ovan kursiverade drivkrafter bidrar inte bara till globalisering inom branschen utan får även ytterligare konsekvenser vilket enligt det *andra delsyftet* ska belysas. De tydligaste konsekvenserna av drivkrafterna är den **konsolidering** som pågår inom branschen. Uppköp och samgåenden blir allt vanligare bland de större aktörerna för att uppnå kostnads- och samordningsfördelar. Denna utveckling leder till framväxten av stora koncerner som får ökad makt i förhållande till de tidigare inflytelserika leverantörerna. Således konstateras en **förskjutning av makten i värdekedjan**. Ytterligare en följd av de identifierade drivkrafterna är den branschglidning som kan skönjas. För att skapa större värde för kunden, differentiera sig från konkurrenterna och hitta nya sätt att växa trots konkurrenslagstiftningens begränsningar går allt fler dagligvarudetaljister in på närliggande områden som banktjänster, resebyråverksamhet och mobiloperatörsverksamhet. Detta kan ses som ett sätt att erhålla en ökad andel av konsumenternas plånböcker. Vi ser även en tydlig tendens till klarare **butikskoncept** för att profilera sig och nå rätt kundsegment. Denna utveckling har länge pågått bland globala aktörer men även nationella aktörer har nu börjat följa i globala aktörers fotspår. Likaså har svenska aktörer tagit efter globala kedjor vad gäller satsningen på att uppnå en **ökad andel egna varumärken**. För att skapa enhetliga butikskoncept och de skalekonomier

som diskuterats tidigare i uppsatsen krävs vidare en **ökad grad av central styrning** och samordning. Nya former av samordning möjliggörs genom utvecklingen inom informations-teknologi. Den tekniska utvecklingen medför också ett ökat fokus på **logistiksystem** och **marknadskännedom**. Streckkodsavläsning och användandet av kundkort är exempel på hur den tekniska utvecklingen möjliggör ett effektivt informationsutnyttjande.

Ovanstående beskrivna konsekvenser syns inte oväntat tydligast bland de globala företagen eftersom dessa i högre grad tvingats anpassa sig efter globaliseringens drivkrafter. Skillnaden mellan nationella och globala aktörer minskar dock allt mer då nationella aktörer svarar på global konkurrens genom att utveckla liknande strategier och koncept. Denna utveckling har framgått av våra fallstudier och i vår analys.

Det *tredje delsyftet* är att utvärdera om förändringar i branschen skapat ett behov av nya kompetenser, resurser och strategier för globala och nationella aktörer. Vi har konstaterat att **logistik-** och **inköpsrutiner** samt **varumärkesstrategier** utgör allt mer värdefulla resurser för ett företag då tekniken utvecklas och kostnadspressen ökar. Ovan nämnda resurser är även i viss mån unika då endast ett fåtal aktörer har nått en hög grad av effektivitet i dessa processer. Ur vår undersökning har framgått att aktörer så som Wal-Mart, Carrefour och Tesco har uppnått en ovanligt hög nivå av effektivitet inom ovanstående områden. Det föreligger dock en risk att konkurrenter relativt lätt kan imitera kompetenser och resurser då branschen karaktäriseras av transparens och svårighet att skydda synliga aktiviteter som introduktion av nya varumärken och logistiksystem. Således ser vi att ovanstående resurser endast ger konkurrensfördelar på kort sikt. Liksom Burt (020508) och Pellegrini (020510) anser vi att mer mjuka faktorer som **marknadsanpassning** och **implementering** utgör de områden som kan leda till betydande långsiktiga konkurrensfördelar då de är svåra att imitera. Särskilt implementeringen av strategier och koncept som pågår internt i företaget är svår för konkurrenter att identifiera och därmed också att kopiera. Anledningen till detta är att processerna är socialt komplexa och ofta bygger på mindre synliga relationer.

Trots att ovanstående resurser och kompetenser bedöms som viktiga för samtliga aktörer i branschen ser vi att behovet av resurser och kompetenser delvis skiljer sig åt mellan nationella och globala aktörer. Nationella aktörer har generellt en fördel i sin marknadskännedom och långa historia på hemmamarknaden vilket medför att globala aktörer måste lägga ner betydande resurser på att skapa trovärdighet och igenkänning vid inträde på nya marknader. Globala aktörer kan också stöta på problem vad gäller implementering av processer och strategier på nya marknader då både kultur och lagstiftning kan reducera konceptens genomslagskraft. Vi har tidigare exempelvis redogjort för Wal-Mart oförmåga att exportera sin *service with a smile*-anda till personal i Europa och likaså att få bygglov för sina stora butiker. Ovan berörda områden, implementering och marknadskännedom, har vi tidigare konstaterat som viktiga byggstenar för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Följaktligen leder det till en fördel för de nationella aktörerna. Globala företags konkurrensfördelar ligger snarare i faktorer som inköpsrutiner, logistik och varumärkesstrategier vilka till skillnad från implementering och marknadskännedom har konstaterats vara relativt lätta att imitera. De element som skulle kunna anses svåra att kopiera i inköpsrutiner, logistik och varumärkesstrategi är de inarbetade relationer som krävs med leverantörer och andra partners.

För att uppnå en ökad förståelse för globala aktörers möjlighet till genomslagskraft på den svenska marknaden har vi vidare använt oss av Dupuis & Primes (1996) modell *Business distance*. Modellen för fram hur prismaeffekter kan förstärka, neutralisera eller reducera ett företags kompetenser då dessa exporteras till en ny marknad. Vid analys utifrån modellen

anser vi att framförallt globala aktörers logistikkunnande kan förstärkas på svenska marknaden då Sverige är ett långsmalt land där effektiv logistik kan medföra stora besparingar. Dock har vi påpekat att de globala aktörernas logistiksystem inte behöver vara direkt överförbara eftersom de är utvecklade för länder med en högre befolkningstäthet. Vi anser att globala aktörers kompetenser inom marknadskännedom och varumärkesstrategi får en reducerad genomslagskraft då aktörernas marknadskännedom inte innefattar den svenska marknaden och aktörernas varumärken är okända för de svenska konsumenterna.

Vad gäller strategier konstaterar vi att både nationella och globala detaljister i hög grad satsar på samtliga av Walters & Knees (1989) fyra områden för strategiutveckling; kundservice, kundkommunikation, handel och affärsformat, och att modellen därmed ger en god bild av viktiga strategier för dagligvaruhandeln. Vi håller även med författarna om att skapandet av överlappning mellan ovanstående strategier utgör en av de mest väsentliga frågorna för dagligvaruföretag i framtiden. Övergripande ser vi att branschen, utöver transparens och mognad, även karaktäriseras av varierande kundpreferenser länder emellan och att framväxten av globala kunder är långt ifrån verklighet. Således ställs ett fundamentalt krav på globala aktörer som nationella aktörer besparas i och med sin närvaro i endast ett land eller i länder med liknande kundpreferenser. Hos globala aktörer krävs en utvecklad förmåga att skapa och implementera flexibla processer för att nå framgång på kulturellt avlägsna marknader. Enligt vår åsikt behärskar ingen av de globala aktörerna till fullo denna kompetens. Carrefour är dock den aktör som vi upplever vara mest global. Företaget har lyckats anpassa sitt koncept till utvecklingsländer och har som rutin att utföra omfattande undersökningar av den lokala marknaden innan inträde för att säkerställa en god överensstämmelse mellan företagskoncept och marknad. Även Tesco har penetrerat delar av den asiatiska marknaden med framgång. Wal-Mart's inträde i Europa är däremot ett exempel på när ett företag mindre väl lyckats anpassa sitt koncept till en kulturellt sett annorlunda marknad. Tesco och Carrefour har också upplevt misslyckade försök till etablering på nya marknader. Som exempel kan nämnas att Carrefour nyligen har sålt sina butiker i Hong Kong till lokala handlare.

Sammanfattningsvis ser vi fördelar för globala aktörer exempelvis vad gäller företagsstorlek och skalekonomier. Nationella aktörer börjar dock urholka dessa fördelar genom samarbeten och partnerskap vilket i viss mån kompenserar för en mindre företagsstorlek. Då nationella aktörer kopierar de globala aktörernas strategier och koncept går utvecklingen mot allt färre särskiljande drag mellan globala och nationella företag. Vi ser därför främst att det är inom områden som marknadsanpassning och implementering som en enskild aktör har möjlighet att differentiera sig. Fram till dess att en större konvergens i konsumenternas preferenser blir verklighet anser vi att flexibilitet och anpassningsförmåga kommer att utgöra den största utmaningen för aktörer som ämnar verka globalt. Lyckas aktörerna med detta kommer anpassningsförmågan också att utgöra en viktig konkurrensfördel gentemot andra globala aktörer. Ett tecken på svårigheten att anpassa sig är att de aktörer som idag anses vara globala trots allt har inriktat sin verksamhet mot vissa geografiska områden. Ingen aktör driver ännu en fullständigt världsomspännande verksamhet och kraven på marknadskännedom och anpassningsförmåga hos en sådan aktör torde vara mycket höga.

7 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel kommer vi, med utgångspunkt i vår slutsats, att blicka framåt och diskutera dagligvaruhandelns utveckling. Vi berör hot och möjligheter som kan bli aktuella i framtiden samt de svenska aktörernas möjligheter till överlevnad och framgång.

Efter att ha undersökt den aktuella situationen och de förändringar som pågår inom dagligvarubranschen finner vi det intressant att begrunda hur framtiden inom branschen kan komma att se ut. Utifrån den utveckling vi tidigare redogjort för, där nationella aktörer efterliknar de globala aktörerna, ser vi att nationella dagligvaruföretag i framtiden allt mer kommer att se ut som dagens globala aktörer vad gäller butiksutformning, sortimentsomfång och koncept. Således tror vi på framväxten av en ökad andel svenska stormarknader med starkt positionerade egna varumärken. Vi ser också en möjlighet till att fler lågpriskedjor gör sitt intåg i Sverige. De svenska aktörerna har tidigare inte varit aktiva inom det s.k *hard discount*-segmentet och har därmed lämnat plats för utländska kedjor att gå in på detta segment. Gunnarsson (020422) på ICA menar att många verksamma inom dagligvaruhandeln inte tror att *hard discount*-butikernas avskalade koncept med lågt pris och smalt sortiment tilltalar de svenska kunderna. Detta var dock även den uppfattning man hade om lågprisbutiker när ICA för tio år sedan introducerade sitt lågprisalternativ Rimi. Likaså anses de svenska konsumenterna vara bortskämda då det gäller möjligheten till s.k *one stop shopping* där samtliga varor återfinns i en butik. Enligt oss bör man inte helt avfärda hotet från *hard discount*-butiker, särskilt inte då Sverige, främst på grund av bristande konkurrens, nyligen konstaterats ha Europas högsta livsmedelspriser. Vi anser att *hard discount* kan komma att få en större genomslagskraft hos yngre generationer och barnfamiljer som ofta inte byggt upp samma lojalitet till en specifik butikskedja som många i den äldre generationen. Redan idag syns en etablering av *hard discount*-butiker i Sverige genom intåget av Lidl och Netto. Trots att svenska aktörer kopierar mycket från globala aktörerna finns det en del områden, som hälsa och miljökoncept i butik, där svenska aktörer ligger längre fram än många utländska konkurrenter. Här har snarare de svenska aktörerna koncept som de globala aktörerna kan komma att vilja efterlikna.

Då det sker en konvergens mellan nationella och globala aktörers sätt att verka ser vi att svenska företags förmåga att klara konkurrensen ökar ju längre tiden går. Idag skulle en butiksetablering av exempelvis Carrefours hypermarketkoncept vara unikt i Sverige men ju längre tid svenska företag har att anpassa sig till globala koncept desto mindre blir utländska aktörers fördel. Samtidigt har få globala aktörer ännu riktat blickarna mot Sverige vilket tyder på att en etablering skulle ta tid då det krävs uppbyggnad av ett omfattande distributionsnätverk och erhållande av bygglov etc. Redan idag syns dock att svenska dagligvaruföretag försöker värja sig från hoten från utlandet. ICAs samgående med Ahold samt dess partnerskap med danska Netto, liksom Coops samgående i en nordisk Kooperation, är exempel på strategier för att stärka dagligvaruföretagens position och mota utländsk konkurrens. Hot kan dock även komma från mer oväntat håll. Fahlin (020513) väckte en intressant tanke då han uttryckte att de största hoten om tio år inte behöver vara dem vi ser och bemöter nu. Han uttrycker: *"IKEA skulle kunna bli ett framtida Wal-Mart."* Fahlin (020513) menar att IKEA,

med sitt effektiva logistiksystem och inarbetade varumärke, skulle kunna nå stor framgång även inom dagligvaruhandel om de kan skapa en modell för att sälja dagligvaror, exempelvis i anslutning till existerande butiker. Han ser vidare att butikskoncept som etableras nu kommer att vara som mest framgångsrika om tio år och har en livslängd på 25 år enligt en normal tidscykel. Således blir det viktigt att kunna utläsa i vilken riktning marknaden utvecklas, att ha en förståelse för kundernas behov och att ligga i framkanten vad gäller etablering av nya koncept. Konkurrenter som är mindre framgångsrika idag kan utgöra ett potentiellt hot i framtiden. Branschglidning skapar vidare en möjlighet för aktörer inom andra segment av detaljhandeln att utöka sin verksamhet till dagligvaruhandel.

Framtiden medför troligtvis också många möjligheter för de svenska aktörerna. I och med den trend mot branschglidning och samarbeten som syns finns en möjlighet att öka utbudet och på så sätt knyta till sig kunderna genom att täcka deras behov inom flera områden. Detta tillvägagångssätt kan därmed bidra till att låsa ute eventuella utländska konkurrenter. Likaså har svenska aktörer möjlighet till högre marginaler genom att kedjorna idag endast har en liten andel egna varumärken i butik. Genom de satsningar på egna varumärken som både ICA och Coop genomför borde andelen egna varumärken kunna höjas och ett bättre kostnadsläge skapas. De svenska aktörerna kan även delvis skyddas av det faktum att endast den tredje största aktören Axfood är börsnoterad och kan vara aktuellt för uppköp över börsen av utländska konkurrenter. Uppköp anses generellt vara det lättaste sättet för utländska aktörer att ta sig in på nya marknader. Eftersom Coop som konsumentförening är svårt att köpa upp och ICA redan har gått samman med Ahold finns inga större uppköpskandidater på den svenska marknaden förutom Axfood.

Sammanfattningsvis anser vi att ICA och Coop har en bra chans att behålla en god position på den svenska marknaden. Vi har tidigare poängterat hur viktig en god marknadskännedom är och att de inhemska aktörerna har en fördel här. Landets perifera position i Europa och det faktum att Sverige är glesbefolkat och kräver omfattande satsningar på logistik är något som Ivan Hernadi (020410) på Livsmedelshandlarförbundet påpekar verkar till fördel för de nationella aktörerna. Aktörerna har dock något olika strategier för att hantera framtida hot. Coop har valt bort lågprissegmentet och satsar på miljö och hälsokoncept i butik. Företaget måste, trots att de valt bort lågprissegmentet och dess krav på ytterst kostnadseffektiva bakomvarande system, hålla en effektiv organisation för att inte prisdifferenserna mot lågprisbutiker ska bli för stora. För ICA, som idag täcker in alla områden utom hard discount, finns en risk i att företaget blir *stuck in the middle* enligt Porters (1980) synsätt. Idag har företaget dock inte mycket val med tanke på att koncernen är så stor att de har svårt att gå ur ett segment utan att tappa för stor marknadsandel. Företaget kan dock få problem med att vara bra på allt om det i framtiden möter ökad konkurrens inom något av de områden där det verkar. Således är det troligt att ICA måste välja en klarare profil vid ökad konkurrens. Indelningen i tydligare butikskoncept kan vara ett försök att komma runt detta problem.

I och med en ökad konvergens mellan nationella och globala aktörer finns risk att de svenska aktörerna i allt för hög grad inriktar sig på att kopiera koncept och strategier från de globala dagligvarudetaljisterna. Denna reaktivitet kan vara improduktiv om den inte kombineras med ett nytänkande och nyskapande. Tesco är det företag vi anser har den starkaste viljan och förmågan till innovation till exempel genom egna varumärken för barnprodukter, e-handel och servicekonceptet *One in Front*. Innovationsförmågan har lett till en högre vinstmarginal än den hos Carrefour och Tesco vilket åskådliggjorts i figur 11. Denna förmåga att tänka utanför traditionella ramar är givetvis avgörande för samtliga aktörers framtida utveckling. Det är vidare möjligt att de svenska kedjorna inte är tillräckligt uppmärksamma på sin

omgivning då den svenska dagligvaruhandeln de senaste åren upplevt en gynnsam utveckling och i större utsträckning än övriga Europa varit skyddad från internationell konkurrens.

I Sverige tror vi främst att det är de mindre, lokala aktörerna som kan komma i kläm i dagligvaruhandelns fortsatta utveckling. Deras största hot utgörs kanske inte av de utländska aktörerna utan av den upprustning som sker hos nationella dagligvaruföretag så som ICA och Coop. Småbutiker kommer att ha problem att skapa de resurser och kompetenser som vi bedömt som väsentliga i denna uppsats. Exempelvis krävs, som påpekats, en viss storlek för att skapa skalekonomier inom logistik, införskaffa IT-system och införa egna varumärken som kan bidra till högre marginaler. Oförmågan att följa denna utveckling kan medföra ett så högt kostandsläge för lokala närbutiker att de konkurreras ut av större kedjor med högre effektivitet.

Sammanfattningsvis anser vi att ICA och Coop utvecklas i rätt riktning genom sitt strategiska agerande, exempelvis beträffande utökningen av egna varumärken och butikskoncept. Företagen har också tagit betydelsen av företagsstorlek på allvar, vilket syns genom de samgåenden och partnerskap aktörerna utvecklat. I en hårdnande konkurrens anser vi dock att det förutom anpassning till globala aktörers strategier även krävs en högre grad av innovationer och nytänkande. I strävan att efterlikna globala aktörer bör ICA och Coop inte glömma bort att utveckla egna tankar och idéer. Detta gäller genomgående för företagens strategier för kundservice, kundkommunikation, handels- och affärsformat.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerat material

Abernathy, F., Dunlop, J., Hammond, J. & Weil, D. (2000) "Retailing and supply chain in the information age", *Technology in Society*, vol.22.

Advertising Age (1999) "Wal-Mart stores go private (label)", vol.7, nr.49, s.1-5. Neff, J.

Affärsvärlden (2001) "Analys: Ica – nytt sortiment", april 11.

Alexander, N. (2000) "*International retailing*", Blackwell Business.

Arnold, S. J. (1999) "Research note: Wal-Mart in Europe", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.27, nr.1, s.48-51.

Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, s.99-120.

Barney, J. B. (1996) "Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms", *Texas A&M University*, s.1-33.

Burt, S. (2000) "The strategic role of retail brands in British grocery retailing", *European Journal of Marketing*, vol.34, nr.8, s.875-890.

Business Europe (2000) "The Wal-Mart Effect", vol.40, nr.10, s.1-3.

Carlson, S. (1975) "*How foreign is foreign trade? A problem in international business reseach*" Studia Oeconomiae Negotiorum, Borgströms tryckeri.

Chandler, A. (1995) "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*", MIT Press.

Chng, P. & Pangarkar, N. (2000) "Research on global strategy" *International Journal of Management Reviews*, vol.2, nr.1, s.91-111.

Colla, E. & Dupuis, M. (2002) "Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.30, nr.2, s.103-111.

Dagens Industri (2002) "Coops VD tror inte på lågprisbutiker", mars 14, Larsson, R.

Dagens Reklamnyheter (2000) "Ny Icastrategi för egenmärken", aug 8.

DagligvaruAffärer (1999) "De största kedjorna blir globala: Så reagerar de svenska aktörerna", okt, s.36-37.

- Dawson, J. (2001), "Innovation, New Commerce and European Retailing: The next five years", *European Retail Digest*, juni, vol.30, s.13-17.
- Day, G. (1994) "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol.58, nr.4, s.37-53.
- Dick, A., Jain, A. & Richardson, P., (1995) "Correlates of Store Brand Proneness: Some Empirical Observations", *Journal of Product and Brand Management*, vol.4, nr.4, s.15-22.
- Dollars & Sense (2000) "The Wal-Mart Trap", Sep/Okt, nr.231, s.23-26, Bernhardt, A.
- DSN Retailing Today (2001) "Wal-Mart also wins in deal with Amazon", vol.40, nr.6, s.10, Craig, T.
- Dunning, J. & Narula, R. (1998) "Globalization and new realities for multinational enterprisedeveloping host country interaction", s.1-36, <http://www-edocs.unimaas.nl/files/mer98015.pdf>.
- Dupuis, M. & Prime, N. (1996) "Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.24, nr.11, s.30-38.
- Economic Times (2001) "Saving private Rayon", Kumar, A. dec 11.
- Economist (2001) "Leahy's lead", vol.360, nr.8234, s.53-54.
- Eneroth, B. (1994), "Hur mäter man vackert", Natur och Kultur, Göteborg.
- Fernie, J. & Arnold, S. (2002) "Wal-Mart in Europe: Prospects for Germany, the UK and France", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.30 nr 2 s.92-102.
- Finanstidningen (2000) "INTERVJU: Roland Fahlin – Ica leker affär med Baltikum", jan 19, Almgren, J.
- Fortune (2000) "Who's afraid of Wal-Mart?", vol.142, nr.1 s.186-192, Tomlinson, R.
- Fri Köpenskap (2001a) "Gröna Konsum satsar på två huvudroller i butiken", mars 16, Franck-Leppäkoski, G.
- Fri Köpenskap (2001b) "Coop Bank utmanar de fyra bankjättarna", sep 7, Rosengren, Å.
- Fri Köpenskap (2001c) "Konkurrensverket välkomnar Lidl", sep 21, Dinkenspiel, L.
- Fri Köpenskap (2001d) "Ekoprodukter tar allt större plats i hyllorna", nov 30, Söderberg, K.
- Fri Köpenskap (2002) "Postservice – nej tack!", april 5, Franck-Leppäkoski, G.
- Frozen Food Age (2001) "Wal-Mart Eyes Japan", feb, vol.49, nr.7, s.16.

- Grant, R.(1998) "*Contemporary Strategy Analysis*", Blackwell Publishers Inc, tredje upplagan.
- GöteborgsPosten (2001) "Nya byggvaruhus pressar priserna", okt 23, Dimming, L.
- Halvorsen, K. (1992) "*Samhällsvetenskaplig metod*", Studentlitteratur, Lund.
- Hax, A. & Wilde, D. (2001) "The Delta Modell – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy" *European Management Journal*, vol.19, nr.4, augusti, s.379-391.
- Hollander, S. (1996) "The wheel of retailing", *Marketing Management*, vol.5, nr.2, s.63-67.
- Holme I. & Solvang B. (1997) "*Forskningsmetodik*", Studentlitteratur, Lund, andra upplagan.
- InfoWorld (2001) "Amazon/Wal-Mart pact may signal the highway to success for pure-plays", mars12, Davis, J.
- International Journal of Retail & Distribution (2002) "Tesco scales the hypermarket league", vol.30, nr.3, s.4.
- Kamath, P. & Godin, C. (2001) "French Carrefour in South East Asia", *British Food Journal*, vol.103, nr.7, s.279-494.
- Keegan, W. (2002) "*Global Marketing Management*", Prentice Hall, sjunde upplagan.
- Kelly, J. (2000) "Every little helps: An intervju with Terry Leahy, CEO, Tesco", *Long Range Planning*, vol.33, s.430-439.
- Kinnear, E. (1997) "Is there any magic in cross-docking?", *Supply Chain Management*, vol.2, nr.2, s.49-52.
- Levitt, T. (1983) "The Globalisation of Markets", *Harvard Business Review*, maj-juni, s.92-102.
- Levy, D. (1995) "International sourcing and supply chain management", *Journal of International Business Studies*, vol.26, nr.2, s.343-361.
- Levy, M. & Weitz, B. (1998) "*Retailing Management*", Irwin/McGraw-Hill, tredje upplagan.
- Lundahl, U. & Skärvad, P. (1992) "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*", Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*", Studentlitteratur, tredje upplagan.
- McGoldrick, J. & Davies, G. (1995) "*International Retailing: Trends and Strategies*", Pitman Publishing.

- Melin, F. (1997) "*Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*", Lund Studies in Economics and Management 38, The Institute of Economic Research Lund University.
- Peterson, M. & McGee, J. (2000), "Survivors of W-day: an assessment of the impact of Wal-Mart's invasion of small town retailing communities", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.28, nr.4/5, s.170-180.
- Porter, M. E. (1980) "*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*", Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985) "*Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*", Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol.12, s.95-117.
- Porter, M. E. (1993) "*Konkurrensstrategi*", ISL förlag, sjätte upplagan.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, nr.3, s.79-90.
- PricewaterhouseCoopers (2001) "Food for Thought", *PricewaterhouseCoopers Retail and Consumer Worlds*, vol.38, nr.2.
- Progressive Grocer (2001) "Global update", vol.80, nr.6, s.17, Turcsik, R. & Summerour, J.
- Richardson, P., Dick, A. & Jain, A. (1994) "Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality", *Journal of marketing*, vol.58, s.28-36.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. (1992) "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, vol.70, nr.2, s.54-66.
- Team Performance Management (2000) "Tesco now plays a team game", vol.6, nr.5/6 s.1-3.
- TT Nyhetsbanken (2002) "Höga matpriser blir valfråga", maj 17, Persson, M.
- Vision (2001) "Därför kliver ICA in i telekom", jan 25, Fager, C.
- Walters, D. & Knee, D. (1989) "Competitive Strategies in Retailing", *Long Range Planning*, vol.22, nr.6, s.74-84.
- Wrigley, N. (2002) "The landscape of pan-European food retail consolidation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.30, nr.2, s.81-91.
- Zou, S. & Cavusgil, S. (1995) "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, vol.30, nr.1, s.52-69.

Opublicerade källor

Burt, S. (opublicerad) ”International retailing”, blivande kapitel 14 i ännu ej utgiven bok av McGoldrick.

Pellegrini, L. (1996) “Brand vs. Trade Names: Manufacturer and Retailer Missions in the Value System”, *Institute of Economic Research Working Paper Series 1996/8*.

Holtreman, A. (2000) ”Carrefour vs. Wal-Mart The Battle for Global Retail Dominance”, *Case Australian Graduate school of Management*, s.1-33,
www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/research/cases/CARREFOUR.PDF, 020528.

Företagsspecifika källor

Carrefours årsredovisning (2000)

ICAs årsredovisning (2000)

KFs årsredovisning (2000)

Pressmeddelande Coop ”KF säljer kosmetikkedjan Kicks”, 020402.

Pressmeddelande ICA, ”Ica Blir partner med Ahold, en av världens största inom dagligvaruhandel”, 991209.

Pressmeddelande ICA, ”2,7 miljoner hushåll får ICA Bonus på Statoil”, 000511.

Pressmeddelande ICA, ”ICA AB har utsett gemensam nordisk mediabyrå”, 000330.

Pressmeddelande ICA, ”Premiär för ICA Supermarket”, 010118.

Pressmeddelande ICA, ”ICAs telefonisatsning läggs ner”, 010517.

Pressmeddelande ICA, ”Netto-butiker i Sverige inom fyra månader”, 020118.

Pressmeddelande ICA, ”ICA ritar om bankkorten”, 020208.

Pressmeddelande ICA, ”ICA får mot strömmen och utökar sin näthandel”, 020318.

Pressmeddelande KF, ”Gemensamt nordiskt ja till Coop Norden”, 010618.

Pressmeddelande KF, ”Coop blir gemensamt varumärke i KFs framtidssatsning”, 010917.

Pressmeddelande Tesco, “Tesco £ 1 billion organic challenge”, 011101.

Pressmeddelande Tesco, “Sun never sets on Tesco.com”, 020311.

Pressmeddelande Tesco, “Tesco.com hits Silicon Valley”, 020315.

Tescos årsredovisning (2000)

Wal-Mart's årsredovisning (2000)

Elektroniska källor

www.bergendahls.se, 020416.

www.carrefour.com, 020522.

www.carrefour.fr, 020521.

www.ica.se, 020521.

www.walmart.com, 020417.

www.coop.se, 020416.

www.tesco.com, 02512.

www.hm.com, 020415.

www.di.se, 020523.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=7&articleid=448>, 020508.

Muntliga källor

Burt, Steve, Professor i Retail Marketing, Institute for Retail Studies, University of Stirling, Stirling, Storbritannien, telefonintervju, 020508.

Dettmann, Peter, VD för ICA förbundet, telefonintervju, 020508.

Fahlin, Roland, före detta VD för ICA AB, telefonintervju, 020513.

Gunnarsson, Jonas, chef marknadsanalys, ICA, personlig intervju, 020422.

Hernadi, Ivan, VD för Livsmedelshandlarförbundet, telefonintervju, 020410.

Kummås, Stefan, kund- och omvärldsanalytiker, Coop, personlig intervju, 020423.

Pellegrini, Luca, Professor i Marknadsföring, Università IULM, Milano, Italien, telefonintervju, 020510.

BILAGA 1

Intervjuguide över frågeområden

1. Syn på globalisering och marknadsförändringar

Vi önskar få en uppfattning om hur ni ser på rådande globalisering och marknadsförändringar inom dagligvaruhandeln. Det vore intressant att höra vilka förändringar ni ser framträder tydligast, vad de drivs av och i vilken takt detta sker, samt likaså höra vilka kompetenser och konkurrensfördelar som blir viktigast i framtiden.

Upplevs storföretag som Carrefour och Wal-Mart som ett direkt hot och i vilken utsträckning skapar globaliseringen hot och möjligheter? Vi önskar få en uppfattning om huruvida vissa konkurrenter utgör ett större hot i form av inträde på den svenska marknaden än andra och i så fall varför.

2. Framtida strategier

Utifrån resonemanget under punkt ett undrar vi vilka strategier och vilket agerande som ert företag planerar för fortsatt framgång. Bör man i sin strategi efterlikna globala aktörer eller det behövs olika kompetenser, resurser och konkurrensfördelar för globala respektive nationella aktörer. Vi undrar vad ni gör för att särskilja er från konkurrenter och vilka kompetenser ni kommer att utveckla i framtiden.

Om ni ser till värdekedjan, är det vissa delar som kommer att bli mer betydelsefulla än andra och där mer värde kommer att skapas för kunden? Många av de största dagligvaruföretagen investerar mycket i logistik och inköpssamordning, går ni i deras fotspår eller satsar ni hårt på någon annan del av värdekedjan?

3. Alternativa försäljningskanaler och service

Vi undrar om ni ser att alternativa försäljningskanaler (ex e-handel) kommer att få en allt större betydelse i framtiden. Många kedjor utökar sin service, på vilket sätt tar det sig uttryck i ert agerande?

4. Branschglidning/Allianser/Styrkeförhållanden

Hur ser ni på branschglidning där dagligvarubutiker tar över allt mer andra tjänster som bank, post, apoteksservice etc. Det vore även intressant att veta hur ni ser på vikten av allianser och sammangående. Vi undrar även om styrkeförhållandena håller på att förändras i branschen.

5. Egna varumärken

Ur den information vi erhållit verkar egna varumärken bli allt mer betydelsefullt för er strategi. Varför syns denna utveckling och hur ser planerna ut inför framtiden?

6. Expansion

Vi undrar även hur ni ser på expansion utanför nuvarande marknader och förmågan att konkurrera i Europa. Skulle nya resurser krävas?