



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Kandidatuppsats
FEK 582
Januari 2007

Leva på systemet

En fallstudie om hur en avreglering av
alkoholbranschen påverkar den mindre
aktören

Handledare:
Ola Mattisson

Författare:
David Gustavsson
Nicolas Leon
Jon Magnusson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Leva på systemet
Seminariedatum:	18/1 - 2007
Ämne/kurs:	FEK 582, Kandidatuppsats 10 poäng
Författare:	David Gustavsson Nicolas Leon Jon Magnusson
Handledare:	Ola Mattisson
Nyckelord:	Key Success Factors, Kompetensprofil, Ölimport, Systembolaget, Avreglering
Syfte:	Vi vill med denna uppsats förklara hur små aktörer i en starkt reglerad marknad skapar konkurrensfördelar och om dessa är konkurrenskraftiga i en avreglerad marknad.
Metod:	Uppsatsen har utgått från en kvalitativ ansats genom en fallstudie av företaget World Beer Trading. Data i form av intervjuer, rapporter, statistik samt årsredovisning och lanseringsplan från Systembolaget har analyserats med valda teorier för att komma fram till vår slutsats som ska svara på syftet.
Teoretiskt perspektiv:	Vi har valt att utgå från det resursbaserade synsättet där Barneys VRIO- modell har varit grundläggande. Vidare har vi skapat ett teoretiskt ramverk som följer oss igenom uppsatsen utifrån begreppen <i>Strategic fit</i> , <i>Strategic Groups</i> , <i>Key Success Factors</i> (KSF) och Kotlers 4P modell.
Empiri:	Vår empiri har till största delen grundat sig på intervjuerna med vårt fallföretag World Beer Trading. Vi har även utgått från branschspecifik information som vi bland annat fått från Galatea och Systembolaget.
Slutsats:	<p>Mindre aktörer i en reglerad alkoholmarknad skapar sina konkurrensfördelar genom att effektivt sammanföra sina starka resurser, i form av <i>know how</i> om produkten och ett kvalitativt nätverk. Denna konkurrensfördel leder till kontinuerlig representation på Systembolaget. Det är genom denna representation företagen uppfyller KSF och därmed blir effektivt organiserade och får den finansiella uppbackningen som möjliggör att tillgodogöra sig de vinster konkurrensfördelen genererar.</p> <p>Möjligheterna att skapa efterfråga ökar i den avreglerade marknaden då aktörerna fritt kan disponera marknadsföringsverktyget 4P. Kravet på materiella resurser, främst i form av finansiella tillgångar, ökar dock i högre takt än möjligheterna att skapa efterfråga då beskyddet från Systembolaget försvinner. Detta leder till mindre möjligheter för den mindre aktören att tillgodogöra sig de intäkter företagets kärnkompetens genererar. Resultatet blir att företagen inte längre kan anses vara effektivt organiserade och tappar därmed sin konkurrenskraft</p>

Summary

- Title:** Live through the system
- Seminar date:** 18/1 - 2007
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administrator, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Author:** David Gustavsson
Nicolas Leon
Jon Magnusson
- Advisor:** Ola Mattison
- Key words:** Key Success Factors, Capability profile, Competitive advantage, Systembolaget, Deregulation
- Purpose:** The purpose of this thesis is to explain how small businesses in a strongly regulated market creates competitive advantage, and if their ability to compete still exist in a deregulated market.
- Method:** This thesis is based on a qualitative study through a case study of the company World Beer Trading. Data from interviews, reports, statistics and account and launchingplan from the Systembolaget has been analysed with chosen theories to reach our conclusion which going to answer the purpose of the thesis.
- Theoretical perspective:** The following theoretical perspectives have been used: Barney's VRIO model, Strategic groups, Strategic fit, Key success factors, and Kotlers 4Ps.
- Empirical foundation:** Our emirical foundings have been based on our case business, World Beer Trading and information of reference from Galatea and Systembolaget.
- Conclusions:** Small businesses in a strongly regulated market create competitive advantage through bringing their strong resources, *know how* and network, together creating a business process. This competitive advantage leads to a continuously representation in the Systembolaget. It is though this representation that the companies comply with the industry key success factors and thereby becomes effective. The financial backing Systembolaget provides creates an opportunity for the companies to assimilate the profit the competitive advantage generates.
- The opportunity to create a demand increases with the deregulation of the market creating an opportunity for companies to freely dispose over the marketing tool 4P. The requirement of tangible resources increases however at a greater speed than the opportunity to create a demand. This due to that the financial protection given by the Systembolaget disappears. This leads to less opportunity for the small business to assimilate the profit their core competence generates. The result of this is that the company no longer can be considered effectively organized and loses thereby their competitive advantage.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	<u>VAD OCH VARFÖR?</u>	- 6 -
1.1	HUR TJÄNAR FÖRETAG PENGAR?	- 6 -
1.2	BEGRÄNSADE MÖJLIGHETER ATT PÅVERKA	- 7 -
1.3	PERSONIFIERING AV SITUATIONEN – EN PROBLEMDISKUSSION	- 7 -
1.4	SYFTE	- 8 -
1.5	GAP OCH AKTUALITET	- 8 -
1.6	DISPOSITION	- 9 -
2	<u>HUR? METOD</u>	- 11 -
2.1	VAL AV ANSATS	- 11 -
2.2	VAL AV EMPIRI	- 11 -
2.2.1	URVAL	- 11 -
2.2.2	INTERVJU	- 12 -
2.3	VAL AV TEORI	- 13 -
2.4	ANALYS	- 14 -
3	<u>SKAPA OCH BIBEHÅLLA KF – ETT TEORETISKT RAMVERK</u>	- 16 -
3.1	KOMPETENSPROFIL	- 16 -
3.1.1	ANALYSERA FÖRETAGETS RESURSER	- 16 -
3.1.2	GENERISKA STRATEGIER	- 18 -
3.2	BRANSCHANALYS	- 19 -
3.2.1	KSF	- 19 -
3.2.2	AVREGLERING AV MARKNADER	- 20 -
3.3	4P – MÖJLIGHET ATT PÅVERKA EGEN FÖRSÄLJNING	- 21 -
3.4	STRATEGIC FIT – LÄNK MELLAN INTERNA RESURSER OCH EXTERN MILJÖ	- 23 -
3.5	STRATEGISKA GRUPPER – EN MÖJLIGHET TILL GENERALISERING	- 23 -
3.6	TEORETISKT RAMVERK	- 24 -
4	<u>EMPIRI</u>	- 25 -
4.1	BRANSCHSTRUKTUREN OCH IMPORTFÖRETAG	- 25 -
4.2	SYSTEMBOLAGET	- 26 -
4.3	DISTRIBUTIONSFÖRETAGET LAGENA	- 28 -
4.4	WORLD BEER TRADING	- 28 -
4.4.1	PRESENTATION AV FÖRETAGET - WBT	- 28 -
4.4.2	WBTS KONKURRENSKRAFT	- 29 -
4.4.3	WBTS SYN PÅ MONOPOLET	- 30 -
4.4.4	WBTS FRAMTIDSSYN	- 31 -
4.5	TRENDER I BRANSCHEN	- 32 -
5	<u>ANALYS</u>	- 34 -
5.1	EN MINDRE AKTÖRS KOMPETENSPROFIL	- 34 -

5.2 KONKURRENSFÖRDELAR IDAG	- 35 -
5.2.1 BRANSCHFÖRUTSÄTTNINGAR	- 35 -
5.2.2 WBTS KONKURRENSKRAFT	- 38 -
5.2.3 STRATEGIC FIT I EN REGLERAD MARKNAD?	- 40 -
5.3 KONKURRENSFÖRDELAR IMORGON	- 41 -
5.3.1 BRANSCHEN IMORGON	- 41 -
5.3.2 MORGONDAGENS KSF	- 41 -
5.3.3 WBTS KONKURRENSKRAFT IMORGON	- 43 -
5.3.4 STRATEGIC FIT I EN AVREGLERAD MARKNAD?	- 44 -
<u>6 UPPTÄCKTER</u>	- 45 -
6.1 SVAR PÅ FRÅGORNA	- 45 -
6.1.1 HUR SER MINDRE FÖRETAGS KOMPETENSPROFIL UT I ALKOHOLBRANSCHEN?	- 45 -
6.1.2 VILKA KOMPETENSER LEDER TILL KONKURRENSFÖRDELAR OCH VARFÖR?	- 45 -
6.1.3 KAN DE UTFRÅN SAMMA KOMPETENS KONKURRERA I EN AVREGLERAD MARKNAD?.....	- 46 -
6.2 SLUTSATS	- 47 -
6.3 AVSLUTANDE DISKUSSION	- 47 -
6.4 METOD KRITIK	- 48 -
6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	- 48 -
<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	- 49 -
APPENDIX 1 – STATISTIK LEVERANTÖRER TILL SYSTEMBOLAGET	- 51 -
APPENDIX 2 – FRÅGEFORMULÄR	- 53 -

1 Vad och Varför?

I Detta kapitel introducerar vi läsaren den problemdiskussion och de frågor som ligger till grund för uppsatsen. Resonemanget som förs mynnar till slut ut i en personifiering av situationen där vi kommer fram till de frågor och syften som vi vill ha besvarade av uppsatsen.

1.1 Hur tjänar företag pengar?

Liksom människor behöver syre för att leva, måste företag tjäna pengar för att verksamheten ska fortlöpa. Tar pengarna slut är konkursen oundviklig. Hur företag gör för att tjäna pengar är därför en relevant fråga att ställa sig? För att svara på den har ett antal företagsekonomiska teorier med tiden växt fram. Enligt Michael Porter (1985) hänger lönsamhet ihop med de konkurrensfördelar ett företag har gentemot andra företag i en bransch. Ett vanligt missförstånd är att dessa konkurrensfördelar enbart har med produktens egenskaper att göra men konkurrensfördelar kan uppstå var som helst i ett företags värdekedja. Det handlar om att skära ner kostnader som inte medför något extra värde och samtidigt exploatera resurser som medför mervärde utan ökade kostnader. Porters definition av hur konkurrensfördelar uppstår lyder:

”Competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for it’s buyers that exceeds the firms cost to create it” (Porter, 1985).

Detta innebär att ett företag alltid måste göra en *trade-off* mellan vad en konkurrensfördel medför i värde mot vad den kostar att skapa (Porter, 1985).

Grant (2005) menar att det finns två kriterier ett företag måste möta för att överleva och växa i en bransch. För det första, identifiera vilka kunderna är och vad de vill ha, för det andra vad företaget behöver göra för att överleva konkurrensen. Dessa kriterier är branschens *Key Success Factors* och härleds ur branschens ekonomiska och teknologiska struktur. Företagen måste anpassa sin strategi mot dessa för att nå en lönsam konkurrensposition (Hofer & Schendel, 1977). Om företaget lyckas identifiera och möta dessa kriterier kan det anses ha uppnått en överensstämmelse mellan företagens interna resurser och externa miljö, en *Strategic Fit* (Grant, 2005). Lyckas företaget identifiera ett behov finns det enligt Kotler (Armstrong & Kotler, 2002) fyra variabler, pris, plats, produkt och påverkan, att arbeta med för att på bästa möjliga sätt exploatera produkten.

Ett företags existens står och faller med sin lönsamhet. Möjligheten att tjäna pengar och överleva

beror i slutändan på hur effektivt ett företags resurser samordnas, hur kritiska faktorer på marknaden identifieras samt hur en gynnsam position på marknaden skapas utifrån företags konkurrensfördelar. Tar man dessa teorier för givna innebär det att ett företag med tillgång till rätt resurser kan utarbeta en strategi som det tjänar pengar på.

1.2 Begränsade möjligheter att påverka

I en fri marknad har företag möjlighet att styra och påverka efterfrågan på sina produkter eller tjänster med hjälp av olika resurser och strategiska verktyg, det finns inga in- eller utträdesbarriärer, alla har tillgång till perfekt information och marknadspriset är det samma som marginalkostnaden för företagen i branschen (Konkurrensverket, 2004). I praktiken existerar inte den fria marknaden, däremot kan en marknad vara mer eller mindre reglerad. Enligt Konkurrensverkets rapport 2004 är det därför mer relevant att fråga hur pass mycket en marknad behöver regleras än om den behöver regleras. Oavsett grad av reglering begränsas handlingsutrymmet för företagen som verkar i en sådan marknad men regelverk kan också leda till en stabilare miljö för aktörerna, genom att den fria marknadens konkurrenskrafter åsidosätts.

1.3 Personifiering av situationen – en problemdiskussion

Sverige har idag ett statligt detaljhandelsmonopol på alkoholhaltiga drycker över 3,5 volymprocent, vilket innebär att endast Systembolaget får sälja dessa drycker över disk. Vidare är marknadsföringen av alkoholhaltiga drycker starkt styrd och begränsar bland annat direktreklam till att endast omfatta drycker med maximalt femton volymprocent alkohol (Systembolagets lanseringsplan, 2007). Regleringen påverkar hur företag som producerar eller importerar öl, vin och sprit till Sverige kan arbeta för att skapa efterfråga på sina produkter. Det innebär också att i princip all kontakt med slutkonsumenten är begränsad och att företag därför måste hitta andra sätt att konkurrera.

På vilka sätt arbetar då företag i branschen med olika strategier för att arbeta sig runt dessa hinder och ändå skapa en efterfrågan? Främsta sättet för detta är genom en bearbetning av restauranger och pubar som ger företagens produkter ett skyltfönster att synas i. För att komma upp i en betydande mängd skyltfönster händer det ofta att leverantörer ”sponsrar” krögare med ett rabatterat volympris i gengäld för att krögarna ska välja dem som sin dryckesleverantör. Andra sätt att få exponering är att sänka alkoholhalten för att på så vis få in sina produkter i dagligvarubutiker¹. Båda dessa alternativ kräver dock stora ekonomiska resurser, stora volymer och ett välutvecklat nätverk. Detta

borde skapa en bransch där små leverantörer är väldigt utsatta och i princip utan spelrum på marknaden. Frågan kommer då naturligt om det verkligen är så det ser ut på alkoholmarknaden? Är mindre aktörer mer utsatta då de helt enkelt inte har resurserna för att skapa en efterfråga på sina produkter? Leverantörsmarknaden i Sverige är enligt Systembolagets lanseringsplan 2007 mycket koncentrerad och domineras av ett fåtal stora leverantörer. Hur överlever då alla de mindre leverantörerna utan de större företagens resurser att arbeta runt regelverket? Konkurrensverket har i sin rapport från 2004 identifierat en viss protektionism i det statliga monopolet som skulle kunna stå som grund för denna bild.

” [Systembolagets] /.../ segmentsindelningen skyddar därigenom vissa typer av produkter som annars inte hade klarat konkurrensen om hyllutrymmet i Systembolaget med andra och mer omsatta produkter” (Konkurrensverket, 2004)

Betyder detta att små leverantörer av öl, vin och sprit surfar på en trygghetsvåg skapad av monopolet och vad skulle hända om vågen försvann? Skulle de små företagen sjunka medan de större har kraft nog att simma i land? För att ta reda på detta ska vi besvara följande frågor:

- Hur ser mindre företags kompetensprofil ut i alkoholbranschen?
- Vilka kompetenser leder till konkurrensfördelar och varför?
- Kan de utifrån samma kompetens konkurrera i en avreglerad marknad?

1.4 Syfte

Vi vill med denna uppsats förklara hur små aktörer i en starkt reglerad marknad skapar konkurrensfördelar och om dessa är konkurrenskraftiga i en avreglerad marknad.

1.5 Gap och aktualitet

I uppsatsens begynnelse var det en öppen fråga i EG-domstolen huruvida det i Sverige skulle vara tillåtet att beställa alkohol via nätet, och då betraktas som fri rörlighet av varor, eller om detta strider mot den svenska alkohollagen. Det har fortfarande inte kommit något klart beslut i fallet men i slutet av november kom generaladvokaten i EU:s domstol med ett *förslag till beslut* där han hävdade att det svenska förbudet för privatpersoner inte strider mot EU:s regler

¹ Mikael Magnusson, Galatea, 2006-12-05

(<http://www.di.se/Nyheter/>, 2006-11-30). Om förslaget inte går igenom utan anses strida mot EU:s regler skulle detta innebära stora förändringar på den svenska marknaden och i förlängningen att alkoholmonopolet faller (www.e24.se, 2006-09-19).

Systembolagets vara eller icke vara har tagits upp i ett flertal tidigare uppsatser. Där har det dock fokuserats på hur Systembolagets roll på en avreglerad marknad eller hur de juridiska aspekterna vid införsel av alkohol har sett ut. Vi har istället fokuserat på hur mindre öl- importföretag klarar sig idag och hur de skulle påverkas vid en avreglering² av marknaden. Detta anser vi vara intressant då det skulle påverka en hel del företag i branschen och för att det inte tidigare diskuterats kring detta varefter uppsatsen fyller ett gap.

1.6 Disposition

Kapitel 1- Vad och varför?

Inledningskapitlet introducerar läsaren till vårt ämnesval och beskriver i ett bredare perspektiv vad företag behöver tänka på för att skapa konkurrensfördelar och tjäna pengar. Uppsatsens tratt smalnar sedan av till tre arbetsfrågor som ska leda oss fram till uppsatsens syfte.

Kapitel 2- Hur? Metod

I metodkapitlet beskriver vi hur vi har gått tillväga i vårt urval av empiri och teori samt hur vi har använt teorin i analysen av empirin för att nå fram till vår slutsats.

Kapitel 3- Skapa och bibehålla konkurrensfördelar- ett teoretiskt ramverk

Teorikapitlet presenterar de teorier vi senare använder som verktyg i analysen. Dessa teorier anser vi ha tillräcklig substans för att analysera vår insamlade empiri. Teorierna sätter vi ihop i ett ramverk som senare verkar som mall i analysarbetet.

Kapitel 4- Empiri

I detta kapitel presenterar vi den empiri vi har samlat in, kategoriserat efter *Branschstruktur*, *Systembolaget* som behandlar det specifika regelverk monopolet medför, *Presentation av fallföretaget* som presenterar företaget och ägarens syn på marknaden och framtiden. Sista stycket i detta kapitel är *Trender i branschen* för att bättre kunna analysera en eventuellt avreglerad marknad.

² Med avreglering av en marknad menas ofta en omreglering eftersom marknaderna vanligen fortsätter vara reglerade på något sätt. Vi kommer dock att använda oss av begreppet avreglering genom uppsatsen.

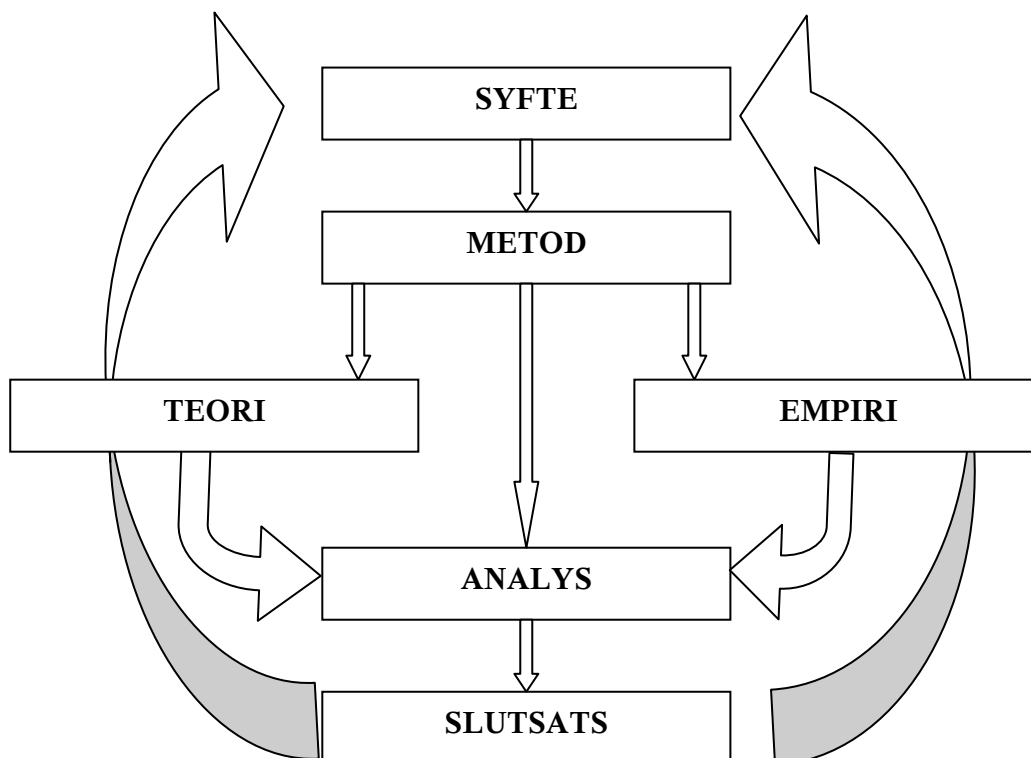
Kapitel 5- Analys

I analyskapitlet sker hela analysen av vår empiri med hjälp av det teoretiska ramverket från kapitel tre. Analysen börjar i dagens reglerade marknad för att fastställa vilka konkurrensfördelar mindre importföretag besitter. När vi kommit fram till vilka dessa är fortsätter vi analysen med att undersöka om de skulle vara konkurrenskraftiga med samma konkurrensfördelar även i en avreglerad marknad.

Kapitel 6- Slutsats

I det avslutande kapitlet besvarar vi först de tre arbetsfrågorna från kapitel ett för att på så sätt få svar på vårt syfte. Efter ett par förslag till åtgärder vidgas sedan tratten igen för att generalisera till andra företag inom samma bransch och ytterligare till andra reglerade branscher. Uppsatsen avslutas med metodkritik och förslag på vidare forskning.

Modellen beskriver vår arbetsgång kapitelvis för att uppnå vårt syfte.



2 Hur? Metod

Här beskriver vi hur vi har gått till väga för att få fram den empiri och teori som uppsatsen bygger på. Vi börjar med att beskriva valet av den induktiva ansatsen och varför vi gör en kvalitativ studie. Vi tar även upp hur vi har valt vårt fallföretag, hur vi gick till väga för att samla in nödvändig data och motiverar valet av teorier. Vi avslutar metoden med att beskriva hur vi har analyserat data.

2.1 Val av ansats

När vi tyckte oss ha funnit ett empiriskt intresse i hur en mindre aktör konkurrerar på en starkt reglerad marknad, tog vi reda på hur ölbranschen ser ut idag och hur Systembolagets roll påverkar mindre importföretag. Ur detta växte sedan en frågeställning fram. Empirin har vi analyserat med hjälp av vedertagna teorier och man kan därför säga att vi har arbetat induktivt (Johannessen & Tufte, 2003). Bryman förklarar det induktiva angreppssättet som att teorin är resultatet av en forskningsinsats. Med andra ord innebär det att den induktiva processen generaliserar utifrån observationer och resultat för att nå fram till en teori (Bryman, 2002). I vårt fall innebar det en fallstudie med ett importföretag som vi analyserat tillsammans med data om branschen. Detta har sedan legat till grund för det teoretiska resonemanget i slutsatsen och en viss generalisering av resultatet. Johannessen och Tufte (2003) menar att man via en induktiv ansats kan dra slutsatser från det speciella till det allmänna. Detta är precis vad vi velat göra genom fallstudien.

Valet att använda oss av en fallstudie innebar också att vi använde oss av en kvalitativ ansats. Den kvalitativa ansatsen är mer öppen för ny och oväntad information och passar därför bättre att använda tillsammans med den induktiva ansatsen (Jacobsen, 2002). Även Bryman (2002) påpekar att en kvalitativ ansats ofta tenderar att hänga ihop med ett induktivt arbetssätt. Bryman (2002) tar upp vikten av att i den kvalitativa metoden se det som ska undersökas ur den intervjuades ögon. För oss var det viktigt att under intervjuerna få intervjuobjektens syn på frågeställningen för att sedan kunna använda dessa svar i våra teorier i analysen.

2.2 Val av empiri

2.2.1 Urval

Anledningen till att undersöka ölsegmentet på Systembolaget berodde dels på intresse men också på att ölbranschen är mycket koncentrerad. Johannessen & Tufte (2003) tar i sin bok *Introduktion till vetenskaplig metod* upp benämningen ett "typiskt fall". Med detta menar de en individ eller, som i vårt fall, ett företag som är typiskt för hur en speciell grupp ser ut. Eftersom vi vill ha möjlighet att

generalisera resultaten till andra likartade företag så valde vi att utgå från ett par företagsspecifika kriterier. Vi var intresserade av ett mindre importföretag utan egen tillverkning, en varierad produktportfölj och merparten av försäljningen till Systembolaget. Motivationen till dessa preferenser var att hitta ett litet företag som, enligt det inledande resonemanget, skulle kunna vara beroende av regelverket. Vi hittade importföretaget World Beer Trading (WBT) som passade bra in på beskrivningen och detta har därför fått statuera som ett representativt urval, det vill säga ett företag som kan representera andra företag i branschen (Johannessen & Tufte, 2003).

För att få en bredare kunskap om branschen och marknadsbilden idag, valde vi att också intervjua den marknadsansvarig på importföretaget Galatea. Valet föll på Galatea eftersom företaget är den största ölimportören på den svenska marknaden och deras resurser och marknadskännedom får därför anses mer utvecklad och omfattande än hos ett mindre företag som World Beer Trading. Eftersom vi i uppsatsen valt att fokusera på just importföretag så var de stora bryggerierna i branschen inte intressanta för vår intervju, även om de står för den största försäljningen av öl på marknaden. Dessa intervjuer tillsammans med mailkontakt med Systembolaget för att klargöra vissa små men viktiga detaljer, samt en telefonintervju med distributionsbolaget Lagena är våra primärdata.

Våra sekundärdata har främst bestått av Systembolagets årsredovisning 2005 och lanseringsplan 2007 för försäljningssiffror och arbetssätt, Konkurrensverkets rapporter till EU som granskar hur Systembolaget sköter sin uppgift och statistik från Systembolagets statistikavdelning. Nackdelen med att använda sig av sekundärdata är att dessa data ibland kan vara svår att plocka ur sin kontext och att innebörden därför kan ha ändrats i jämförelse med originaltexten (Bryman, 2002). Vi anser dock att dessa sekundärdata kommer från välrenommerade källor och därför är tillförlitliga.

2.2.2 Intervju

I sin bok "Samhällsvetenskaplig forskning" beskriver May tre villkor som är nödvändiga för att lyckas bra med en intervju. Dessa är *tillgänglighet*, *kognition* och *motivation*. Med *tillgänglighet* menas om personen som intervjuas har tillräckligt med kunskap för att svara på frågorna. I båda fallen med WBT och Galatea var därför målet att rikta sig till rätt personer i företagen. Anders Bergström var det enda och självklara valet hos WBT, medan vi på Galatea intervjuade Micke Magnusson som är marknadsansvarig och kan anses var den som har bäst kunskap om vårt område. Det andra villkoret, *kognition*, understryker om den intervjuade förstår vad som förväntas av personen. I Galateas fall ville Magnusson att vi skulle skicka över de ämnena vi skulle ta upp i

förväg medan Bergström på WBT underrättades i förväg per telefon om vad vi var intresserade att fråga om. Under intervjuerna *motiverade* vi de intervjuade att gå djupare i de olika ämnena genom att ställa följdfrågor (May, 2001).

För att kunna analysera vårt problem, var målet med intervjuerna att få relevant information till de teorier med vilka analysen senare skulle ske. För att uppnå detta hade vi förberett intervjun med frågor som var viktiga för oss. Detta hindrade oss dock inte från att låta Anders Bergström på WBT och Micke Magnusson på Galatea prata relativt fritt eftersom vi samtidigt sökte information som vi kanske inte väntade oss att finna.

2.3 Val av teori

Då syftet med uppsatsen är att förklara hur mindre leverantörer, i synnerhet importörer, av alkohol skapar konkurrens fördelar och hur de skulle klara sig i en avreglerad alkoholmarknad, har vi studerat litteratur i ämnet för att analysera fallet. Tyngdpunkten i teorierna ligger på hur konkurrens fördelar skapas utifrån ett företags resurser och om resurserna kan utnyttja branschens nyckelfaktorer till lönsamhet.

Konkurrens fördelar är starkast associerad till den klassiska rationella strategiteorin med författaren Michael Porter i spetsen. Porters (1980) uppfattning om konkurrens fördelar riktar sig främst mot branschförhållanden som den kritiska faktorn. Han menar att formulering av strategi på koncernnivå är underordnat då konkurrensförhållandena bestäms i större utsträckning på branschnivå och hur företaget positionerar sig inom vald bransch. Vi har dock valt att endast använda oss av Porters strategier för att uppnå en position, och har ur branschen nöjt oss med att identifiera nyckelfaktorerna till lönsamhet. Konkurrens fördelarna har vi istället analyserat ur ett internt perspektiv. Barney har kritiserat Porter för hans implicita antagande om resursers rörlighet och homogenitet och fokuserar därmed sin teori på skapandet av konkurrens fördelar genom interna förhållanden och resurser (Svenningsson, 1999). Detta kallas det resursbaserade synsättet och tillsammans med analysverktyget VRIO (Barney, 1996) kan vi skapa oss en god bild över hur företagets interna resurser kan generera konkurrens fördelar och därmed vara kritiska för företaget. Till branschanalysen är vi väl medvetna om att det finns flera teorier som skulle kunna appliceras till vår studie, till exempel Porters *five forces* ramverk. Vi anser dock att vi utifrån empirin kunnat identifiera nyckelfaktorernas förändring utan att blanda in *five forces* och har därför använt den något enklare *key success factors* (KSF). Vi har även använt oss av Philip Kotlers 4P för att se hur

aktörernas möjlighet att skapa efterfråga förändras i en avreglerad marknad samt Michael Porters generiska strategier i syfte att se vilken strategi som är optimal i respektive marknad. Hur företagets strategi sedan passar ihop med branschens nyckelfaktorer och leder till konkurrensfördelar kan vi analysera genom begreppet *strategic fit*. Till sist vill vi kunna generalisera vår slutsats till företag antingen i samma bransch eller i branscher med liknade karaktärsdrag som den studerade. För att identifiera sådana företag kan en diskussion kring *strategiska grupper* föras och därför presenteras även denna teori.

Genom att använda oss av angreppssätten ovan kan vi bilda oss en uppfattning om hur kompetensprofilen ser ut på ett företag i WBTs strategiska grupp, vilka nyckelfaktorer de behöver matcha för att nå lönsamhet och vilka konsekvenser en förändring av nyckelfaktorerna skulle få. Vi har även tittat på hur andra avreglerade marknader har utvecklats för att få en bättre grund till vår analys av en eventuell avreglering. Med andra ord så har vi med dessa teorier en god bas för att analysera problemområdet och komma fram till en relevant slutsats.

2.4 Analys

För att kunna analysera och komma fram till ett tillförlitligt resultat är det viktigt att ha tillförlitlig empiri att analysera. Jacobsen (2002) menar att ett resultats tillförlitlighet beror på empirins giltighet, det vill säga om empirin har tillfört vad som krävs. Frågorna på intervjuerna utgick från teorierna för att på så sätt få rätt empiri att analysera. Genom detta arbetssätt har vi sökt giltighet i empirin. Strukturen i analysarbetet kan förklaras i följande steg:

1. Lägga en grund för det fortsatta arbetet genom att beskriva företagets styrkor och svagheter genom att göra en kompetensprofil av fallföretaget.
2. Identifiering av branschens nyckelfaktorer till lönsamhet utifrån regelverket, de intervjuades uppfattningar, statistik och försäljningssiffror. All empiri pekade här åt samma håll och faktorerna anser vi därför vara tillförlitliga.
3. VRIO- analys för att analysera vad i kompetensprofilen som leder till konkurrensfördelar och matchar branschens nyckelfaktorer.

Dessa tre inledande steg behandlar konkurrensfördelarna i dagens reglerade marknad. För att vidga perspektivet och uppnå hela syftet krävdes även en analys av en eventuell avreglerad marknad.

4. Utifrån konsument- och branschtrender, kunskap från tidigare avregleringar av marknader samt empiri från intervjuerna identifierar vi en avreglerad marknads troliga nyckelfaktorer till lönsamhet.
5. Med samma kompetensprofil som fallföretaget har idag ställer vi oss frågan om det är konkurrenskraftigt i en avreglerad marknad. Detta analyseras på samma sätt som för den reglerade marknaden.

Analyserna av marknaderna avrundas med en diskussion om företagen kan anses ha uppnått en *strategic fit* mellan sina resurser och externa miljö.

3 Skapa och bibehålla KF – ett teoretiskt ramverk

I detta kapitel beskriver vi de teorier som ska hjälpa oss att besvara våra frågor och syfte. Vi går här igenom hur vi ska analysera vårt fallföretags resurser utifrån Barneys VRIO- modell och valet av strategi utifrån dessa resurser. Vikten av branschens KSF och anledningar till avregleringar av marknader beskrivs liksom företags möjligheter att påverka sin försäljning genom 4P. Strategiska grupper beskrivs för att kunna generalisera våra slutsatser till andra företag och teorin avslutas med en kortare beskrivning av strategisk fit.

3.1 Kompetensprofil


3.1.1 Analysera företagets resurser

För att på bästa möjliga sätt bilda sig en uppfattning om hur ett företags kompetensprofil ser ut behöver vi utvärdera ett företags styrkor och svagheter. Barney (1996) talar om det resursbaserade synsättet som en metod för att analysera företagets interna resurser och förmågor och utifrån dessa urskilja en bas för konkurrensfördelar. Grant (2005) hävdar vidare att etableringen av konkurrensfördelar genom exploatering av resurser och förmågor, istället för positionering i och inom en lukrativ bransch, har fått större genomslagskraft då företag idag ofta lever i en osäker extern miljö (Grant, 2005). Med detta som grund är det resursbaserade synsättet ett utmärkt verktyg för att utvärdera kompetensprofilen hos vårt fallföretag.

Det resursbaserade synsättet identifierar företagets resurser och förmågor som en nyckelvariabel för företaget vid införskaffandet av konkurrensfördelar. Barney skiljer på resurser och förmågor där resurser är företagets tillgångar och förmågor är vad företag kan göra. Generellt sett räknas ett företags alla finansiella, fysiska, mänskliga och organisatoriska tillgångar in som resurser (Barney, 1996) De finansiella resurserna talar bland annat om företagets kreditförmåga och investeringsförmåga, de fysiska om företagets produktionskapacitet och användningsmöjligheter av byggnader och lager. Dessa två typer av resurser brukar gå under beteckningen *tangible resources*. Organisatoriska tillgångar, som också går under beteckningen *intangible resources*, inkluderar företagets intellektuella kapacitet, relationer till övriga marknadsaktörer, rykte, varumärke och organisationskultur samt företagets interna struktur, kontrollsystem och ledarstil. De mänskliga tillgångarna innefattar de anställdas innovationsförmåga, erfarenhet, kunskap om sin produkt och skicklighet i branschen. Grant (2005) påstår att dessa resurser dock inte individuellt kan åstadkomma konkurrensfördelar utan måste arbeta tillsammans för att skapa organisatoriska

förmågor. Dessa blir sedan basen för utformningen av strategin (Grant, 2005).

För att en resurs ska verka som en konkurrensfördel för ett företag behöver den, enligt Barney (1996), uppfylla vissa specifika kriterier. Dessa kriterier är en fråga om resursens och förmågans värde, sällsynthet, imiterbarhet och hur pass väl den är organiserad för att få ut dess fulla potential. Barney har för detta ändamål utvecklat modellen VRIO (Valuable, Rare, costly to Imitate och efficiently Organized) för att utvärdera företags resurser och förmågor. Modellen mynnar i huruvida en resurs alternativt en förmåga är en konkurrensnackdel, konkurrenslikgiltighet, temporär konkurrensfördel eller en varaktig konkurrensfördel. Varje företag bör sträva efter att skaffa sig så många varaktiga konkurrensfördelar som möjligt för att på så sätt maximera sin vinst.

Värdefullt	Sällsynthet	Dyrt att imitera	Effektivt organiserad	Konkurrensinnebörd
Nej	--	--	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	--		Konkurrenslikgiltig
Ja	Ja	Nej		Temporär konkurrensfördel
Ja	Ja	Ja		Varaktig konkurrensfördel

Värdefrågan

Resursen eller förmågan är inte särskilt värdefulla självständigt. De får sitt värde genom en interaktion med omgivningen där de antingen exploaterar en möjlighet eller neutraliserar ett hot. När ett företag använder sina resurser på detta sätt skapar de värde för företaget i form av ökad vinst eller minskade kostnader. Värdeskapande resurser är en förutsättning för ett företags möjligheter att skaffa sig konkurrensfördelar. Det räcker dock inte att resursen är värdefull för att få en varaktig konkurrensfördel.

Sällsynthetsfrågan

En värdefull resurs som delas av flera konkurrerande företag utgör sannolikt inte en grund för konkurrensfördel. En sådan resurs leder istället till vad som kallas konkurrenslikgiltighet, det vill säga varken en fördel eller nackdel. Detta betyder inte att värdefulla men vanliga resurser inte är viktiga för ett företag, de kan i många fall vara väsentliga för ett företags överlevnad. Resurser som

är sällsynta har däremot förmågan att innebära åtminstone en temporär konkurrensfördel för företaget då få konkurrerande företag besitter dem.

Imiteringsfrågan

Det finns två möjligheter för det konkurrerande företaget att imitera en värdefull och sällsynt resurs eller förmåga. Dessa möjligheter är antingen genom duplicering eller substitution. Duplicering innebär att det konkurrerande företaget bygger upp samma typ av resurser som det iakttaga företaget har medan substitution betyder att det konkurrerande företaget hittar en alternativ resurs som ersätter den imiterande. Om imiteringen av en värdefull och sällsynt resurs medför en betydande kostnad för det konkurrerande företaget kan det innebära en varaktig konkurrensfördel för företaget som innehar resursen. Barney (1996) identifierar tre anledningar till varför en resurs eller förmåga är dyr att imitera. (1) Ett företags historik kan skapa resurser och förmågor som gör det svårt för andra företag att imitera dem då de skapades under rådande omständigheter. (2) Genom den ackumulerade verkan som många men små beslut får, skapar företag resurser och förmågor som är ”osynliga” för konkurrerande företag och därmed även dyra att imitera. (3) Resurser som är skapade från socialt komplexa situationer som till exempel rykte, tillit, lagarbete och kultur är svåra och dyra att imitera.

Organisationsfrågan

För att till fullo kapitalisera på de fördelar medbringade av värdefulla och sällsynta resurser och förmågor som dessutom är dyra att imitera måste företag organiseras på ett effektivt sätt. Denna organisation inkluderar företagets organisatoriska struktur, kontrollsystem och ledarskapsstil. En god organisation kan lyfta en resurs eller förmåga från att endast medbringa en konkurrenslikgiltighet eller temporär konkurrensfördel till att medbringa en varaktig konkurrensfördel. Detta sker genom att resurserna används effektivt och på rätt sätt. På samma sätt kan en ineffektiv organisation dra ner resursens konkurrenskraft (Barney, 1996).

3.1.2 Generiska strategier

Ett företag kan ha ett flertal konkurrensfördelar i form av resurser och förmågor gentemot sina konkurrenter men det är förmågan att utnyttja dessa och anpassa dem till marknadskrafterna som avgör om ett företag lyckas tillgodogöra sig högre vinster än konkurrenterna. Porter (1985) menar att en varaktig konkurrensfördel åstadkoms genom att positionera sig efter en av tre generiska strategier.

Ett företag kan välja på en *lågkostnadsstrategi* där man strävar efter att erbjuda marknaden ett lägre pris än konkurrenterna. För att lyckas med detta krävs att företaget är kostnadseffektivt i alla led av värdekedjan.

Differentieringsstrategin innebär att ett företag har något unikt att erbjuda som värdesätts av kunden och därför kan generera ett högre pris på produkten. Differentiering kan uppnås var som helst i en värdekedja, så länge priset som tas ut överstiger kostnaden för att uppnå den. För att nå en varaktighet med en differentieringsstrategi ska dess källor vara svåra att imitera och inneha barriärer som gör att mobiliteten minskar. Nyckelvariablerna för differentiering är design, marknadsföring av varumärket, service och kvalitet (Grant, 2005).

En *fokuseringsstrategi* fokuserar på att serva färre eller mindre segment, men betjänar dessa mer effektivt än konkurrenterna och med en bredare inriktning. Vinsten ligger i att man är överlägsen i detta segment. Ofta tar man tillvara på möjligheter där andra företag misslyckats. Att koncentrera verksamheten mot ett väl valt segment kan sänka företagets kostnader eftersom värdekedjorna skiljer sig mellan olika segment. Källorna till varaktiga konkurrensfördelar är desamma för en fokuserad strategi som för en differentierad.

Enligt Porter är det viktigt att inte hamna *stuck in the middle*, det vill säga emellan två strategier då man inte gör någon riktigt bra (Porter, 1985).

3.2 Branschanalys

3.2.1 KSF

För att företag ska kunna uppnå en gynnsam konkurrenssituation krävs att de urskiljer de faktorer i en bransch som skapar möjlighet att överleva och nå framgång. Hofer och Schendels (1977) diskussion kring detta ledde fram att de myntade begreppet branschens *key success factors* (KSF). KSF är ett analysverktyg som härleds ur branschens ekonomiska och teknologiska struktur och utgör därmed grund för företags strategiska utgångspunkt. Verktöget kan dock också användas som indikator på hur en extern förändring påverkar branschens nyckelfaktorer och därmed företags möjlighet till överlevnad och framgång. Grant (2005) menar att för ett företag att vara framgångsrikt måste det uppfylla två viktiga kriterier, först leverera det kunderna vill ha och sedan överleva konkurrensen.

För att uppnå det första kriteriet måste företaget ha en god bild över hur kundpreferensen ser ut. Detta innebär att företaget måste identifiera vilka kunderna är, vad de har för behov och hur deras valprocess mellan konkurrerande företag ser ut. Det andra kriteriet kräver en god förståelse av branschens konkurrenssituation. För att komma fram till detta har Grant (2005) identifierat fyra frågor företag bör ha svar på: Vad driver konkurrensen? Vilka är konkurrenssituationens dimensioner? Hur intensiv är konkurrensen och hur kan företaget uppnå en överlägsen konkurrensposition? Figuren nedan illustrerar Grants tanke.

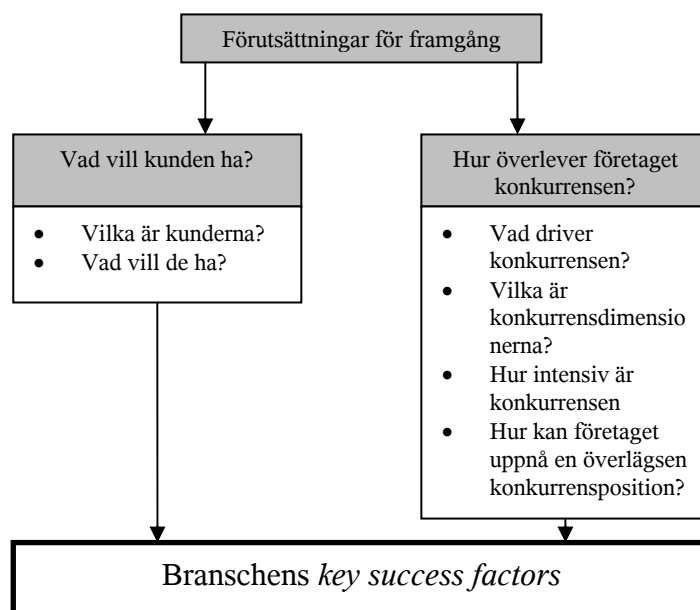


Fig1. KSF Grant (2005)

3.2.2 Avreglering av marknader

I en monopolmarknad är produktionen och konsumtionen mindre än det samhällsekonomiskt optimala för att skapa och hålla en efterfrågan. För konsumenterna innebär därför en avreglering i regel större utbud och lägre priser i takt med att konkurrensen ökar (Konkurrensverket 1998).

Ökad konkurrens, teknikutveckling och internationalisering har stor betydelse för landets ekonomiska tillväxt och detta har varit de viktigaste skälen till avreglering av marknader. Utvecklingen på dessa områden har mer eller mindre tvingat fram avregleringar. EU har jobbat för en ökad konkurrens och många marknader har de senaste åren luckrats upp. Detta har inte alltid betytt färre regler att rätta sig efter, däremot har hindren för konkurrens tagits bort (Konkurrensverket 1998).

Enligt Bleeke (1991) sker öppningen av en marknad i två steg där strategiska val är mycket viktiga för aktörernas överlevnad. Under de första fem åren råder en mycket intensiv konkurrens med många nya aktörer, samgåenden och övertag samt etablering av lågkostnadsföretag. Lågkostnadsföretag som etablerar sig tar relativt liten del av marknaden men sänker lönsamheten ordentligt. Under denna period är det viktigt att företag är flexibla, många klarar dock inte konkurrensen. Efter ungefär fem år startar en ny fas med färre nya inträden, de existerande företagen har anpassat sig och en konsolidering av marknaden tar fart. I en sådan bransch måste företag vara effektiva, bli mindre breda och hitta de mest lönsamma segmenten. Detta sker genom lågkostnads-, differentierings- eller fokuseringsstrategi enligt Porters teorier (Bleeke, 1991).

Konkurrensverket kommer i sin studie från 1998 fram till att många av de företag som tidigare haft monopol på en marknad även efter en avreglering kan ha vissa fördelar som en väl utvecklad infrastruktur och stor kundstock. Dessa fördelar anses dock minska med tiden (Konkurrensverket 1998)

3.3 4P – Möjlighet att påverka egen försäljning

Det finns flera olika sätt för ett företag att öka försäljningen och skapa lönsamhet i sin verksamhet. Detta kan göras genom att skära i kostnader och utnyttja sina resurser maximalt. Det kan även göras genom att öka efterfrågan och därigenom försäljningen av ett företags produkter. Ett sätt att göra detta är genom Kotlers ”marknadsmix”, även kallad 4P, som är en teori som nyttjas flitigt i teoriböcker. Marknadsmixen är ett taktiskt och kontrollerbart marknadsföringsverktyg som företag kan kombinera på olika sätt för att få önskad respons från marknaden. Produkt, pris, plats och påverkan är de variabler ett företag kan jobba med och innefattar allt det ett företag kan göra för att påverka efterfrågan på en produkt (Armstrong & Kotler ”Marketing”, 2002).

Produkten: är den kombination av vara och tjänst som marknaden erbjuder. Det finns många egenskaper som styr utformningen av produkten till exempel kvalitet, design, varumärke och hur den är paketerad.

Priset: är den summa pengar som en kund måste betala för att få en speciell produkt och genom en höjning eller sänkning av priset på produkten påverkas efterfrågan positivt eller negativt. Delbetalningar, rabatter eller kreditvillkor är variabler som påverkar hur attraktivt priset på en produkt anses.

Plats: omfattar arbetet med att synliggöra ett företags produkter och göra dem tillgängliga för utvalda kundgrupper. Var företaget eller deras produkter finns lokaliserade, distributionskanaler, transport och logistik är också saker som ska tas hänsyn till.

Påverkan: är de aktiviteter som kommunicerar en produkts egenskaper och som försöker få en bestämd målgrupp att köpa företagets produkter. Det görs bland annat genom reklam, specialerbjudanden och via public relations (Armstrong & Kotler "Marketing", 2002).

Kotlers 4P är en väldigt grundläggande teori men också väldigt användbar. Genom att studera hur ett företag använder sig av de fyra P:na kan vi få fram viktig information om vad som gör ett företag konkurrenskraftigt. Det går också utifrån den diskutera kring vilken effekt en förändring av marknadskrafterna skulle få på ett företag och deras sätt att jobba med marknaden.

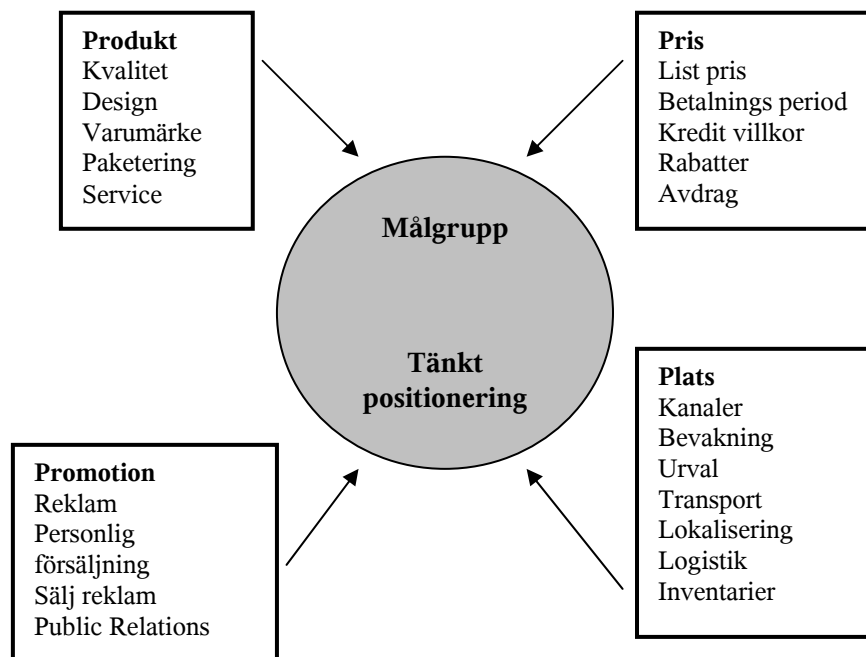


Fig2. Marknadsmixen (Armstrong & Kotler "Marketing", 2002)

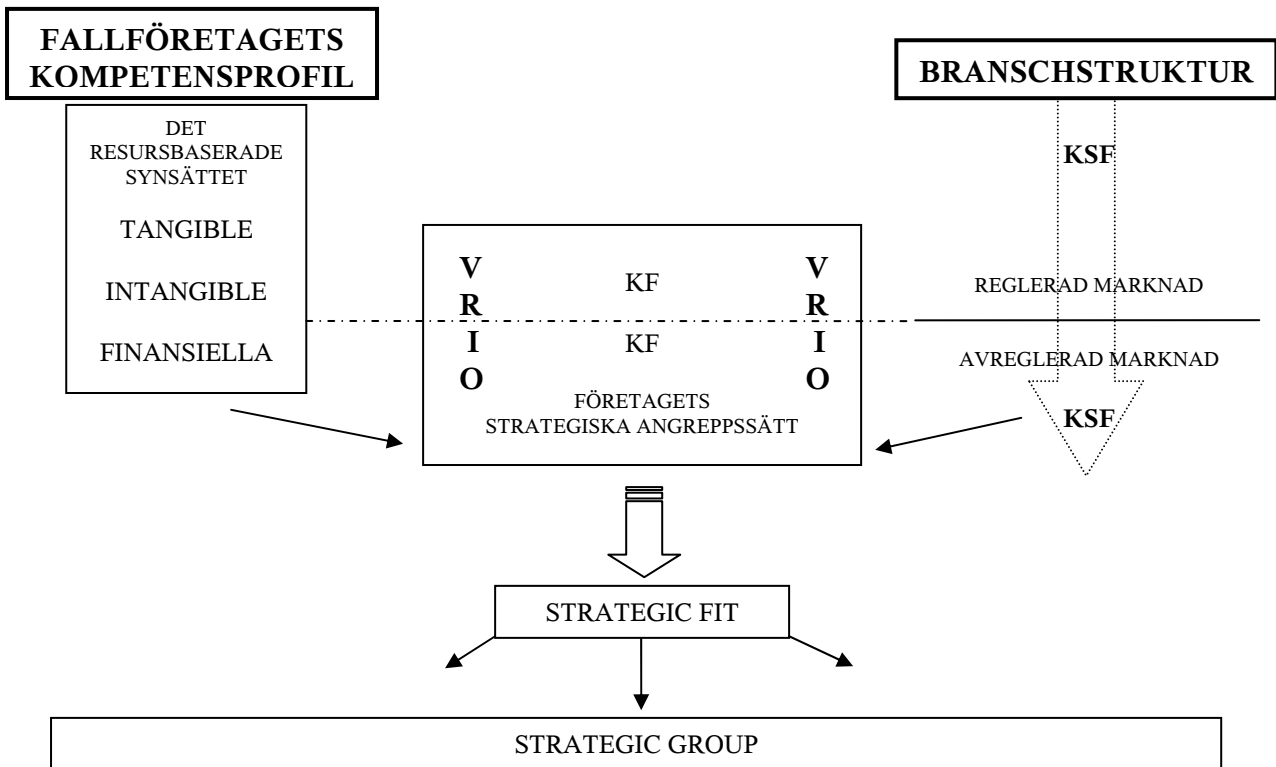
3.4 *Strategic Fit – Länk mellan interna resurser och extern miljö*

Strategic fit är ett begrepp som handlar om hur företags resurssituation bör problematiseras i förhållande till externa förhållanden. Då vi i denna uppsats ska analysera resursers relevans i en förändrad extern miljö är därför begreppet strategic fit av stort intresse. Grant (2005) menar att för att ett företags strategi ska vara framgångsrik bör den vara förenlig med företagets interna och externa miljö. Den externa miljön tar upp branschförutsättningarna medan den interna miljön handlar om företagets mål och värderingar, resurser och förmågor och organisation.

3.5 *Strategiska Grupper – En möjlighet till generalisering*

En strategisk grupp är de företag i en industri som följer samma eller en likvärdig strategi längs en strategisk dimension och med detta menar Porter ett val av strategisk utgångspunkt, som till exempel produktområde, produktkvalitet, distributionskanaler eller val av teknologi. Det finns en rad strategiska dimensioner att utgå från, men genom att välja de viktigaste och lokalisera företag i industrin utifrån dessa är det möjligt att identifiera grupper av företag som har valt mer eller mindre liknande förhållningssätt till att konkurrera inom industrin. Det är oftast inte bara grundstrategin som är gemensam utan även sätt att reagera på och påverkas av händelser i dess omvärld (Porter, 1980).

3.6 Teoretiskt ramverk



Figuren ovan ska ge en övergripande bild av hur vi tänker använda oss av kapitlets beskrivna modeller och teorier för att analysera uppsatsens syfte. Med hjälp av det resursbaserade synsättet kan vi analysera företagets resurser och förmågor och därmed identifiera vilka som är kritiska och med störst potential för konkurrensfördel. För att vägleda oss om hur branschen ser ut idag, när marknaden är reglerad, och hur den kan komma att utvecklas vid en avreglering kommer Grants två frågor om branschens *key success factors* att användas. *VRIO-modellen* hjälper oss sedan att problematisera kring hur företagets resurssituation förhåller sig till det externa förhållandet företaget verkar i. *VRIO-analysen* mynnar i huruvida företaget har en konkurrensfördel idag och om den kommer att vara bestående även efter externa förändringar. Slutligen ska teorin om *strategiska grupper* användas för att analysera och dra slutsatser om huruvida uppsatsens resultat kan generaliseras till andra bolag i samma bransch och kanske även till bolag i andra branscher.

I analysen kommer vi att kontinuerligt använda oss av figuren för att illustrera var i processen vi befinner oss.

4 Empiri

*V*i inleder det här kapitlet med att beskriva branschstrukturen, hur den påverkar Systembolagets leverantörer och vilken trenden i försäljningen är. Detta följs av en beskrivning av Systembolagets roll idag. Empirin avslutas med en genomgång av vårt fallföretag, World Beer Trading och deras syn på monopolet och framtiden samt branschens trender.

4.1 Branschstrukturen och importföretag

Alkoholmarknaden är indelad i fyra försäljningssegment, Systembolaget, krog, dagligvaruhandeln och *duty-free*. Enligt Galateas³ marknadsansvarige, Mikael Magnusson, är försäljning på Systembolaget den enda delen av marknaden där det finns marginaler nog för att skapa lönsamhet. De övriga segmenten används mer som ett **marknadsföringsfönster** för att skapa efterfrågan på företagets produkter. Till dagligvarubutikerna har Galatea specialbeställt öl med lägre alkoholhalt från vissa bryggerier. Enligt Magnusson är dock en aktiv närvaro i resterande del av marknaden en nödvändighet för att skapa den produkt efterfråga som Systembolaget kräver för det fasta sortiment.

*”/... / tror inte det finns någon produkt på den svenska marknaden idag, som man kan driva lönsamhet på om den inte finns representerad på Systembolaget.”*⁴

Detaljhandelsmonopolet sätter självklart en tydlig prägel på branschstrukturen. Det bestämda regelverk som präglar Systembolaget innebär att leverantörernas möjlighet att själva aktivt lansera nya produkter eller påverka sortimentet är mycket begränsad. Samma sak gäller för möjligheterna att marknadsföra sina produkter (Konkurrensverket 2004). Även om detta innebär stora begränsningar för bolagen i branschen hävdar Magnusson att företag som har produkter i Systembolagets fasta sortiment lever i en skyddad miljö och känner därför ingen större påverkan av dessa begränsningar. Magnusson menar att Systembolaget medför fördelar för företagen i branschen. Ett företag att sälja till betyder en kundkontakt men med distribution till flera hundra butiker i hela landet. Fasta marginaler innebär en förskoning av direkt prispress och Systembolaget har alltid välskötta butiker och kunnig personal. Konkurrensverket kommer fram till en liknande slutsats dock med en betoning på det skydd monopolet skapar åt mindre omsatta varumärken.

³ Galatea är en av systembolagets största leverantörer och den största importören av öl (se appendix)

⁴ Marknadsansvarige på Galatea

”Segmentsindelningen påverkar konkurrensen genom att produkter endast konkurrerar med andra produkter i samma segment. Segmentsindelningen skyddar därigenom vissa typer av produkter som annars inte hade klarat konkurrensen om hyllutrymme i Systembolaget med andra och mer omsatta produkter.” (Konkurrensverket 2004)

Systembolaget säljer idag ungefär 48 procent av all alkohol som konsumeras i Sverige. 10 procent säljs i restauranger, 7 procent i dagligvarubutiker och resterande 35 procent är resandeförsel, smuggling och hemtillverkning (ÅR 2005). Under 2005 hade de tio största leverantörerna av sprit en marknadsandel på 92,7 procent, de tio största vinleverantörerna en andel på 65 procent och de tio största ölleverantörerna 98,4 procent (Lanseringsplan 2007). Magnusson påpekar också att 80 procent av all öl som säljs i Sverige säljs på Systembolaget. Dessa siffror visar på att leverantörsmarknaden till Systembolaget är mycket koncentrerad. Något som Systembolaget också konstaterar i sin Lanseringsplan 2007.

4.2 Systembolaget

Systembolaget har krav på sig från EU att de inte får ge svenska produkter fördelar framför produkter från andra EU-länder. De måste behandla svenska och andra EU-produkter lika till exempel när det gäller urval, varuinformation och prissättning (Årsredovisning 2005). Systembolaget menar att de måste erbjuda ett brett och mångsidigt sortiment eftersom konsumenten inte har tillgång till andra inköpsställen. Vilka varor som finns i sortimentet skall, enligt Systembolaget vara styrt helt och hållet av konsumenternas efterfråga, vara kvalitetssäkrat samt anpassat efter förändringar i omvärlden. Som ett led i detta bygger inköpsprocessen på varans kvalitet och på krav om märkesneutralitet och icke-diskriminering. Detta eftersom man vill undvika påverkan av andra faktorer som leverantörens storlek och makt (Årsredovisning 2005). Systembolaget har utvecklat en sortimentsstruktur bestående av ett fast och ett tillfälligt sortiment där varorna indelas i fem olika kategorier, *rött vin*, *vitt vin*, *övrigt vin*, *sprit* och *öl med mera*. Dessa kategorier delas i sin tur upp i segment utifrån prisintervall, varutyp och förpackningstyp. Varor i samma segment ska uppfattas som likvärdiga för konsumenterna och konkurrerar därmed om en hyllplats i butikerna. De mest säljande artiklarna inom varje segment lagerförs på flest butiker. Det fasta sortimentet, indelat i ett modulsortiment med modul BAS och T1 till T4, ska tillsammans med ett kompletterande sortiment, tillgodose konsumenternas krav på långsiktighet, trygghet och kontinuitet. För att säkerställa detta bestäms större delen av butikernas sortiment centralt. Beroende på bland annat butikens storlek, geografiska placering och kundstruktur, tilldelas butiken artiklar

från BAS-modulen och tilläggsmodulerna T1-T4. Alla butiker tilldelas BAS-modulen, tilläggsmodulen T1 till något färre butiker och så vidare (Lanseringsplan 2007). Det kompletterande sortimentet möjliggör för enskilda butikschefer att påverka sitt sortiment och anpassa sig efter lokal efterfrågan. Dock har denna del av sortimentet minskat från tjugo procent av sortimentet, motsvarande cirka hundra artiklar till femtio artiklar per butik, främst för att motverka korruption (Konkurrensverket 2006). Det tillfälliga sortimentet ska tillföra djup och nyhetsvärde och består av varor som är begränsade i tid eller volym. Dessa varor finns inte tillgängliga i tillräckligt stora volymer för att ingå i det fasta sortimentet och kan därmed aldrig kvalificera sig dit, men anses ändå ge ett mervärde till kunden. Tilldelningen av det tillfälliga sortimentet sker centralt. Det finns även ett beställningssortiment, som i januari 2006 hade cirka fyra tusen artiklar, men detta lagerförs av leverantörerna (Lanseringsplan 2007) Det.

Även inköpsprocessen till Systembolaget är anpassad för att skapa märkesneutralitet och icke-diskriminering, och följer därmed en väldetaljerad och standardiserad plan. Systembolaget är alltid initiativtagare till inköp och följer en lanseringsstrategi utformad efter en omfattande marknadsanalys. I marknadsanalysen tas försäljning, marknadsutveckling, och trender i beaktning. Det sker två stycken nylanseringsrundor varje år. Dessa föregås av en utvärdering av sortimentets produkter vilket innebär att produkter är fasta i sortimentet halvårsvis. Inför rundorna utformas specifika offertförfrågningar utifrån lanseringsstrategin, där typ, ursprung och prisklass specificeras och skickas ut till samtliga leverantörer. Leverantörerna lämnar sedan offerter som genomgår en urvalsprocess och utvalda produkter utvärderas av en panel. Panelen provar produkterna i slumpmässig ordning och utan kännedom om märke, leverantör eller producent. Den produkt som får högst poängmedelvärde köps in. För att garantera kvalitén gör Systembolaget kemiska analyser på produkterna i ett eget laboratorium. Produkterna karaktärsprövas där smak, doft och klockvärden på exempelvis friskhet och sötman specificeras. Innan de utvalda varorna börjar säljas i butik bjuds svenska journalister in för att prova alla nyheter.

Systembolaget hävdar att de med denna sortimentsstruktur och inköpsprocess agerar icke-diskriminerande, märkesneutralt och ger tillträde för mindre producenter och leverantörer att verka på marknaden (Årsredovisning 2005).

Systembolaget arbetar med samma rörliga handelsmarginal, 19 procent, oavsett produktkategori men har olika fast påslag beroende på om det rör sig om vin, öl eller sprit och blanddryck (Lanseringsplan 2007). Detta innebär att leverantörerna indirekt kan bestämma konsumentpriset på sin produkt genom att justera priset till Systembolaget. Det priset kan justeras tre gånger per år, när Systembolagets katalog trycks (Konkurrensverket 2004).

4.3 Distributionsföretaget Lagena

Lagena är ett dotterbolag till Systembolaget som startade 1995 när Sverige gick med i EU och monopolet på import av alkohol försvann. Systembolaget såg då ett behov av att erbjuda sina leverantörer en rikstäckande distributionstjänst (<http://www.lagena.se>). Lagena sköter hela frakttjänsten från det utländska bryggeriet, lagrar produkter på eget lager i Haninge och distribuerar sedan dryckerna till restauranger och Systembolag i hela Sverige. Den stora fördelen för importören med Lagena är, förutom smidigheten, att kostnaden för att leverera produkter till Systembolag runt om i Sverige inte är högre än att leverera till butikerna inom Stockholm. Beställningarna från Systembolaget är datoriserade till lagret direkt från butikerna. För leveranser till restauranger måste importörerna dock själva lägga in ordern. Kostnaderna för dessa leveranser är också beroende av destinationen. I en eventuell avreglerad marknad är det troligt att distributionen till de nya butikerna skulle ske på samma villkor som restaurangerna har idag, det vill säga beroende på destination⁵.

4.4 World Beer Trading

4.4.1 Presentation av företaget - WBT

World Beer Trading (WBT) startades 1996 efter att grundaren, Anders Bergström, privatimporterat Afrikansk öl genom Systembolaget till en privatfest. Ölen blev så populär att Bergström identifierade en efterfråga som inte vara fylld av Systembolagets importörer och startade importbolaget World Beer Trading. Sedan starten 1996 har WBT utökat sin produktportfölj och erbjuder för närvarande öl från bland annat Holland, Belgien, Namibia, Litauen, Skottland och Sri Lanka. Affärsidén är att upptäcka och marknadsföra kvalitetsprodukter från hela världen. WBTs kunder är Systembolaget, restauranger och övriga innehavare av sprittillstånd men även privatpersoner i form av privatimport genom Systembolagets importservice. Företaget har en marknadsandel på 0,06 procent (Appendix 1) omsatte 2004 5,5 miljoner kronor och har under de

⁵ Eva Köschl, Lagena Distribution AB, 2007-01-12

senaste åren redovisat ett positivt resultat på mellan två- och trehundra tusen kronor⁶. I WBTs produktportfölj finns för tillfället drygt tjugo olika ölsorter från fem olika bryggerier. Dessa ölsorter har företaget agenturrätt på till den svenska marknaden. Under årens lopp har WBT haft flera olika varumärken i Systembolagets fasta sortiment men inte lyckats behålla dessa en längre period. För tillfället har WBT ett ölmärke, Bavaria, i Systembolagets fasta sortiment. Detta har företaget garanterat fram till april 2007 när Systembolaget reviderar sitt sortiment. WBT får med jämna mellanrum in partier med öl på Systembolagets tillfälliga sortiment. 2006 togs sex produkter in, främst säsongsbetonade drycker som julöl och påsköl. Fastän Systembolaget inte lagerför alla WBTs produkter kan alla företags produkter beställas via Systembolagets privatimportservice. Försäljningen genom Systembolaget har stor betydelse för WBT då även om företaget endast säljer ett ölmärke genom Systembolagets fasta sortiment står det tillsammans med försäljningen i det tillfälliga sortimentet för åttiofem procent av företags totala omsättning⁷.

4.4.2 WBTs Konkurrenskraft

WBT har tre strategiska huvudpunkter: kvalitetstänk, servicetänk och långsiktighet. *Kvalitetstänk* – Att bara sälja toppkvalitetsöl som Bergström personligen ska kunna stå för. Bergström menar att WBT varken har möjligheten eller målsättningen att konkurrera med prismekanismen i lågprisklassen. Kvalitetsprodukter är WBTs ”framgångsrecept”. *Servicetänk* – Att alltid vara tillgänglig och ge snabb och personlig respons till sina kunder. *Långsiktighet* – Bolaget har som strategi att tillhandahålla en långsiktig trygghet till sina kunder och leverantörer och därmed bygga upp en bra och personlig relation.

Med sin relativt långa erfarenhet av att verka på alkoholmarknaden i Sverige och sitt gedigna intresse för öl och dess kultur menar Bergström att WBT tillsammans med ovanstående grundpelare skapar konkurrensfördelar och utmärker sig på marknaden. Bergström betonar även vikten av goda relationer med kunder och leverantörer vilket WBT, enligt Bergström, skapar genom att sätta en personlig prägel på all extern kontakt.

”Vi levererar idag fortfarande till runt åttio procent av de kunder som knöts till företaget de första tre-fyra åren”⁸.

⁶ Anders Bergström, 2006-12-05

⁷ Anders Bergström, 2006-12-05

Denna erfarenhet och gedigna intresse för produkten ger, enligt Bergström själv, företaget ett stort förtroendekapital.

WBT har inte som mål att övertala en kund att köpa deras produkter utan vill skapa en *win-win* situation för båda parterna genom att förmedla god kvalitetsöl. Att han driver företaget själv bidrar i större utsträckning till en ökad grad av flexibilitet och möjligheten att bidra med personligt engagemang, vilket kan öka intresset för företagets produkter bland kunder. Varumärkena som WBT har i sitt sortiment ser Bergström inte direkt som en avgörande resurs som företaget står och faller med utan kan med tiden bytas ut mot andra produkter. Vad han däremot ser som väldigt viktigt är att produktportföljen hela tiden bibehåller en hög kvalité och det är snarare bredden av kvalité i WBTs utbud som är en resurs än något enskilt varumärke.

”Produkterna måste stå upp för en kvalité som jag kan stå för. Det handlar om allting, både smak, utformning av flaskan och framtoning av varumärket. Det ska helt enkelt ge en signal om kvalité inom sin klass”⁸

Bergström berättar att WBT inte har de finansiella resurserna att jobba med som en del andra större företag i branschen har. Detta har inneburit att Bergström personligen har fått jobba hårt med att skapa efterfrågan och på så sätt utvecklat sina kundkontakter. Mycket på grund av detta tjänar WBT, enligt Bergström, på Systembolagets regelverk.

4.4.3 WBTs Syn på monopolet

Den enda kontakten WBT har med Systembolaget är centraliserat till deras huvudkontor. Varje produktgrupp har en inköpare som kontaktar alla registrerade leverantörer när en produktförfrågan skickas ut. WBT har inte och får heller inte enligt Systembolagets regelverk ha någon kontakt med de individuella butikerna. Även om detta innebär en viss begränsning menar Bergström att monopolet har en stor betydelse för WBT. Vid frågan om han trodde att en avreglering skulle gynna honom menade han att det inte skulle göra det.

”För vår del är det bra med Systembolaget, för att även om de i stora delar är ganska så marknadsmässiga där mycket av deras sortiment byggs upp av kända och etablerade varumärken

⁸ Anders Bergström, 2006-12-05

⁹ Anders Bergström, 2006-12-05

så har de ändå plats för produkter som dels ska brädda sortimentet dels att de inte har samma lönsamhetskrav. Det tror jag är en stor möjlighet”¹⁰

”Jag tror om det blev en fri marknad skulle de stora aktörerna inte vara intresserade av mindre märken utan de skulle bara vara intresserade av volymen”¹¹

Systembolagets regelverk reducerar kontakten med kunden till en person på Systembolaget. WBT använder sig även av Systembolagets egna leveransföretag Lagena. Bergström konstaterar dock att större volymer innebär bättre prisvillkor.

Men monopolet medför inte bara positiva förutsättningar, regelverket minskar WBTs redan reducerade möjlighet att arbeta med prismekanismen för att marknadsföra sin produkt. Produktförfrågningarna, som kommer åtta månader innan leverans, ger strikta prisintervall som leverantörerna måste hålla sig inom. Att butikspriset sätts så långt innan leverans är också problematiskt då fluktuationer i utländsk valuta kan skapa stor osäkerhet om vilket slutpris som WBT kan sätta på sina produkter. Bergström konstaterar därmed att det mot restaurang och pub finns utrymme för större prisstyrning.

4.4.4 WBTs Framtidssyn

Bergström menar att en avreglerad marknad inte nödvändigtvis behöver påverka honom särskilt mycket. Vad som kommer att krävas är mer engagemang med kontaktnätet då kunderna blir fler och kraven på ett ökat kontaktnät blir större. Bergström menar vidare att det fortfarande kommer att finnas en marknad för mindre företag som WBT då det med största sannolikhet kommer att dyka upp butiker som specialiserar sig på alkoholhaltiga drycker och därmed kommer att ha ett brett sortiment.

”/.../ men jag tror samtidigt att om det skulle bli en fri marknad skulle det öppna för nya möjligheter, det kommer bildas specialbutiker som tar över Systembolagets roll på marknaden”¹²

Men distributionen kommer att kräva mer arbete. Specialbutikerna har dock sina begränsningar där möjligheten att finnas där den breda konsumentgruppen handlar begränsas avsevärt. Bergström tror

¹⁰ Anders Bergström, 2006-12-05

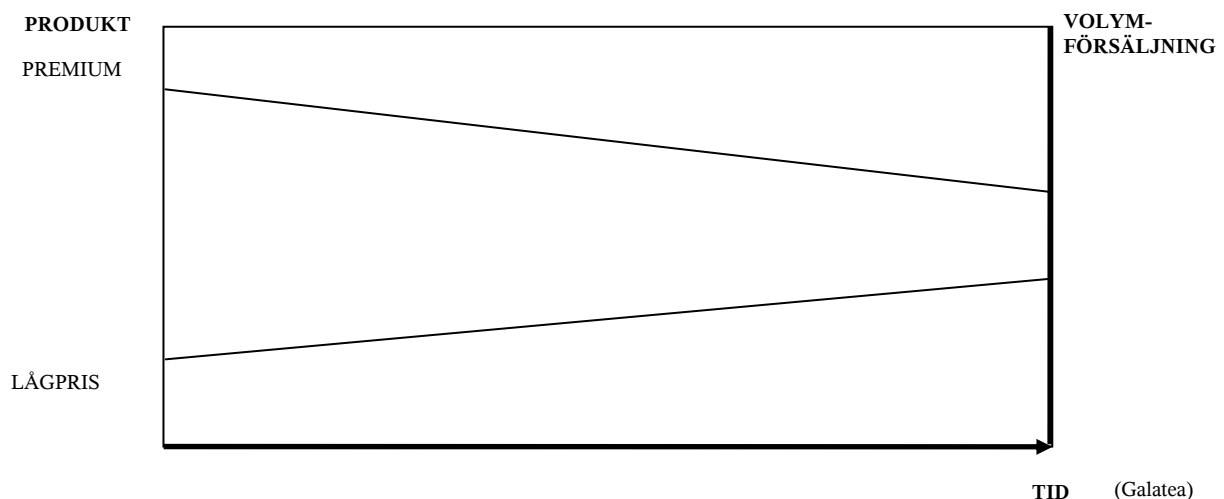
¹¹ Anders Bergström, 2006-12-05

inte det kommer att finnas möjlighet för hans företag att komma ut på de stora distributionsnäten som ICA och Coop. Detta baserar Bergström på erfarenheter från England och Belgien där, enligt honom, de stora märkena är klart prioriterade bland detaljhandeln.

WBTs tre strategiska ståndpunkter kommer enligt Bergström fortfarande att vara aktuella för att skapa konkurrenskraft. WBT har därmed inga direkta planer på att förändra sin strategi för att bemöta en avreglerad marknad.

4.5 *Trender i branschen*

Bergström på WBT tror att en avreglerad marknad skulle innebära att merparten av försäljningen sker i dagligvarubutikerna men att specialbutiker skulle finnas för att komplettera dessa. Denna syn delas av Micke Magnusson på Galatea, som menar att marknadstrenden går mot en ökad försäljning av både premiumprodukter och produkter i de lägre prissegmenten. Magnusson menar att konsumenter väljer antingen premiumöl i de högre prisklasserna för finare tillställningar eller lågprisölen för festivalbesöket. Detta kommer att ske på bekostnad av de produkter som varken kan konkurrera med ett starkt premiumvarumärke eller med prismekanismen. Enligt Magnusson representeras de sistnämnda av de traditionellt starka svenska varumärkena producerat av svenska bryggerier såsom Pripps och Spendrups¹³. Modellen nedan illustrerar denna trend¹⁴.



Den generella konsumenttrenden pekar också åt detta håll och kan ses som tydlig om än något schizofren. Samtidigt som konsumenten sparar pengar genom aktiva val och grundligare undersökning av marknaden innan köp, tenderar denne också att prioritera lyxvaror. En anledning

¹² Anders Bergström, 2006-12-05

¹³ Försäljningsstatistik talar emot just Pripps (Årsredovisningen 2005)

till detta beteende kan också vara att inkomstskillnaderna ökat och därmed också konsumenternas preferenser. Allmänt kan man säga att tillgången till information har ökat, och med den, individualismen som leder till att konsumenten söker annorlunda eller lite speciella produkter. Globaliseringen och det mer utbredda resandet bidrar till att trender sprider sig snabbare och människor har en mer öppen attityd. Intresset för mat och dryck har ökat vilket kan innebära en vilja att spendera mer pengar på detta. Tidspressen har också ökat och människor är mer stressade och vill hinna med mer än tidigare. Detta har lett till att konsumenten efterfrågar mer bekvämlighet i inköpsprocessen. Samtidigt präglas shoppingen av att det ska vara en upplevelse där experthjälp och butiksmiljö är två viktiga faktorer.

De senaste åren har varumärkesutvidgningen, att etablera igenkänning av varumärket, varit den främsta vägen att öka försäljningen. I takt med att fler och fler produkter blir designade minskar exklusiviteten i detta och trendanalytiker tror att konsumenter kommer gå tillbaka till mer originalsmaker som hantverksmässiga och individuella produkter.

Ölförsäljningen har ökat stadigt varje år sedan 1995 bortsett från 2004 då minskningen berodde på nya införselregler. Trenden inom ölbranschen pekar också åt samma håll som den generella konsumenttrenden. Merparten av all försäljning sker i lågprissegmentet där pris är den kritiska faktorn framför varumärket. Allt fler köper dock premiummärken som kan jämföras med lyx och detta segment ökar varje år (Lanseringsplan 2007). Detta styrker ovanstående modell.

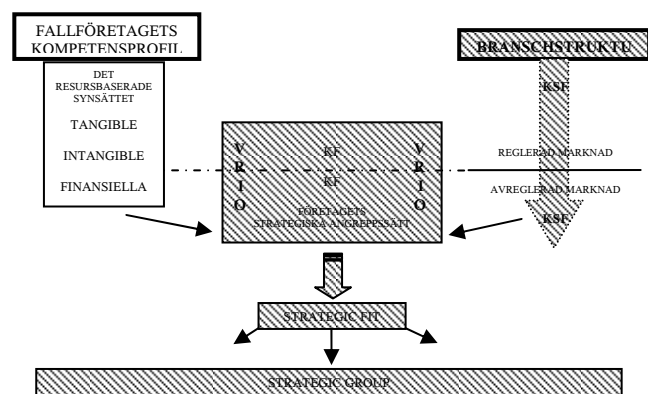
¹⁴ Mikael Magnusson 2006-12-05

5 Analys

Här analyserar vi de frågor som tas upp i problemdiskussionen med hjälp av den empiri vi samlat in och de teorier vi ansett lämpliga. Vi identifierar World Beer Tradings kompetensprofil idag och imorgon med hjälp av VRIO och ser om den är konkurrenskraftig utifrån marknadens key success factors.

5.1 En mindre aktörs kompetensprofil

För att urskilja WBTs kompetensprofil ska resonemang från det resursbaserade synsättet användas. Synsättet värdesätter företagets resurser och förmågor som nyckelvariabler för att nå framgång men poängterar också att resurserna individuellt inte skapar framgång utan de måste sammanföras effektivt i företagets affärsprocesser. En kategorisering



av WBTs resurser i fysiska, immateriella och mänskliga resurser ger en förståelse av företagets interna situation. Ur en analys av resursernas sammanfogning i affärsprocesser växer en bild av WBTs kompetensprofil fram där företagets starka och mindre starka sidor kan urskiljas. Genom att använda sig av strategiska grupper kan vi vidare generalisera hur företag med liknande strategiska förutsättningar förhåller sig till och påverkas av marknaden.

Då WBT är ett handelsföretag utan egenproducerade varor är företagets fysiska resurser begränsade till det administrativa kontoret och de lagerförda produkterna. De finansiella resurserna är även dem begränsade då företaget har en marknadsandel på endast 0.06 procent (se appendix 1) och, enligt Bergström, inte har och aldrig kommer att få de ekonomiska resurserna för att tävla med de stora varumärkena. WBT är inte ett företag som konkurrerar med finansiell styrka. Det kan därmed konstateras att dessa, av Barney kallade *tangible resources*, inte utgör något större värde för företagets kompetensprofil. De immateriella resurserna, eller *intangible resources*, utgör däremot en grundpelare för WBTs verksamhet. En förutsättning för att WBT ska kunna arbeta med sin produkt är att företaget har ensamrätt, agentur, på de varumärken som importerats. Utan agenturen finns risken att Bergström bearbetar marknaden utan att kunna tillgodogöra sig de vinster produkten

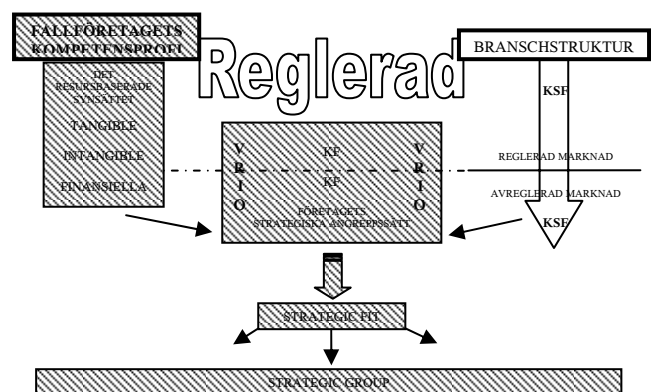
genererar. Denna resurs är därmed i högsta grad en förutsättning för verksamheten. Barney identifierar bland annat relationen till övriga marknadsaktörer och organisationskulturen som ett företags immateriella tillgångar. WBTs relation till leverantörer och kunder speglar i mångt och mycket företagets organisationskultur. Att WBT har lyckats behålla 80 procent av sin ursprungliga kundbas visar på framgång i dessa affärsrelationer och att detta grundar sig på företagets personliga organisationskultur visas genom företagets arbetssätt. Bergström poängterar viljan att skapa *win-win* situationer för båda parter utan att exploatera varken kund eller leverantör. Att ha förmågan att skapa och bibehålla goda relationer möjliggör för företaget att generera vinster från Bergströms starkaste *mänskliga resurs*, hans gedigna intresse för produkten och dess kultur. Genom sitt intresse och sin erfarenhet som importör, har Bergström införskaffat sig goda kunskaper i den nisch företaget verkar i och genom relationerna till producenter kan han hitta och få hem önskad produkt. Som i alla branscher är god *know-how* och goda relationer ytterst viktiga resurser och kvalificerar sig därmed in som WBTs styrkor i företagets kompetensprofil.

Genom att WBT länkar sina resurser på ovanstående beskrivet sätt utnyttjar företaget sina styrkor i affärsprocesserna som därmed skapar kompetensprofilen. Vi kan konstatera att WBTs finansiella och fysiska resurser utgör företagets svagheter. Den immateriella resursen i form av agenturrätt skapar förutsättningarna för verksamheten medan företagets nätverk och mänskliga resurs i form av erfarenhet och kunskap är WBTs styrkor. Genom att Bergström sammanfogar sina styrkor i affärsprocesser, ur vilka företaget bygger upp sin produktportfölj och sitt kundregister, skapar han företagets starkaste kompetens.

5.2 Konkurrensfördelar idag

5.2.1 Branschförutsättningar

För att komma fram till vilka kompetenser som leder till konkurrensfördelar ska vi analysera vilka nyckelfaktorer branschen har för nå framgång. Detta gör vi utifrån Grants (2005) två frågor.



5.2.1.1 Vilka är kunderna och vad vill de ha?

Importörernas möjliga kunder är de fyra distributionskanalerna till konsumenten: Systembolaget, krogar, dagligvaruhandeln och *duty-free*. Systembolaget är, på grund av detaljhandelsmonopolet, den enda detaljisten av starkare drycker till konsumenter. Enligt Micke Magnusson på Galatea genererar inte försäljningen på krogarna, i dagligvarubutikerna och *duty-free* någon vinst för importörer utan fungerar mer som ett skyltfönster för produkten. Detta innebär att försäljning på Systembolaget är det enda sättet att tjäna pengar. Det faktum att 85 procent av WBTs försäljning kommer från Systembolaget, trots att bara sju av drygt tjugo sorter fanns representerade, förstärker resonemanget om att Systembolaget är den viktigaste källan till lönsamhet. Detta förstärks ytterligare av de fördelar Systembolaget medför till de företag som har produkter i sortimentet:

- *Kostnadsbesparingar* – Importörerna får tillgång till ett rikstäckande försäljningsnät med butiker genom *en* kontakt, Systembolaget. Detta besparar importörerna stora administrativa kostnader jämfört med att ha enskilda kundkontakter till samma nät. Distributionen förenklas också genom Systembolagets dotterbolag Lagena. Lagena tar hand om lagerhantering, packning och distribution till båda Systembolaget och restauranger. Förutom den smidighet detta medför innebär det även en kostnadsbesparing eftersom Lagena tar lika mycket betalt för en leverans till ett Systembolag oberoende geografisk placering på butiken. Utöver detta tillhandahåller Systembolaget även vad som skulle kunna ses som gratis marknadsundersökningar i form av de offertförfrågningar som skickas ut till alla registrerade alkoholhandlare. Importörerna får på så sätt veta vad marknaden efterfrågar utan att behöva lägga några som helst resurser på det.
- *Konkurrenslättnad* - Avsaknaden av prispress från Systembolaget gör att leverantörerna inte behöver pressa sina marginaler då detaljisten inte är intresserad av att maximera sina marginaler. Regelverket gällande nyetableringar, som ställer höga krav på produkten, skapar en inträdesbarriär för nya produkter. Produkter i ordinarie sortiment garanteras listning under ett halvår och är därmed under denna period skyddade av barriären. Detta tillsammans med att produkterna endast konkurrerar om hyllplatserna med andra produkter inom sitt specifika segmentet ger en konkurrenslättnad som framför allt skyddar de mindre leverantörerna.
-

- *Merförsäljning* - Butikerna är alltid rena, snygga och med kunnig personal vilket allmänt brukar leda till att kunden lockas till större inköp. Det tar också bort behovet för importörerna att själva ha kontroll av butikernas hyllor.

Dessa beskyddande faktorer är oerhört betydelsefulla, speciellt för mindre importörer som har mindre möjligheter att bära denna typ av kostnader själva och är mer känsliga för konkurrens.

Utifrån dessa argument kan vi konstatera att Systembolagets betydelse för alkoholleverantörer. Precis som både Bergström från WBT och Magnusson från Galatea antyder är Systembolaget väldigt fördelaktigt för dem. Men Systembolagets ”beskyddande verksamhet” tar förstås bara de företag som är representerade i Systembolagets sortiment del av.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att svaret på den inledande frågan är att Systembolaget är kunden och det Systembolaget efterfrågar i sina offertförfrågningar är det som kunden vill ha.

5.2.1.2 Hur ska företaget överleva konkurrensen?

För att kunna dra nytta av försäljningen på Systembolaget gäller det att komma in i deras ordinarie eller tillfälliga sortiment genom att erbjuda den produkt de efterfrågar. För detta krävs en bred produktportfölj alternativt ett bra kontaktnät för att inom tidsramen finna en passande produkt. En vara i det tillfälliga sortimentet innebär garanterad försäljning av det partiet och är därför inte konkurrensutsatt. Väl inne i det fasta sortimentet däremot, konkurrerar varan inom sitt eget segment, det vill säga med likvärdiga produkter. Volymen är den kritiska faktorn eftersom otillräcklig lönsamhet medför att produkten inte efterfrågas av Systembolaget nästkommande period. Under ett halvår finns det därför ett relativt fast utbud för konsumenten att välja mellan och det gäller för leverantörerna att skapa en efterfrågan på sin produkt för att komma upp i kritisk volym. Möjligheterna att skapa efterfrågan via de fyra P:na är dock begränsad:

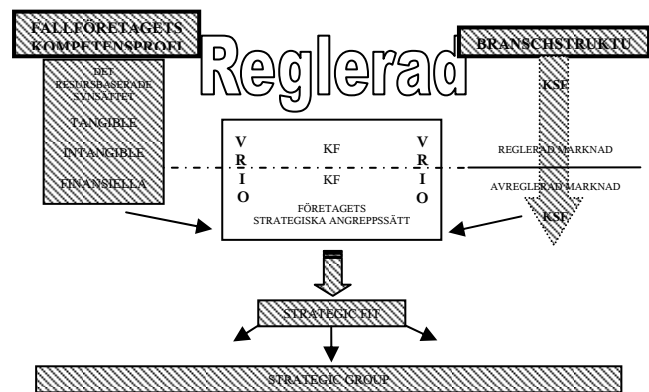
- *Priset* – är från lanseringen fixerat till ett intervall.
- *Plats* – Systembolaget är den enda platsen att sälja produkten på.
- *Produkt* – Som importör har man sällan möjlighet att förändra en produkts egenskaper och design. Importören kan göra ett visst urval av design och image innan produkten prövas i Systembolaget men väl där är produkternas karaktär inom segmentet relativt lika.

- *Promotion* återstår som enda sätt att påverka kunden till köp. För att etablera ett varumärke genom promotion krävs aktiviteter som på ett bra sätt kommunicerar produktens egenskaper samt är riktade mot en specifik målgrupp. Då specialerbjudande på alkoholhaltiga drycker inte är tillåtet återstår reklam och PR som aktiviteter att bearbeta marknaden med. Reklam innefattar tryckta medier och utländska tv-kanaler. PR innefattar främst en bearbetning av pubar, restauranger och dagligvaruhandeln som blir ett skyltfönster för produkterna.

Analysen av KSF har gett oss att nyckelfaktorn till lönsamhet i branschen ligger i att finnas representerad på Systembolaget. Att det finns ett regelverk gällande nyetableringar på Systembolaget samt volymkriterier för att produkten ska bli listad även nästkommande period, medför att det även finns nyckelfaktorer för att etableras och bli långvarig i Systembolagets sortiment. Hur företag ska överleva konkurrensen och därmed även branschens KSF är att kunna erbjuda den produkt Systembolaget vill ha, när de vill ha den, samt att kunna skapa den efterfråga på produkten som krävs för att nå volymkriteriet och därmed fortsätta att vara representerad i sortimentet.

5.2.2 WBTs konkurrenskraft

Till de fysiska resurser WBT disponerar över, hör tillgångar som till exempel lagerplats och det administrativa kontoret. Dessa är nödvändiga för att bedriva verksamheten och därför värdefulla, däremot är de varken sällsynta eller svåra att imitera och får därför anses som konkurrenslikgiltiga. World Beer Trading går idag med vinst men har i övrigt inga finansiella resurser som skulle kunna leda till någon varaktig konkurrensfördel. Snarare är bristen på ekonomiska resurser en konkurrensnackdel då de varken exploaterar någon möjlighet eller neutraliserar ett hot. De möjligheter ett litet företag som WBT har att skapa sig varaktiga konkurrensfördelar ligger istället i utnyttjandet av de immateriella och mänskliga tillgångar de förfogar över.



Agenträttigheter på diverse kvalitets öl är en värdefull tillgång som tillhör de immateriella resurserna. Den är värdefull då den är en förutsättning för att exploatera de möjligheter som finns i

branschen. Utan agenturen finns risken att företaget går miste om mycket av de vinster produkten genererar. Betydelsen av denna är dock relativt begränsad då den inte är sällsynt bland andra aktörer i branschen vilket gör den likgiltig ur konkurrenssynpunkt. Däremot har det kontaktnät som Bergström byggt upp genom åren en stark betydelse för företagets framgång. Genom sitt kontaktnät som är mer av kvalitativ karaktär än kvantitativ, har Bergström fått tillgång till en rad olika kvalitetsöl som lyckats kvalificera in sig på Systembolagets fasta och tillfälliga sortiment. Denna resurs anser vi därför exploaterar en möjlighet och är i högsta grad värdefull för företaget. När det gäller frågan om sällsynthet når resursen självständigt dock inte riktigt fram då den kan delas av konkurrerade företag. Dessa importörer har inte nödvändigtvis ett likvärdigt nätverk som WBT men vi ser inte några större begränsningar till möjligheten att bygga upp dem. Här hittar vi följdaktligen inte WBTs konkurrensfördel. I kompetensprofilen identifierar vi Bergströms mänskliga resurs, i form av god ”*know-how*” om produkten, som en av företagets styrkor. När vi analyserar det utifrån VRIOs kriterier kommer vi dock fram till att denna resurs inte heller kvalificerar sig som en varaktig konkurrensfördel. Att WBTs mänskliga resurser är värdefulla för företaget råder det inget tvivel om då Bergström byggt företagets strategi utifrån hans personliga intresse och kunskap. En av företagets strategiska grundpelare är att alltid handla med kvalitetsöl och för att göra detta behöver han den kunskap och erfarenhet han införskaffat under åren. Resursen, som självständig faktor, faller dock vid frågan om sällsynthet. Samma resonemang kan användas här, det finns många leverantörer som utnyttjar sin kunskap om produkten för att konkurrera om en hyllplats på Systembolaget.

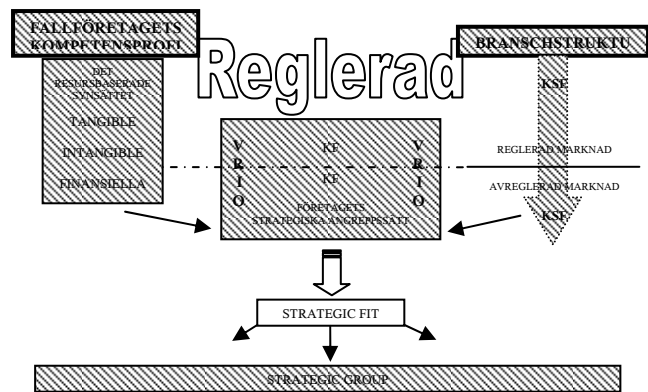
Vad vi dock anser leder till en varaktig konkurrensfördel är hur WBT jobbar med sitt nätverk tillsammans med sin mänskliga resurs, kunskapen, i en affärsprocess. Processen ger Bergström möjligheten att snabbt hitta en produkt via sitt nätverk som passar in på Systembolagets offert. Affärsprocessen leder till uppkomsten av socialt komplexa situationer vilket, enligt Barney (1996), är både sällsynta och svåra att imitera. Att affärsprocessen är effektiv visas genom den framgång företaget haft i att kontinuerligt få in produkter i Systembolagets tillfälliga sortiment. Av Systembolagets åtta årliga lanseringar i det tillfälliga sortimentet representerades WBT i sex av lanseringarna förra året, och än fler året innan¹⁵. Bergström utnyttjar även denna konkurrensfördel för att konkurrera om hyllplatser inom Systembolagets fasta sortiment. Detta kan också anses ske med viss framgång då företaget med jämna mellanrum lyckas med att få in produkter i det fasta sortimentet. Dock har WBT tidigare inte förmått behålla produkterna i sortimentet då detta krävt stora finansiella resurser som kan omsättas i form av promotion. Detta resonemang förstärker

påståendet att företagets brist på starka finansiella resurser skapar en konkurrensnackdel. Bergströms har med andra ord sin varaktiga konkurrensfördel i processen att gång på gång lyckas få in produkter i Systembolagets tillfälliga och fasta sortiment genom sin *know-how* och sitt nätverk.

Denna konkurrensfördel leder till kontinuerlig representation på Systembolaget. Det är genom denna representation företagen uppfyller KSF och därmed blir effektivt organiserade och får den finansiella uppbackningen som möjliggör att tillgodogöra sig de vinster konkurrensfördelen genererar.

5.2.3 Strategic fit i en reglerad marknad?

Vi har konstaterat att WBT använder sina resurser på ett sätt som ger konkurrensfördelar. WBT arbetar enbart med kvalitetsprodukter, försöker alltid vara tillgänglig för sina kunder samt arbetar långsiktigt och försöker skapa en *win-win* situation gentemot kunderna. Med denna bakgrund kan man, enligt Porters resonemang, hävda att WBT har en differentieringsstrategi eftersom både kunden och konsumenten upplever ett mervärde. Kunden genom en bra service och konsumenten genom att kvaliteten alltid går i första hand och uppenbarligen är beredd att betala extra för detta.



Branschen kräver att importörerna bearbetar restauranger. Att skapa nöjda kunder i denna krets är därför viktigt för att skapa sig skyltfönster och därigenom skapa en efterfråga. Enligt Porter är det av stor vikt att inte bli *stuck in the middle* utan ha en strategi och verkligen satsa på den. Detta förstärks av trenden i branschen som pekar mot att konsumenten antingen vill ha billig öl eller premiummärken. Eftersom WBT genom sina resurser har lyckats anamma en differentieringsstrategi som dels bearbetar kunderna, dels ger konsumenten ett mervärde i premiumprodukter, tycker vi att företaget har lyckats uppnå en strategi som utnyttjar resurserna efter vad marknaden kräver. Detta likställer vi med att de uppnått en Strategic Fit.

¹⁵ Anders Bergström 2006-12-05

5.3 Konkurrensfördelar imorgon

5.3.1 Branschen imorgon

För att kunna analysera hur en avreglerad marknad kommer att påverka WBT och övriga mindre importörer är vi tvungna att göra vissa antaganden utifrån den empiri och teori som vi samlat in. Det främsta antagandet och den mest avgörande förändringen är att Systembolaget inte längre skulle ha ensamrätt på alkoholförsäljningen i detaljistledet. Det är möjligt att Systembolaget som butik fortfarande existerar efter en avreglering men dess verksamhet sker då på samma villkor som övriga detaljister. Samma resonemang gäller Lagenas distributionsverksamhet som vi antar kommer att fungera på samma sätt som det idag gör med restaurangbranschen. Vidare antar vi att en avreglering skulle innebära en avreglering även av de regler som reglerar marknadsföringen.

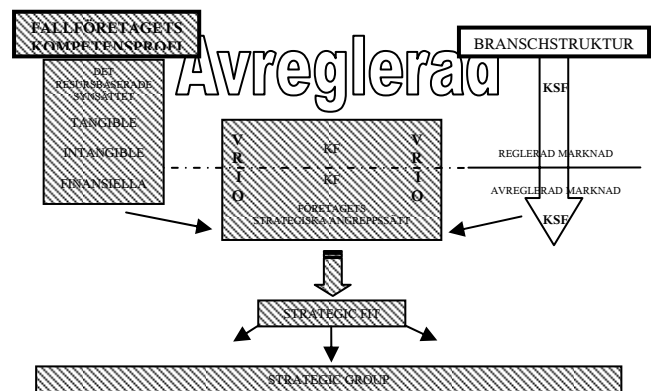
5.3.2 Morgondagens KSF

5.3.2.1 Hur förändras kundunderlaget för importörerna?

De generella konsumenttrenderna, samt Mikael Magnussons från Galatea och WBTs Anders Bergströms framtidsbedömning, pekar alla åt samma håll. Konsumenten vill antingen ha den

billigaste produkten eller en premiumprodukt. I frågan om inköpsställe kan man också dra slutsatser utifrån empirin. Två klara trender går att utskilja. För det första kommer konsumenten föredra att handla allt som hör till måltiden på samma ställe, snabbt och bekvämt. För det andra kan de också tänka sig att handla där det ges bättre, och mer kunnig, service där inköpet i sig kan ge ett mervärde. Det senare alternativet är att jämföra med Systembolaget idag. Detta leder till att försäljningen på Systembolaget ersätts av dagligvarubutikerna, som främst kommer att sälja de kända märkena samt billig öl i stora volymer. Till dessa kommer det att finnas ett komplement i form av nyöppnade detaljistbutiker som mer kommer att rikta in sig mot det dyrare segmentet, ha bättre produktkunskap och kunna ge bättre service. Utöver dessa finns restauranger och pubar fortfarande kvar som troligen kommer att bibehålla sin roll på marknaden.

För importörerna innebär detta att antalet kunder ökar drastiskt. Från att idag serva detaljhandeln genom en kontakt, Systembolaget, blir de i en avreglerad marknad tvungna att ha enskilda kontakter med var och en av butikerna eller eventuellt med flera huvudkontor om det bildas butikskedjor.



Förutom försäljningen till restaurangerna, som troligen inte kommer att förändras nämnvärt, blir alltså importörernas kunder dagligvarubutiker och detaljistbutiker.

5.3.2.2 Vad krävs för att överleva den nya konkurrensen?

Största skillnaden vid en avreglering av detaljistmarknaden är att Systembolaget med dess beskyddande verksamhet försvinner. Detta leder till att:

- *Kostnaderna ökar* – administrativt genom att importörerna själva måste hålla kontakt med alla butiker samt sköta orderverksamheten till dessa. Även om distributionen fortfarande skulle kunna ske genom Lagena, försvinner kostnadsfördelen av att det idag kostar lika mycket att skicka produkter till exempelvis Malmö som till Stockholm. Dessutom kan importörerna behöva kontrollera så att butikerna uppfyller vissa kvalitetskrav, vilket också kostar pengar.
- *Konkurrensen ökar* – Den vanligaste anledningen till att marknader har avreglerats i Europa de senaste åren har vari för att stimulera konkurrensen. I en monopolmarknad är produktionen ofta mindre än efterfrågan. Detta är tanken bakom Systembolagets syfte, som är att begränsa den svenska alkoholkonsumtionen. Att Systembolaget säljer mindre än vad som efterfrågas bevisas av att den svenska alkoholförseln från utlandet är den största i Europa. I en avreglerad marknad skulle barriären, i form av de produktspecifika kraven för att få etablera en produkt, försvinna. Därmed skulle det tekniskt bli möjligt att lansera vilken produkt som helst och med tanke på att ölförsäljningen ökar varje år¹⁶ kan marknaden ses som attraktiv för nya företag. Samtidigt skulle prispressen öka eftersom de privata detaljisterna strävar efter att maximera sina marginaler. Samtliga av dessa argument styrks av Bleeke (1990), som iakttagit att under de första fem åren råder en turbulent miljö med många nyetableringar och lägre priser som följd.

En omreglerad marknad ger även en annan viktig skillnad. Företag slipper begränsande regelverk, vilket ger dem en större verktygslåda för marknadsföringen genom att kunna utnyttja de 4P:nas fulla styrka. Importörerna kan aktivt använda prismekanismen, och själv välja vilka butiker som ska bearbetas och hur produkten ska placeras. De behöver inte leta produkter till Systembolagets

¹⁶ Systembolagets försäljning av öl har ökat varje år sedan 1996. Undantaget var 2004 då försäljningen tappade något till följd av nya införselkvoter.

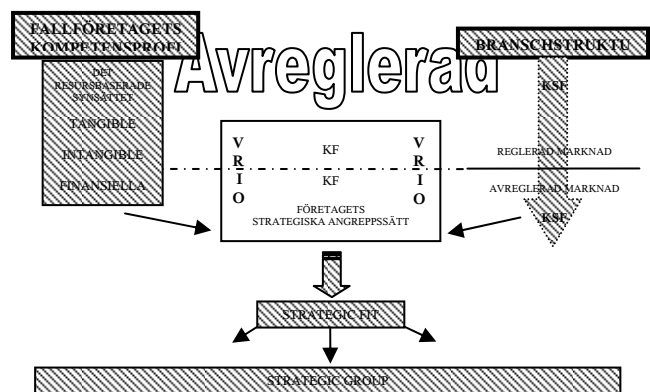
offerter utan kan till exempel lansera en produkt enbart på grund av en häftig design. Möjligheten till promotion kommer främst förändras genom möjligheten till specialerbjudanden eftersom viss reklam är tillåten även idag och importörerna redan bearbetar restauranger.

En avreglerad marknad skulle därmed ge importörerna en rejäl utmaning. För att kunna bära de nya kostnaderna i form av fler kontakter och mer kostsam distribution behöver de få större intäkter. Enda sättet att skaffa sig det är via högre marginaler eller större volymer. Möjligheterna till dessa åtgärder är dock små eftersom konkurrensen och prispressen ökar vid en avreglering.

Nyckelfaktorerna till lönsamhet i en avreglerad bransch blir att uppnå en kostnadseffektivitet. De importörer som lyckas skapa ett effektivt substitut till Systembolagets beskyddande verksamhet kommer att vara de mest framgångsrika.

5.3.3 WBTs Konkurrenskraft imorgon

WBTs kompetensprofil kommer att stå som grund för analysen om huruvida företaget är konkurrenskraftigt även efter en avreglering av marknaden. Kompetensprofilen pekar på processen skapat av företagens kvalitativa kontaktnät och Bergströms kunskap om produkten och dess kultur som företagens styrka. Samma process sågs som företagens

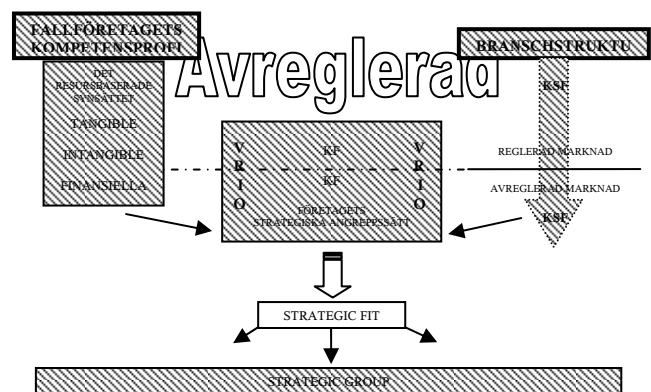


varaktiga konkurrensfördel i en reglerad marknad. Denna konkurrensfördel har i en reglerad marknad stort stöd från Systembolagets "beskyddande verksamhet" som tillåter WBT att tillgodogöra sig stora delar av de intäkter som affärsprocessen genererar. I en avreglerad marknad anser vi att denna process i högsta grad kommer att fortsätta vara värdefull då den skapar WBTs möjlighet att exploatera den potential till lönsamhet branschen besitter. Processen i sig kommer inte att förändras och därför behåller den sin komplexitet och därmed även sin sällsynthet och svårimiterbarhet. Den stora förändringen kommer att ske i WBTs möjlighet att organisera processen så pass att den även i en omreglerad marknad kommer att vara effektiv i relation till sin omgivning. Utan Systembolagets kostnadsbesparing och konkurrenslättnad kommer WBTs möjligheter att tillgodogöra sig de vinster processen genererar att minska radikalt. Med de nya KSF marknaden kräver för att vara framgångsrik finner vi det svårt för WBT att nå lönsamhet. Detta grundar sig i att bristen på finansiella resurser begränsar företagens möjligheter att ensamt skapa substitution till

Systembolaget. De ökade kostnaderna för administration och distribution kommer att konsumera upp stora delar av företagets inkomster, samtidigt som konkurrensen kommer att göra det svårt att öka försäljningen. Med andra ord kommer WBTs starkaste resurs behålla sin värdefullhet, sällsynthet och svårhet att imitera men kommer att förlora sin konkurrenskraft då den inte är så pass välorganiserad och därmed effektiv som marknaden kräver.

5.3.4 Strategic fit i en avreglerad marknad?

En avreglerad marknad skulle, enligt vår analys, leda till att importörerna behöver arbeta med fler kontakter vilket leder till större kostnader. Eftersom ett företag som WBT inte skulle ha möjlighet att bära dessa kostnader skulle de inte heller ha möjlighet att tillgodogöra sig inkomsterna från sina konkurrensfördelar. Att arbeta med en



differentieringsstrategi, som har hela marknaden som målgrupp, är för ett företag som WBT möjligt eftersom Systembolaget hjälper dem att nå hela marknaden genom en kontakt. I en avreglerad marknad försvinner denna hjälp och analysen leder alltså till att differentieringsstrategin inte svarar på de förändringar en avreglering skulle medföra och därför skulle WBT, med denna strategi, inte uppnå en strategic fit.

6 Upptäckter

I detta avslutande kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till och besvarar de frågor och syftet som togs upp i problemdiskussionen. Vi passar också på att här komma med förslag på vidare forskning inom området.

6.1 Svar på frågorna

För att komma fram till nedan redovisade slutsatser har en diskussion förts kring uppsatsens tre frågeställningar. Genom att analysera frågeställningarna, utifrån fallföretaget WBT, har vi kunnat dra slutsatser som svarar på uppsatsens syfte kring en mindre aktörs roll i en reglerad respektive avreglerad markand.

6.1.1 Hur ser mindre företags kompetensprofil ut i alkoholbranschen?

I analysen konstaterar vi att WBTs kompetensprofil består av både svagheter och styrkor. Företagets svagheter är i form av de finansiella begränsningar som följer en mindre aktör. Bergström konstaterar att företaget aldrig kommer att kunna konkurrera med pris som huvudvariabel så som andra större aktörer kan, det har WBT helt enkelt inte resurser till. Potential till konkurrensfördelar har företaget istället genom att utnyttja sina immateriella och mänskliga resurser. Bergströms gedigna ölintresse och hans personliga förhållningssätt gentemot kunder och leverantörer skapar en kvalitativ nätverksresurs och ”know how” om produkten. Vi fastställer utifrån detta att WBTs styrka ligger i den process som sammanfogar dessa två faktorer.

6.1.2 Vilka kompetenser leder till konkurrensfördelar och varför?

I analysen kan vi konstatera att Systembolagets verksamhet i mångt och mycket skyddar stora som små företag med flertalet olika kostnadseffektiva aktiviteter. Aktiviteterna kan kategoriseras in i tre olika grupper där kostnadsskydd och konkurrenslättning står för de starkaste formerna av skydd medan försäljningshjälp står för något som kanske också skulle finnas utan Systembolaget men som nu garanteras. Dessa ”beskyddande” aktiviteter medför en stor skillnad mellan att vara representerad i Systembolagets sortiment och att inte vara representerad. Skillnad medför betydligt större konkurrensmöjligheter för de företag som levererar till Systembolaget. De identifierade nyckelfaktorena är därmed att kvalificera sig till Systembolagets fasta sortiment och bli kvar där eller att kontinuerligt få in produkter i det tillfälliga sortimentet. WBT når enligt vår analys utifrån VRIO – modellen upp till dessa faktorer och har därmed en varaktig konkurrensfördel i form av den affärsprocess skapad ur företagets nätverkande och kunskap om produkten. Genom dessa två

faktorer lyckas WBT uppnå branschens KSF. WBTs konkurrenskraftiga affärsprocess tillåter företaget att med jämna mellanrum kvalificera in sig till Systembolagets fasta sortiment. Det är dock inte här konkurrenskraften är som störst. Företaget har specialiserat sig på att hitta rätt produkt vid rätt tidpunkt som sedan kvalificeras till Systembolagets tillfälliga sortiment. Genom den starka finansiella uppbackningen Systembolagets ”beskyddande” verksamhet medför, kan WBT tillgodogöra sig stora delar av de intäkter företaget genererar. Det är genom en kontinuerlig representation i det tillfälliga sortimentet som WBT når upp till branschens *key success factors* och skapar sig en varaktig konkurrensfördel.

6.1.3 Kan de utifrån samma kompetens konkurrera i en avreglerad marknad?

En avreglerad marknad innebär större möjligheter för aktörer att påverka efterfrågan på sin produkt. Detta illustreras främst genom möjligheterna att arbeta med plats, pris, produkt och promotion. Mindre aktörer kommer därmed ha större möjligheter att hitta mer konstandseffektiva sätt att marknadsföra sin produkt än vad de har under en reglerad marknad. Analysen om marknadsförutsättningarna i en avreglerad marknad poängterar dock branschens nyckelfaktorer som något annat. KSF i den reglerade marknaden består av att tillgodogöra sig Systembolagets beskyddande verksamhet. Om denna beskyddande verksamhet försvinner borde KSF i en avreglerad marknad vara att på bästa sätt substituera Systembolaget. Detta är något som analysen fastslår och det får extra slagkraft då en avreglering innebär en ökning av antalet aktörer i detaljistledet som i sin tur innebär ökade distributions- och kontaktkostnader. Detta betyder att kravet på en effektiv organisation ökar. För WBT innebär detta att företagets organisation måste utvidgas för att kunna nå en lika stor kundbas som de gör under Systembolaget, och effektiviseras för att kunna tillgodogöra sig lika mycket av intäkterna som Systembolaget möjliggjorde. Analysen utifrån VRIO- modellen konstaterar att detta är något företaget kommer att ha väldigt svårt att genomföra då de finansiella resurserna som det skulle krävas saknas. Detta innebär att företaget inte längre kan anses välorganiserat i relation till sin nya omgivning. I inledningen tog vi upp att en konkurrensfördel inte får kosta mer att skapa än den medför i värde. I en avreglerad marknad innebär det att de små importörernas konkurrenskraft försvinner då kostnaderna att exploatera dem ökar mer än det värde företagen kan tillgodogöra sig.

6.2 Slutsats

För att uppnå uppsatsens syfte har vi analyserat kring hur en mindre aktör i en starkt reglerad marknad skapar konkurrensfördelar. Vidare har vi analyserat huruvida den lilla aktörens kompetensprofil har en bärande konkurrenskraft även vid en avreglering av marknaden. Slutsatserna dragna ur analysen är baserade på fallföretaget WBT som är representativt för företag inom samma strategiska grupp. Uppsatsen har kommit fram till följande slutsatser:

Reglerad marknad → Mindre aktörer i en reglerad alkoholmarknad skapar sina konkurrensfördelar genom att effektivt sammanföra sina starka resurser, i form av ”*know how*” om produkten och ett kvalitativt nätverk. Denna konkurrensfördel leder till kontinuerlig representation på Systembolaget. Det är genom denna representation företagen uppfyller KSF och därmed blir effektivt organiserade och får den finansiella uppbackningen som möjliggör att tillgodogöra sig de vinster konkurrensfördelen genererar.

Avreglerad marknad → Möjligheterna att skapa efterfråga ökar i den avreglerade marknaden då aktörerna fritt kan disponera marknadsförningsverktyget 4P. Kravet på materiella resurser, främst i form av finansiella tillgångar, ökar dock i högre takt än möjligheterna att skapa efterfråga då beskyddet från Systembolaget försvinner. Detta leder till mindre möjligheter för den mindre aktören att tillgodogöra sig de intäkter företagens kärnkompetens genererar. Resultatet blir att företagen inte längre kan anses vara effektivt organiserade och tappar därmed sin konkurrenskraft.

6.3 Avslutande diskussion

Vi har i analysen kommit fram till att kostnaderna ökar vid en avreglering eftersom den finansiella uppbackningen som Systembolaget bidrog med försvinner. För att små importörer även i fortsättningen ska kunna vara lönsamma behöver de en effektiv substitution till Systembolagets beskyddande verksamhet. Eftersom lönsamheten beror på intäkterna relaterat till kostnaderna måste importörerna öka sina intäkter alternativt minska sina kostnader, vilket dock är enklare i teorin än i praktiken. Vi tror importörerna bäst kan uppnå något av dessa kriterier genom:

- Porters fokuseringsstrategi → Genom att fokusera på ett specifikt och lönsamt kundsegment utesluter man den breda massan och riktar all sin kraft mot de butiker som serverar detta segment samt de geografiska områden där segmentet är representerat. Det leder till bättre effektivitet i organisationen och därmed till bättre resultat.

- Sammanhängande → För att fortsätta med en differentieringsstrategi riktad mot den breda massan krävs ökade finansiella resurser och effektivisering av organisationen för att täcka de ökade kostnaderna. Detta kan nås genom konsolidering som ger starkare finansiella resurser och skalfördelar.

Störst nytta av våra resultat har förmodligen företag inom samma strategiska grupp som WBT, det vill säga mindre importföretag av alkohol, utan egen tillverkning, med en varierad produktportfölj och merparten av försäljningen till Systembolaget. Den strategiska gruppen följer samma eller en likvärdig strategi i form av koncentration på kvalitetsprodukter och kvalitativa kundkontakter. En avreglering av marknaden skulle kunna påverka företag i den strategiska gruppen på liknande sätt som den påverkar WBT och dessa kan därmed dra nytta av slutsatserna. I en vidare syn skulle man kunna generalisera resultatet till de cirka 180 leverantörer till Systembolaget som har en marknadsandel på mindre än en procent. Paralleller kan även dras till andra branscher där aktörer lever under starkt beskydd i form av finansiellt stöd från institutionella regelverk. Ett exempel skulle kunna vara hur svenska jordbruksnäringen är beroende av EU-stöd. Vad skulle ett indrag av detta stöd innebära för bönderna?

6.4 Metodkritik

Vi är medvetna om att vårt resultat är beroende av den metod vi har använt. Utifrån en branschspecifik analys istället för företagsspecifik skulle problemet få ett annat perspektiv vilket skulle kunna leda till en annan slutsats. Att hämta större delen av empirin från få källor kan leda till missuppfattningar då man blir starkt beroende av dessa källors uppfattning av situationen. Fler fallföretag hade gett oss en bättre grund till generalisering än vad *ett* fallföretag är kapabelt till. Detta hade dock krävt mer tid åt sortering av empiri vilket i sin tur gett mindre tid till att dra slutsatser av den empiri vi samlat in.

6.5 Förslag till vidare forskning

Våra resultat angående den avreglerade marknaden är byggd på vissa antaganden. Det skulle därför vara intressant att göra en liknande studie om en avreglering verkligen blir aktuell och då med de givna förutsättningarna. En annan vinkel skulle kunna vara hur marknaden skulle förändras om WBTs strategiska grupp försvann genom konsolideringar eller konkurrens. Det skulle också vara av intresse att undersöka hur små aktörer i reglerade branscher med andra regelverk och annan branschstruktur skulle påverkas av en avreglering.

Källförteckning

Publicerade källor:

Alan Bryman (2002), översättning: Björn Nilsson "Samhällsvetenskapliga metoder", Malmö: Liber ekonomi

Armstrong, Gary & Kotler, Philip. "Marketing : an introduction" / Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, cop. 2002

Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte ; översättning: Geije Johansson, "Introduktion till samhällsvetenskaplig metod", 1. uppl. Malmö : Liber, 2003

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"

Bleeke, Joel A. (1991) "Strategic choices for newly opened markets", McKinsey Quarterly, Nummer: 1 Sida: 75-90 Leverantör: Ebsco

Chuck Hofer & Dan Schendel (1977), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul: West Publishing

Grant, Robert M, (2005) " Contemporary strategy analysis / Robert M. Grant" ; Malden, MA : Blackwell, cop. 2005

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), översättning: Gunnar "Vad, hur och varför": om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Studentlitteratur, Lund

May, Tim (2001), "Samhällsvetenskaplig forskning", översättning Sten Andersson, Studentlitteratur, Lund

Porter, Michael E (1980), översättning Karl E. Gustafsson & Sven E. Täckmark, "Konkurrensstrategi" – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter, Uddevalla 1986

Porter, Michael E, Competitive advantage : creating and sustaining superior performance / , New York : Free Press, cop. 1985

Svenningsson, Stefan (1999), " Strategisk förändring, makt och kunskap: om disciplinering och motstånd i tidningsföretag, Lund : Lund Univ. Press

Elektroniska källor:

"Godkänt importförbud för alkohol", 2006-11-30, <http://www.di.se/Nyheter/> , hämtdatum: 2007-01-08

Ingemarsson, Mikael (2004), "Monopolmarknad i förändring", Konkurrensverkets rapportserie, Ekonomi-Print AB, Stockholm

Ingemarsson, Mikael et al (1998), ”Avreglerade marknader i Sverige - en uppföljning”, AWJ Kunskapsföretaget AB, Nyköping

Joel Dahlberg, "Alkoholmonopolet är nära att falla", 2006-09-19,
http://www.e24.se/dynamiskt/politik/did_13701867.asp, hämtdatum: 2007-01-08

Konkurrensverkets rapport (2006), ”Övervakning av det svenska detaljhandelsmonopolet för alkoholdrycker – Rapport till europeiska unionen”,
http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/alkoholrapporter/alkoholrapport_dec2006.pdf, december 2006, hämtdatum: 2007-01-08

Lanseringsplan (2007), http://www.systembolaget.se/NR/rdonlyres/28515DED-DEAF-4CBC-856A-0118DF2C4C24/0/lanseringsplan_2007_1.pdf, hämtdatum: 2007-01-10

Systemet årsredovisning (2005), http://www.systembolaget.se/NR/rdonlyres/39F0AFD2-8609-4954-88EE-71055FAD1039/0/arsberattelse_2005_sv.pdf, hämtdatum: 2007-01-10

Lagena, <http://www.lagena.se/> hämtdatum: 2007-01-10

Muntliga källor:

Anders Bergström - Ägare WBT , 2006-12-05

Mikael Magnusson - Marknadsansvarig Galatea, 2006-12-05

Eva Köschl – Informationsansvarig, Lagena distribution AB, 2007-01-12

Appendix 1 – Statistik Leverantörer till Systembolaget**Systembolagets ölförsäljning per leverantör under 2005 i kronor och liter**

Leverantör	Kronor	Liter	kr/liter
Carlsberg Sverige AB	1 278 689 444	49 036 677	26,08
Kopparbergs/Sofiero Bryggeri	775 806 081	36 085 827	21,50
Spendrups Bryggeri AB	840 756 820	31 048 582	27,08
Galatea Spirits AB	600 477 446	23 629 304	25,41
Åbro Bryggeri	554 754 177	22 067 409	25,14
Krönleins	219 218 880	9 202 422	23,82
Bibendum	85 238 679	2 421 185	35,21
Birra Mex AB	62 748 267	1 429 157	43,91
TOMP Beer & Spirits AB	25 438 496	880 895	28,88
Herrljunga Cider	28 177 960	743 970	37,88
Jämtlands Bryggeri AB	19 013 505	463 441	41,03
Nils Oscar Bryggeri och Bränneri AB	15 069 879	298 742	50,44
Bornicon & Salming	13 621 026	285 177	47,76
Heba Trading AB	4 115 495	181 947	22,62
Gamla Slottskällans Bryggeri AB	5 293 620	139 824	37,86
Coneuro KB	4 027 963	137 222	29,35
Fondberg & Co AB	5 248 092	124 744	42,07
World Beer Trading WBT	3 790 323	112 485	33,70
Beverage House	7 400 907	104 802	70,62
Brill & Co AB	4 592 440	102 910	44,63
Arvid Nordquist Vin och Sprithandel	4 424 111	96 937	45,64
Premium Wines Nordic	2 466 035	62 599	39,39
Grebbestad Bryggeri	1 816 158	54 580	33,28
Oenoforos AB	1 622 925	50 239	32,30
Berntson AB	2 505 045	42 038	59,59
V&S Group	1 405 213	38 742	36,27
Global Beverage Marketing Sverige AB	1 133 451	29 359	38,61
Invicta Import AB	1 426 387	27 379	52,10
Swedish Brand AB	1 120 578	26 604	42,12
Tegnér Hermansson AB	1 094 718	25 255	43,35
Millingstorp Gårdsbryggeri	796 404	23 239	34,27
Handelshuset Charlotte Clase HB	471 450	18 120	26,02
Oppigårds Bryggeri AB	777 929	18 044	43,11
Ahlafors Bryggerier AB	657 990	17 246	38,15
Handelshuset Sigismund HB	723 933	15 602	46,40
Nynäshamns Ångbryggeri AB	616 456	11 240	54,85
Pilsnergubbarna AB	368 298	10 873	33,87
Österlenbryggarna AB	376 077	9 102	41,32
Bryggeri-Produkter i Nacka AB	202 500	7 528	26,90
Svebeco Svejck Beer Company AB	167 004	6 717	24,86
VARUDEPÅN Örebro	165 442	6 134	26,97
Beer & Ice Scandinavia AB	236 602	5 491	43,09
Giertz Vinimport AB	307 206	5 003	61,41
Italwine AB	470 633	4 316	109,05
Amazing Beer AB	305 362	3 523	86,67
Mora Bryggeri	136 991	3 432	39,92
Juvinum Vin, Öl & Sprithandel AB	130 267	2 957	44,06
Invicta Import HB	149 018	1 913	77,91

Helsinge Ångbryggeri	68 863	1 740	39,57
Fontana Food AB	51 923	1 357	38,26
Spendrups Vin AB	37 229	1 289	28,88
Uber Import AB	48 020	1 102	43,59
Corseimport	30 384	425	71,54
Loopen Marin AB	18 212	383	47,58
Falcon	10 580	372	28,47
4 Boys AB	14 560	364	40,00
Scottish & Newcastle	4 443	127	35,07
Pripps Bryggerier	3 073	107	28,68
Krogleverans	8 835	74	118,99
Cellen Förvaltnings KB	2 746	74	37,18
The Real Ale & Cider Co Ltd England Fili	489	12	40,55
Erxon AB	395	11	37,65
Reuterwall & Co AB	516	8	63,98
Slottskällans Bryggeri AB	219	7	33,59
DLP Drinks Logistics Partner AB	105	3	38,39
Philipson & Söderberg	65	2	39,09
Zeunerts Bryggeri	34	1	25,79
Banco Bryggeri	24	1	23,60
Moët Hennessy Sverige AB	29	1	44,55
Tomelilla Bryggarn i Malmö AB	22	1	33,33
Hallsta Bryggeri	14	1	28,60
Ysta Bryggeriet	20	1	39,40
Vindicent AB:s Konkursbo c/o Flood Avoka	42	0	112,53
Symposion AB	21	0	63,33
		179 128	
Totala ölförsäljningen	4 579 854 543	392	

Appendix 2 – Frågeformulär

INLEDNING

Var det du som startade? Hur länge sedan?

Hur kommer det sig att du/ni började med detta?

Hur många anställda/partner?

Hur mycket omsätter företaget?

FÖRETAGET

Produkter

Antal märken? På SB? Totalt?

Ensamrätt på märken?

Nåt märke viktigare?

Absolut volym, Omsättning?

Andel Systemet/restauranger?

Resurser & Kf

1. Företagets Strategier

Resurser- (som inte andra har? Viktigaste? Udda? Svåra imitera? Vad skiljer era? VRIO)
*Hur konkurrerar ni med andra företag? Spetskompetens? Vad har ni som andra företag saknar?
Vad saknar ni?*

2. KF?

Har ni analyserat er situation någon gång, med tanke på vad ni kan förbättra?

3. Resursberoende.

Vad?

Är ni beroende av någon speciell förutsättning/resurs?

4. Vad anser du om SB regler? Hjälper eller motarbetar de er?

5. Vad anser ni vara de viktigaste faktorerna för att lyckas på marknaden? Hur anpassar ni er till dessa?

KSF- ljust lager, bred smak, billigt, volym!

Egen påverkan

8. Viktigaste orsakerna/resurserna till lönsamhet?

9. Hur mycket kan ni påverka försäljningen?

10. Vad använder ni för reklam idag?

11. 4P? Arbetar med dessa?

12. Kontakter med Systembolaget?

13. Skyddas av monopolet

BRANSCH

Branschförutsättningar

16. Konkurrenter? Liknande eller andra nischer? Större/mindre? Hot från dessa?

17. Benchmarking? Vilka?

FRAMTIDEN

18. Funkar dagens nyckelfaktorer i framtiden (avreglerad)?

19. Färdiga strategier för en ev. avreglering?

Benchmarking? Vilka?

20. Avreglering \Rightarrow Hot? Möjlighet?

21. Syn på försäljningskanaler efter avreglering? Etablerade kontakter?

22. Utveckling/växa? Är det ett mål?