



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats FEK 591

HT 06

Konkurrensmöjligheter i en allt mer centraliserad storhushållsbransch

– en fallstudie av Matgrossisten i Kalmar AB

Handledare:

Per - Hugo Skärvad

Författare:

Jessica Green
Anders Gustavsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Konkurrensmöjligheter i en allt mer centraliserad storhushållsbransch – en fallstudie av Matgrossisten i Kalmar AB
Seminariedatum:	19 januari, 2007
Ämne/Kurs:	FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Jessica Green och Anders Gustavsson
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Fem nyckelord:	Storhushållsbranschen, Grossist, Mindre aktör, Resurs, Skalekonomi
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att undersöka och utveckla hur en mindre grossist kan vara konkurrenskraftig och överleva gentemot de stora grossisterna i storhushållsbranschen.
Metod:	För att besvara vårt syfte har vi i vår studie valt att använda oss av en kvalitativ metod. Vi har sammanlagt utfört åtta stycken intervjuer på fallföretaget, hos dess kunder och hos dess konkurrenter. Vi har vidare använts oss av en abduktiv ansats och ett hermeneutiskt synsätt.
Teori:	Teorin utgår ifrån ett internt- respektive ett externt perspektiv. Det interna perspektivet baseras på det resursbaserade synsättet med kärnkompetensteori som komplement. Det externa perspektivet i sin tur bygger på relations- och nätverksteori, där teori om

strategiska allianser och värdekedjan kompletterar denna teori. Sist beskrivs även teori om skalekonomi.

Empiri: Empiriavsnittet bygger på de data som samlades in vid intervjuerna, vilka genomfördes med personal på fallföretaget, med dess kunder och med dess konkurrenter. Detta avsnitt kompletteras med viss sekundärdata.

Slutsats: Slutsatsen pekar på att det under de senaste åren, har blivit allt svårare för mindre grossister att konkurrera gentemot de stora grossisterna på storhushållsmarkanden. Framtill idag, har en mindre grossist kunnat konkurrera med faktorer som; en platt organisation, personal som präglas av kärlek till företaget, djup branschkunskap och kreativitet. Detta har tillsammans med hög prioritet på nära kundrelationer och personlig service varit kritiska resurser för en mindre grossist. Ytterligare faktorer som kan läggas därtill är även samarbete och nätverk av olika slag. Prispress och stordriftsfördelar har dock under senare år gjort sig allt mer synliga. Utvecklingen inom storhushållsbranschen är därför avgörande för vilka möjligheter en mindre grossist har att konkurrera i den närmaste framtiden. Skulle prispressen bestå kommer det att bli svårt.

Abstract

- Title:** Competitive analysis on the wholesaler-market – A case study
- Seminar date:** 19 of January 2007
- Course:** Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Jessica Green och Anders Gustavsson
- Key words:** Wholesaler-market, Wholesaler, Minor player, Resource, Economies of Scale
- Purpose:** The purpose of our study is to examine and evolve how a minor-wholesaler can be competitive and survive among the leading wholesalers on the market.
- Methodology:** For our study, we have used a qualitative approach. We have totally done eight interviews with the case-company, with its clients and with its competitors. Further more, we have used an abductive method and a hermeneutic approach to give answer to our purpose.
- Theory:** The theory starts out from an internal- and an external perspective. The internal perspective is based on the resource based view, and theory of core competence is used as a complement. The external perspective is based on theories of relations and networks. Theories of strategic alliances and the value-chain are complementing these theories. Last in this chapter, theory of economies of scale is described

Empirical foundation: Our empirical foundation is mainly based upon information gathered from our interviews. The chapter is though, also complemented with some facts from other sources.

Conclusion: Our conclusion points out that it's getting harder and harder for minor wholesalers to compete against the leading players on the wholesaler-market. Having a flat organization, a staff that is characterized by love to the company, deep knowledge in the industry and creativity has though been the way to compete for the minor wholesalers so far. All this together with a close customer relation and good service has been critical resources. Factors that also can be added to this are cooperation and networking of different kinds. During the latest years focus on price and economies of scales have become more and more usual. The development within the market is therefore crucial to what possibility a smaller wholesaler will be able to compete in the future. If the focus on low prices continues, it will become more and more difficult.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	4
Innehållsförteckning	6
1. Inledning.....	8
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problemformulering	11
1.3. Syfte	11
1.4. Avgränsningar	12
1.5. Positionering.....	12
1.6. Disposition	12
2. Metod	14
2.1. Övergripande metod.....	14
2.1.1. En abduktiv ansats.....	14
2.1.2. Ett hermeneutiskt synsätt	15
2.1.3. En kvalitativ metod	15
2.1.4. Vår genomförda studie	16
2.2. Datainsamling.....	17
2.2.1. Sekundärdata	17
2.2.2. Primärdata	17
2.2.3. Analys av data	19
2.3. Trovärdighet och äkthet	19
2.3.1. Metodkritik.....	20
2.3.2. Källkritik	21
3. Teori	23
3.1. Val av teori.....	23
3.2. Internt- respektive externt perspektiv.....	23
3.2.1. Internt perspektiv.....	24
3.2.1.1. Det resursbaserade synsättet (RBV).....	24
3.2.1.2. Kärnkompetensteori	26
3.2.2. Externt perspektiv	27
3.2.2.1. Relations- och nätverksteori.....	27
3.2.2.2. Strategiska allianser.....	31
3.2.2.3. Värdedekjan	32
3.3. Skalekonomi.....	34
4. Empiri.....	36
4.1. Presentation av värdedekjan.....	36
4.2. Presentation av intervjuobjekten	36
4.3. Presentation av storhushållsbranschen	38
4.3.1. Centraliseringen - omsättning	40
4.3.2. Finansiell situation i storhushållsbranschen.....	41
4.3.3. Teknologisk utveckling	41
4.4. Kundrelationer.....	42
4.4.1. Säljkår.....	43
4.4.2. Förhandlingsstyrka	44

4.5. Drivkrafterna i storhushållsbranschen nu och då	44
4.6. Presentation av Matgrossisten	46
4.6.1. Finansiell situation	46
4.6.2. Den interna organisationen.....	47
4.6.3. Personal och rutiner.....	48
4.6.4. Effektivitet – Lagerhantering	49
4.6.5. Kundrelation.....	50
4.6.6. Placering/Lokalförankring	52
4.6.7. Teknologisk utveckling	53
4.7. Presentation av Servicegrossisterna	53
4.7.1. Förhandlingsstyrka	54
4.7.2. Egen identitet.....	55
4.7.3. Starka Sidan.....	55
4.7.4. Servicegrossisternas affärssystem	56
4.7.5. Övrigt	56
4.7.6. Kundperspektiv på Servicegrossisterna	57
4.8. Framtiden	58
4.9. Konkurrensfaktorer	59
5. Analys.....	61
5.1. Syftet med vår analys	61
5.2. Presentation av vår analysmodell.....	61
5.3. Genomförd analys	63
5.3.1. Finansiell situation	62
5.3.2. Organisation	63
5.3.3. Personal	64
5.3.3.1. Ledning.....	65
5.3.3.2. Säljkår.....	66
5.3.3.3. Övrig personal	67
5.3.4. Sortiment och lager	67
5.3.5. Kundrelation.....	68
5.3.6. Placering/Lokalförankring	70
5.3.7. Teknologisk utveckling	71
5.3.8. Servicegrossisterna.....	72
5.3.9. Framtiden och konkurrensfaktorer	75
6. Slutsats	77
6.1. Allmänna slutsatser om Matgrossisten.....	77
6.2. Slutsatser för en mindre grossists konkurrensmöjligheter	78
6.3. Förslag till vidare forskning	79
7. Referenslista	80
Bilaga 1.	85
Bilaga 2.	87
Bilaga 3.	89
Bilaga 4.	90

1. Inledning

Detta inledningskapitel kommer att ge en bakgrund till det valda forskningsområdet genom en problemdiskussion. Bakgrunden leder in på problemformuleringen för uppsatsen. Vidare kommer uppsatsens syfte presenteras samt en redogörelse för vilka avgränsningar som har gjorts. Avslutningsvis följer uppsatsens disposition för att underlätta den fortsatta läsningen.

1.1. Bakgrund

Vi lever i ett samhälle där innovation, skapande av plattformar och kamp om marknadsandelar, inom olika branscher är ett vanligt fenomen.¹ Att tillsammans med andra aktörer/komplementärer, inte minst kunden själv, skapa värde, är det många forskare som hävdar är vägen till en ökad lönsamhet. Prahalad och Ramaswamy talar om co-creation of value och Thomke och von Hippel om customers as innovators. Det anses således allt viktigare att inneha stabila relationer, nätverk och väl fungerande värdekedjor².

Värdekedjans utformning kan variera stort beroende på vilken bransch som studeras och analyseras. En vanlig utgångspunkt idag är den modell som Porter presenterade år 1985.³ I och med den teknologiska utvecklingen och Internet, så händer det dock väldigt mycket på många marknader och värdekedjor förkortas. En aktör som fått börja tänka om inom ett flertal olika branscher är grossisten.⁴

En intressant bransch att studera är livsmedelsbranschen, vilken är en bransch som alla människor på något sätt har kontakt med i sitt vardagliga liv. Detta är även en av Sveriges största industribranscher, mätt efter produktionsvärde, vilket idag är cirka 136 miljarder kronor. Antalet anställda i branschen är samtidigt cirka 60 000.⁵

¹ Adner, Cusomano & Gawer, m. fl. (2006)

² Eneroth & Malm, Lee m. fl. (2001)

³ Van Weele A. J. (2002)

⁴ Bockstedt, Kaufmann & Riggins (2006)

⁵ Delfi MarknadsPartner AB (2004)

Livsmedelbranschen är en bransch som präglas av strukturförändringar. Detta är framför allt förändringar i form av att företag inom branschen bygger skalfördelar och centraliserar sina verksamheter.⁶ Den prispress som idag råder har påverkat denna utveckling.⁷ Priserna på livsmedel sjönk exempelvis i genomsnitt med 0,6 procent år 2005 och har sammantaget sedan år 2000 sjunkit med hela 6,7 procent.⁸ Prispressen beror till viss del av Sveriges inträde i den Europeiska Unionen (EU) och de avregleringar detta inneburit.⁹

Idag delas livsmedelbranschen upp i två olika inriktningar, vilka är dagligvaruhandel och storhushåll.¹⁰ Dagligvaruhandelsbranschen kan sägas vara den del av livsmedelbranschen som först påbörjade en strukturell förändring mot centralisering, en förändring som storhushållsbranschen på senare tid har anammat. Branscherna börjar därför likna varandra allt mer och dagligvarubutiker blir i allt större utsträckning även konkurrenter till lunchrestaurangerna.¹¹

Enligt ovan framkommer att centralisering sker inom flera led i livsmedelbranschen. Det är ändå en bransch, där mindre företag fortfarande verkar, exempelvis fanns det år 2003 cirka 1300 enmansföretag. Småföretagandet är vanligast inom inriktningen storhushåll.¹² Detta påvisar att denna inriktning är en mer fragmenterad marknad än dagligvaruhandelsbranschen, vilket har påverkat strukturen för storhushållsbranschen.¹³

Inom storhushållsbranschen finns leverantörer, eller vilka ibland kallas fabrikanter, som tillverkar livsmedlen för branschen. Under en längre period bestod kundmarkanden framförallt av många små restauranger. Detta skapade ett behov av en aktör mellan tillverkare och kund, nämligen grossisten. Det finns idag både fullsortimentsgrossister och detaljgrossister.¹⁴ Utvecklingen går dock mot allt färre detaljgrossister, eftersom kunden istället väljer helhetslösningar hos fullsortimentsgrossisterna.¹⁵ Centraliseringen av storhushållsbranschen har påverkat samtliga branschaktörer. Fabrikanterna har till exempel

⁶ Strömblad (2006); Andersson K. (2006); Tollstam (2006) m. fl.

⁷ Delfi MarknadsPartner AB (2004)

⁸ www.scb.se

⁹ Strömblad (2006)

¹⁰ Ibid.

¹¹ Delfi MarknadsPartner AB (2001) och (2004)

¹² Delfi MarknadsPartner AB (2004)

¹³ Strömblad (2006)

¹⁴ Delfi MarknadsPartner AB (2001) och (2004); Institutionen för Storhushåll (1978)

¹⁵ www.delfi.se

slagit ihop sina verksamheter och bildat nya konstellationer, och bland kunderna, restaurangheterna, växer det fram allt fler kedjor.¹⁶

I takt med att storleken på fabrikanter har vuxit och restaurangkedjor har bildats, har även grossisternas roll påverkats. I en studie av livsmedelbranschen, gjord utav Elg och Johansson, menar dessa att grossisterna utgör en viktig länk i försäljningsprocessen, då de kritiska resurserna på marknaden är varor, distribution och placering. Författarna menar således att grossisterna genom sin centrala roll, vid tiden för deras studie, hade kontroll över marknaden.

17

Lönsamheten bland aktörerna inom storhushållsbranschen och livsmedelbranschen har under 2000-talet varit dålig, och det var först år 2005, som resultaten bland fullsortimentsgrossisterna visade på ett litet uppsving.¹⁸

Trenden bland fullsortimentsgrossisterna har under senare år varit, att de blir allt färre till antal men större sett till omsättning¹⁹. Detta tyder på att det går mot att bli en allt mer oligopolisk grossistmarknad²⁰. De två största fullsortimentsgrossisterna på marknaden är och har under en tid varit Servera R & S AB och Menigo (f.d. ICA MENY AB).²¹ Dessa två företag har likväl som fullsortimentsgrossisten Martin Olsson, gjort strukturella förändringar inom sina organisationer, vilket exempelvis har inneburit större lager på färre platser i Sverige och centraliserade försäljningskontor.²²

En av de anledningarna till att det har blivit allt färre, men större fullsortimentsgrossister på storhushållsmarknaden, är att de grossister som har vuxit, framförallt har gjort detta genom uppköp av andra mindre grossister, då både fullsortiments – och detaljgrossister. Fördelarna de åtnjuter av detta är framförallt en större omsättning, vilket genererar större förhandlingsstyrka gentemot fabrikanterna och större konkurrenskraft.²³

¹⁶ Delfi MarknadsPartner AB (2001) och (2004); Institutionen för Storhushåll (1978)

¹⁷ Elg & Johansson (1993)

¹⁸ Örnevall (2006)

¹⁹ Ibid.

²⁰ Strömblad (2006)

²¹ Delfi MarknadsPartner AB (2001) och (2004); Örnevall (2006)

²² Delfi MarknadsPartner AB (2001) och (2004); Institutionen för Storhushåll (1978); Tollstam (2006) Örnevall (2006)

²³ Tollstam (2006); Andersson T. (2006); Andersson K. (2006) m. fl.

1.2. Problemformulering

Trenden att fullsortimentsgrossisterna på storhushållsmarknaden blir allt större och färre ansåg vi vara intressant att undersöka. Dessa grossister verkar idag kunna generera stordriftsfördelar på många olika sätt, bland annat i form av att nå fördelaktiga priser gentemot fabrikanterna. Deras storlek och utsträckning i Sverige anser vi gör att de på ett bra sätt bör kunna möta de kunder som växer till restaurangkedjor. Vi har dock sett att det inom branschen även finns mindre grossister²⁴ exempelvis Matgrossisten och Lindskog & Mårdskog som är konkurrenskraftiga, vilket skapade ett intresse från vår sida att undersöka denna företeelse. Frågeställningar väcktes hos oss angående vad det är som driver dessa grossister och om en mindre grossist kan erhålla smådriftsfördelar i en bransch, där centralisering är den gällande strukturella utvecklingen.

Den brist på empiriska undersökningar som historiskt sett finns inom ämnesområdet för grossistmarknaden, utvecklingen på denna marknad, samt utmaningen av att få analysera och konsultera en liten grossistfirma, gör det intressant att genomföra denna studie. Vi ställer oss därför frågan:

Hur kan en liten grossist konkurrera och överleva i en allt mer centraliserad storhushållsbransch?

1.3. Syfte

Vi har som syfte med vår uppsats att undersöka och utveckla hur en liten fullsortimentsgrossist har kunnat vara konkurrenskraftig och överleva gentemot de stora fullsortimentsgrossisterna i storhushållsbranschen.

²⁴ Mindre aktör: Färre än 50 anställda, en årlig omsättning som inte överstiger 65 miljoner (cirka, omräknat till svenska kronor), en balansomslutning som inte överstiger 45 miljoner (cirka, omräknat till svenska kronor), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996H0280:SV:HTML>

1.4. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till att endast beakta en bransch på den svenska marknaden, och en liten del av den rådande värdekedjan, inom den valda livsmedelsbranschen. Vi ser endast på perspektiven mellan grossist och kund, samt på grossist gentemot övriga grossister. Detta för att kunna fokusera och förhoppningsvis uppnå mer korrekta och kvalitativa resultat och mätningar i vår undersökning. Genom att göra en fallstudie av endast ett företag och dess närmaste länkar i en bransch, så försvinner generaliserbarheten till stor del till andra företag i branschen och andra branscher, dock anser vi att sanningen bland andra mindre grossister inte bör ligga långt ifrån det för vår studie analyserade företaget.

Antalet intervjuer vi valt att genomföra beror av resursbrist, men vår förhoppning är att detta antal ska vara fullt tillräckligt för att kunna ge en klar bild och kunna svara på vår problemformulering.

1.5. Positionering

Tidigare studier genomförda om livsmedel och inom livsmedelsbranschen, som vi funnit vid sökning i Lunds Universitets Uppsatsdatabas XERXES, har en tendens att vara riktade gentemot dagligvaruhandeln. Med brist på studier om storhushållsbranschen och dess grossistverksamhet, har vi därför valt att positionera oss gentemot denna. Det är dock svårt att säga om det skrivits eller bedrivits några studier inom detta ämne vid några andra lärosäten i landet.

1.6. Disposition

Detta inledningskapitel följs av ett metodkapitel, där övergripande metod, studiens tillvägagångssätt, datainsamling m.m. beskrivs. Vi vill med detta metodkapitel ge läsaren en uppfattning om hur vi attackerat vår problemställning och hur vi arbetat för att uppnå vårt syfte. Efter metodkapitlet följer ett teorikapitel, där vi tar upp vilka vi tror är för studien relevanta teorier. Teorikapitlet följs av ett empirikapitel, där relevant insamlad fakta för studieområdet skildras. Denna empiridel övergår sedan i ett analyskapitel som utgör bas för

våra slutsatser, vilka återges i det slutsatskapitel som följer efter analysdelen. Det finns även en referenslista och tre bilagor att finna längst bak i uppsatsen.

2. Metod

I detta metodkapitel kommer vi att gå igenom de verktyg och de metoder som vi använt för genomförandet av vår studie. Vi vill med detta kapitel ge läsaren en inblick i undersökningens tillvägagångssätt, samtidigt som vi även vill skapa en större tillförlitlighet för studien. Först kommer övergripande metod att behandlas. Därefter skildras studiens tillvägagångssätt på ett mer utförligt vis. Avslutningsvis så behandlar kapitlet kritik till vår studie, i form av metodkritik och källkritik.

2.1. Övergripande metod

Vi vill här göra en genomgång av de övergripande metoder och synsätt vi finner relevanta och som vi använt för genomförandet av vår studie. Hur den abduktiva ansatsen, det hermeneutiska synsättet och de kvalitativa metoderna fått oss att angripa problemet på ett visst sätt, hur de fått oss att se saker ur olika perspektiv och hur de guidat oss igenom processen, för att besvara vårt syfte och nå fram till den slutprodukt som detta arbete utgör.

2.1.1. En abduktiv ansats

Vår studie utgår ifrån en abduktiv ansats. Den abduktiva ansatsen är en blandning av det induktiva och det deduktiva perspektivet, där startpunkten är i teorin som sedan bekräftas med empiri och återknyter till teorin. En abduktiv ansats innebär således en fri rörlighet mellan teori och empiri under hela undersökningen. Vi ville med vår undersökning försöka förstå, förankra och bekräfta befintlig teori med våra empiriska analyser. Valet av ansats har också att göra med den teoribildning som vi redan besatt innan undersökningen och den närhet som gruppen hade till fallföretaget. Vi anser därför inte att vi helt objektivt utan några tankar och uppfattningar skulle ha kunnat bearbeta och analysera empirin.²⁵

²⁵ Alvesson & Sköldbberg (1994)

2.1.2. Ett hermeneutiskt synsätt

För att komplettera den abduktiva ansatsen har vi valt att använda det hermeneutiska synsättet för vår studie. Detta är ett synsätt som till stor del baseras på tolkning.²⁶ Med valda teorier kommer vi att på ett konstruktivt och analytiskt sätt att försöka tolka och förklara empirin. Vi vill nämligen med vår studie försöka förstå och förklara snarare än att beskriva. På ett engagerat sätt vill vi därför skaffa oss en helhetsbild, för att på så sätt kunna tolka och förstå samt svara på vår uppsatta problemställning. Samtidigt är vi medvetna om att de intervjuer och den övriga information som insamlas och analyseras, bygger på subjektiva tankar och föreställningar. Detta är något som också det hermeneutiska synsättet förknippas med. Även våra egna reflektioner och resultat är något som till viss del bygger på subjektiva tolkningar och analyser av den insamlade informationen.²⁷

2.1.3. En kvalitativ metod

Det skiljs mellan kvalitativ och kvantitativ metod när det gäller insamling av data. Den kvalitativa metodens fördelar med öppenhet, flexibilitet och närhet ansåg vi kompletterade vårt val av en abduktiv ansats och ett hermeneutiskt synsätt. Vi fann således en kvalitativ metod passande för vår undersökning.²⁸ Den kvalitativa metoden stödjer alltså friheten av föränderlighet och rörlighet mellan teori och empiri under hela studien.²⁹

Den kvalitativa metoden tillhandahåller vid insamling och bearbetning av data förslag på användbara metoder, såsom observation, personliga intervjuer och gruppintervjuer.³⁰ För vår studie är det framför allt de personliga intervjuerna som utgjort bas för vår empiriska tolkning och analys. Den personliga intervjun har möjlighet att skapa närhet och det är således också lättare att få en mer avslappnad miljö och mer utvecklad konversation.³¹

För vår studie ansåg vi att gruppintervju inte var lika användbart som den personliga intervjun, det hade med känslighet att göra. Den personliga intervjun har fördelen att den ger

²⁶ Jacobsen (2002)

²⁷ Bryman & Bell (2003)

²⁸ Ibid.

²⁹ Jacobsen (2002)

³⁰ Ibid.

³¹ Holme & Solvang (1991)

anonymitet. För vissa människor kan det nämligen vara känsligt att uttala sig om vissa specifika ärenden. Den personliga intervjun ger på så sätt också upphov till en högre trovärdighet och en möjlighet för alla att våga uttala sig. En personlig intervju förknippas även med hög grad av tillgänglighet, vilket är av vikt för undersökningens trovärdighet och innebär dessutom att respondenten inte behöver styras i lika stor utsträckning av den som intervjuar.^{32 33}

En aspekt som bör tilläggas när det gäller den kvalitativa metoden är att den är resurskrävande, vilket beror av komplexitet och överflöd på information.³⁴ Detta är något som vi var införstådda med, men inte ansåg utgöra något större hinder för vår studie. Vi hanterade detta genom att göra en tydlig planering utifrån vårt mål med undersökningen; att göra en noggrann analys av fallföretaget, där så många aspekter som möjligt skulle analyseras.

2.1.4. Vår genomförda studie

Anledningen till vår studie var att vi ville nå en ökad förståelse för små grossisters konkurrenskraft på en alltmer centraliserad storhushållsmarknad, samt där vikten av relationer, nätverk och skaleffekter. Vi ville också utveckla de teoretiska kunskaper som vi förvärvat oss och verifiera dessa med empiriska fakta.

Vår studie hade en intensiv uppläggning. Vi hade för avsikt att göra en grundlig undersökning och ”få fram så många nyanser och detaljer i själva fenomenet som möjligt”.³⁵ Vårt val av företag och syftet med vår undersökning talade därför för att göra en fallstudie.³⁶

För att besvara vår problemställning och uppfylla syftet med vår undersökning, valde vi att se på företaget ur ett historiskt perspektiv; vad är det som har gjort att företaget har kunnat konkurrera och överleva i branschen fram tills idag.

Företaget som vi valde att använda oss av var grossistfirman, Matgrossisten, i småländska Kalmar. Urvalet skedde genom att vi såg dem som en passande mindre grossist och således ett

³² Jacobsen (2002)

³³ Holme & Solvang (1991)

³⁴ Jacobsen (2002)

³⁵ Ibid.

³⁶ Bryman & Bell (2003)

bra analysobjekt för vår studie. En av oss författare hade dessutom familjär kontakt med detta företag.

Vi valde även att samla in fakta från ett antal andra aktörer, för att på så sätt få en djupare förståelse och en mer rättvis och korrekt bild av olika parter syn på värdekedjan, nätverket och marknaden runt omkring fallföretaget. Intervjuer kompletterades med dokumentstudier av exempelvis årsredovisningar m. m.³⁷

2.2. Datainsamling

Vi vill i det här stycket redovisa våra tankemönster och tillvägagångssätt, för insamling av för vår studie relevant och användbar information, samt analysen av denna.

2.2.1. Sekundärdata

Sekundärdata är information som någon annan redan har samlat in. Denna form av data är väldigt smidig, tids- och energisparande, att använda i sitt arbete och i sin forskning.³⁸

Vi har till större delen inhämtat sekundärdata för vår studie i form av ekonomiska artiklar, genom sökning i Lunds Universitets Databaser *Elin, och Lovisa*, samt i den nationella biblioteksdata-basen *Libris*. Yahoo och Google är utöver dessa databaser sökverktyg vi använt oss av för vår informationsinsamling. Även viss sekundärdata har hämtats från hemsidor och årsredovisningar. Dessa sekundärdata har dessutom utökats med användbar litteratur för genomförandet av vår studie.

2.2.2. Primärdata

De primärdata som vi samlat in kommer huvudsakligen från personliga intervjuer vi genomfört. Vi använde oss dels av halvstrukturerade besöksintervjuer, men även utav telefonintervjuer. De halvstrukturerade besöksintervjuerna skedde i Kalmar och

³⁷ Bryman & Bell (2003)

³⁸ Andersen (1998)

telefonintervjuerna var intervjuer med en företagsrepresentant i Malmö. Fördelen med besöksintervjun är den närhet, vi tidigare nämnt, som kan skapas och på sätt möjligheten att erhålla en mer utvecklad och tillförlitlig intervju, jämfört med exempelvis telefonintervjun.³⁹

De kvalitativa intervjuer vi utförde var sammansatta på så sätt att de lät intervjupersonen tala så fritt som möjligt. Vi hade sammanställt en intervjumall, men där fanns inte några givna svarsalternativ. Vi ville med denna typ av halvstrukturerad intervju få intervjupersonen att känna sig fri att dela med sig av sina inre tankar och personliga reflektioner. Anledningen till att vi var angelägna om att ha en viss form av struktur i våra intervjuer, var för att undvika den komplexitet, som annars kan uppstå vid analyseringen av det empiriska materialet.⁴⁰ Ytterligare en faktor som talade för strukturering var möjligheten att kunna jämföra mellan olika respondenter.

Något vi fann viktigt var att utföra intervjuerna i så stor mån som möjligt på den utfrågades arbetsplats, detta för att skapa en så lugn och harmonisk miljö som möjligt för intervjuobjektet och således undvika kontexteffekten.⁴¹ Vi hoppades på så sätt också erhålla mer kvalitativ information.

Våra intervjuer varierade lite i tid, men i genomsnitt varade de i ungefär en timme per person. Denna tidsåtgång ansåg vi vara lämplig för att erhålla tillräckligt med kvalitativ information för vår undersökning.⁴² För att skapa klarhet valde vi att låta en av oss forskare leda intervjun och den andre att anteckna ner intervjuobjektets svar på frågorna. För att dessutom inte gå miste om någon information eller göra några fel, valde vi även att ha med en diktafon och spela in så många intervjuer som möjligt. Vi var väl medvetna om att inspelning kan leda till en viss tveksamhet och passivitet i svaren från respondenten, men vi ansåg att inte förlora någon information var viktigare, än de eventuellt tveksamma svar som kunde uppstå. Givetvis frågade vi intervjuobjekten innan intervjun om dessa hade något emot att vi spelade in samtalet. Denna ärlighet och öppenhet anser vi påverkade den personliga relationen i positiv riktning.⁴³ Vi informerade således också intervjuobjekten att vår studie var en offentlig

³⁹ Bryman & Bell (2003)

⁴⁰ Jacobsen (2002)

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

⁴³ Holme & Solvang (1991)

handling och att det fanns möjlighet till anonymitet, vilket dock ingen av våra intervjuobjekt kände det fanns behov av.

För att få så klar och tydlig bild som möjligt av vårt arbetsfält, ville vi intervju personer som satt inne med så mycket relevant kunskap och information som möjligt. Av den anledningen satt vi först ner och gick igenom vilka personer som vi ansåg kunde besitta denna information och tog sen kontakt och frågade speciellt efter dessa personer.⁴⁴

Under tiden för våra intervjuer försökte vi även observera så mycket som möjligt, detta för att nå en ökad klarhet och förståelse och på sätt dessutom utöka våra primärdata. Genom exempelvis en rundvandring på fallföretaget och observationer under denna skapade vi oss en uppfattning om hur arbetet fungerade på företaget, vilket hjälpte oss att under intervjuerna bättre förstå respondenternas svar, samt vid bearbetningen av empirisk data.

2.2.3. Analys av data

Efter genomförda intervjuer, satt vi ner och gick igenom intervjuerna på nytt. Vi lyssnade på inspelningarna och skrev intervjuprotokoll, vilken blev en del av vår bearbetning och analys av insamlad data.⁴⁵ Vi sorterade på så sätt ut relevant information för vår undersökning och kunde kategorisera respondenternas svar. Vi kompletterade denna information med dokumentstudier och observationer. När vi färdigställt denna empiriska information och författat vårt empiriska undersökningsmaterial, började vi identifiera resurser för branschen och vårt fallföretag. Dessa resurser tillsammans med antagna relevanta teorier, för vår studie, kopplades sen ihop i den analysmodell, som vi konstruerat. Resultaten ur analysen presenterades sen i form av våra slutsatser.

2.3. Trovärdighet och äkthet

När det handlar om att göra undersökningar är det väldigt viktigt att se hur trovärdig och pålitlig undersökningen verkligen är. Två forskare Lincoln & Guba talar om att pröva en

⁴⁴ Jacobsen (2002)

⁴⁵ Bryman & Bell (2003)

kvalitativ undersökning utifrån ett antal perspektiv; pålitlighet, möjlighet till överföring, trovärdighet och bekräftelse. De ser dessa perspektiv som grundläggande för att kunna bedöma en kvalitativ utförd studie.⁴⁶

I vår kvalitativa studie har vi försökt att vara objektiva och ta hänsyn till dessa perspektiv. Vi har genom våra intervjuer försökt samla in primär data och så sanningsenlig och trovärdig information som möjligt. Samtidigt har vi varit kritiska i den sekundär data vi använt och försökt begränsa användningen av denna. Bekräftelseperspektivet har vi försökt uppnå genom att förankra teori med empiri och dra slutsatser utifrån detta. När det kommer till pålitlighet, ser vi den nära relation som gruppen har till fallföretaget som en positiv och förstärkande faktor när det gäller pålitlighet. Vi har dessutom försökt hålla oss kritiska till andra intervjuer och litteratur. När det gäller överföringsmöjligheten, vet vi att vår studie inte är helt generaliserbar, men anser att sanningen inte ligger så långt därifrån. Möjligheten av överföring till andra mindre grossister borde således till viss del vara genomförbar.

2.3.1. Metodkritik

Vi har valt att se på endast en liten del av rådande värdekedja, vilket kan kritiseras. För att höja tillförlitligheten och inte bara få fallföretagets perspektiv på företaget har studien kompletterats med andra aktörers föreställningar, samt med dokumenterade studier och observationer. Detta bör stärka undersökningens trovärdighet.

För att en studie ska vara trovärdig gäller det att vara kritisk mot den information och det material som samlas in och används. Det gäller dessutom att vara kritisk mot utförandet av studien.⁴⁷

I och med att vi skribenter inte är utbildade i intervjuteknik, så kan kritik, ställas till utförandet av våra intervjuer. Vi försökte dock på ett så professionellt sätt som möjligt och efter bästa förmåga författa en intervjumall och utföra våra intervjuer.

⁴⁶ Lincoln & Guba (1985)

⁴⁷ Holme & Solvang (1991)

Kritik kan också ske gentemot våra intervjuer i den mån att vissa var personliga och andra telefonintervjuer. En telefonintervju ger inte samma närhet och tillförlitlighet som en personlig besöksintervju.

Antalet intervjuer kan även detta kritiserats. Valet av åtta intervjuer, vilket vi ansåg tillräckligt för insamlandet av kvalitativ information kan diskuteras. För att få en helt sanningsenlig bild borde alla i personalen på fallföretaget ha intervjuats, samt ett större antal personer hos de övriga aktörerna. Valet av åtta till antalet intervjuer har dels med att göra att vi trodde det skulle vara tillräckligt för vår studie, men även utav resursbrist i form av tid.

Det faktum att vi spelade in våra intervjuer gör att vår trovärdighet ökar, detta då informationsspillet minimerades i och med inspelningen.⁴⁸

2.3.2. Källkritik

Vi har som tidigare nämnts använt oss av både primär och sekundärdata i vår studie. De primärdata vi insamlat genom våra intervjuer anser vi vara mer tillförlitliga och brukbara än de sekundärdata som vi fått från exempelvis artiklar och hemsidor.⁴⁹

När det gäller våra primärdata från intervjuerna, kan kritik ställas till om vi som intervjuare på något sätt kan ha påverkat respondenterna, i form av hur vi var klädda eller uppträdde etc., så kallad intervjuareffekt.⁵⁰

Kritik kan även ställas till att vi som forskare genom den familjära relationen skulle ha kunnat bli färgade och subjektiva i vårt tankemönster. Med tanke på att den familjära relationen dock inte gäller oss båda, så anser vi att det objektiva förhållningssättet ändå har kunnat upprätthållas.

Sekundärdata från hemsidor var vi kritiska till, då information från denna form av källa kan vara förvrängd och överdriven. Dessutom är det väldigt svårt att verifiera vem det är som är avsändare, alltså vem som har publicerat informationen.⁵¹

⁴⁸ Jacobsen (2002)

⁴⁹ Jacobsen (2002)

⁵⁰ Bryman & Bell (2003)

⁵¹ Jacobsen (2002)

Författarna till många av våra ekonomiska artiklar var för oss till stor del relativt okända namn. Detta medför att kritik kan ställas till artiklarnas trovärdighet och pålitlighet.

När det gäller teorier som vi använt för vår studie, så är det flertalet välkända och berömda forskare som tagit fram dessa, vilket således styrker trovärdigheten för vår undersökning. Även om dessa forskare är välkända ställde vi oss dock kritiska också till deras material.

De flesta av våra artiklar och vår litteratur är amerikansk, till viss del även från andra delar av världen, vilket innebär att det kan finnas olikheter i form av bland annat kultur. Vi har försökt komplettera detta internationella material med så mycket svensk forskning som vi funnit, för att på sätt öka studiens tillförlitlighet. Undersökningar visar dock på att olikheterna är relativt små mellan Sverige och övriga västländer.⁵²

⁵² Haas et al. (2000)

3. Teori

Under det här kapitlet kommer vi först att presentera vårt val av teorier och underbygga valet av dessa. Därefter ges en mer noggrann inblick i det teoretiska ramverk som använts för studien, där det skiljs mellan ett internt respektive externt perspektiv. Kapitlet avslutas med teori om skalekonomi.

3.1. Val av teori

Vi har i vår studie valt att utgå från ett antal olika teorier, teorier som vi anser passar bra för vår specifika undersökning och som kompletterar varandra. Jacobsen menar att använda sig av endast en teori eller en metafor ger inget bra förklaringsvärde och således sämre trovärdighet för studiens analys och slutsats.⁵³ Vi anser likt Jacobsen att användning av bara en teori skulle begränsa vårt synsätt och därmed också vår förståelsegrad. Studiens syfte är att ge ökad förståelse, vilket motiverar vårt val av att använda flera teorier.⁵⁴ Den abduktiva metoden med fri rörlighet mellan teori och empiri, för att nå förståelse om dess samband, stödjer även den således valet av en referensram bestående av flera teorier.

3.2. Internt- respektive externt perspektiv

Sättet att se på företag har historiskt sett varit att det rör sig om självständiga enheter med stora stabila fasader. Vid diskussioner om företagskaraktäristik, har det mest handlat om interna egenskaper såsom teknik, utrustning, personal och organisation. Att bara se ett företag på det sättet är dock förlegat. Idag ligger mer fokus på att se till ett företags externa relationer. De interna resurserna ligger givetvis här till grund, men det gäller att samtidigt försöka koppla dessa till företagets omgivning. Ett fungerande växelspel mellan inre och yttre egenskaper är således eftersträvansvärt.⁵⁵

⁵³ Jacobsen (2002)

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Hammarkvist et al. (1982)

3.2.1. Internt perspektiv

För att beskriva och analysera de interna förhållandena på vårt fallföretag Matgrossisten, kommer vi att använda Resourced Based View (RBV)/det resursbaserade synsättet och kärnkompetensteori. RBV kommer att användas för att kunna identifiera värdefulla resurser på företaget, och vid flera, hur en kombination av dessa ska kunna utnyttjas för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar. RBV kommer vara vår huvudinfallsvinkel för det interna perspektivet, men vi vill också vid behov kunna komplettera detta med kärnkompetensteori.

3.2.1.1. Det resursbaserade synsättet (RBV)

Det resursbaserade synsättet bygger på antaganden om att företag inom en bransch kan vara heterogena, beroende på vilka strategiska resurser de kontrollerar. Vidare antar modellen att resurser inom ett företag inte är ”perfekt mobila” mellan företagen i branschen och därmed kan heterogenitet fungera även långsiktigt.⁵⁶ Nyckelbegreppen inom teorin berör ett företags resurser (*firm resources*), konkurrensfördelar (*competitive advantage*) och hur dessa konkurrensfördelar kan bli ihållande (*sustained competitive advantage*).⁵⁷

Ett företags resurser kan delas upp i olika kategorier. Enligt Barney är det i fysiska resurser, ”human resources”, samt i organisatoriska resurser. Alla aspekter inom nämnda resurser behöver inte vara strategiskt relevanta i alla situationer, men de kan bli det under specifika förhållanden.⁵⁸ Andra forskare har identifierat och utvecklat teorin efter Barney och föreslår fler kategorier, däribland Grant som lägger till tekniska resurser och ryktet.⁵⁹

När ett företag implementerar en värdeskapande strategi, utan att någon annan nuvarande eller potentiell konkurrent gör det samtidigt, har en konkurrensfördel skapats. För att konkurrensfördelar ska bli ihållande krävs det att konkurrenterna inte kan kopiera fördelarna som strategin innebär. Detta förhållande påpekar dock Barney inte behöver gälla för alltid, utan förändringar i den ekonomiska strukturen kan betyda att en konkurrensfördel som en

⁵⁶ Barney (1991)

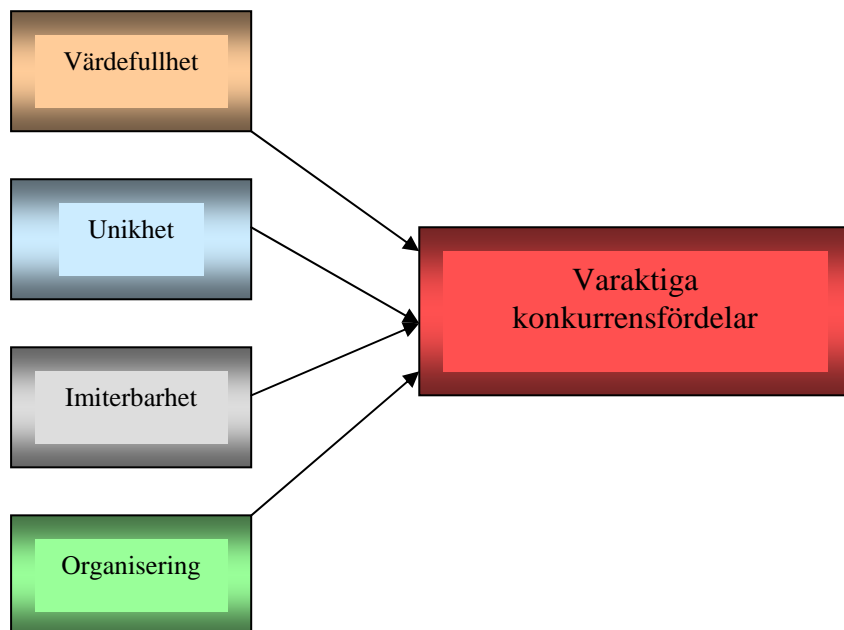
⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Grant (1991)

gång varit ihållande, inte skapar samma värde för ett företag vid en annan tidpunkt.⁶⁰ Collis och Montgomery menar likt Barney att det gäller för företag att bygga unika kombinationer av resurser och förmågor (*sets of resources and capabilities*). Nämnda anser också att detta inte kan göras utan goda kunskaper om den dynamiska kontexten företaget befinner sig i.⁶¹

Alla resurser i ett företag har enligt Barney inte förmåga att ge konkurrensfördelar som är långvariga. Det är av vikt att resurserna bedöms enligt fyra olika attribut. Attributen för resurserna är värdefullhet (*valuable*), unikheter (*rare*), imiterbarhet (*imitability*) samt organisering (*organization*).⁶² Barney har utvecklat ett analysramverk för att förklara hur detta kan användas av organisationen. Detta ramverk kallas VRIO.⁶³ Attributen måste ses i kombination med varandra och inte enskilt. Detta för att kunna förklara vilka som är viktiga i organisationen och hur ett företag exploaterar kapaciteten i resursen.⁶⁴ ⁶⁵ Alla resurser ska enligt Barney ses i relation till varandra.



”VRIO”, Illustrerad av Green & Gustavsson 2007

⁶⁰ Barney (1991)

⁶¹ Collis & Montgomery (1995)

⁶² Barney (1991)

⁶³ Barney (2002)

⁶⁴ Barney (1991)

⁶⁵ Barney (2002)

Barney ger ett exempel på resursen en formell strategiplanering, som enligt honom inte är någon resurs i sig för att nå långsiktiga konkurrensfördelar. Systemen för denna planering i företag där det sker, är värdefulla men inte unika, de är lätta att imitera.⁶⁶ Det finns däremot många företag som inte har ett formellt sätt att planera sin strategi, utan strategier skapas på mer informella vägar. Dessa kan Barney se vara potentiella resurser som är värdefulla för företag med unikheter och svårighet att imitera.⁶⁷

I de flesta teorier finns det vissa undantag och begränsningar, så är även fallet med det resursbaserade synsättet och VRIO-modellen. Exempelvis så finns det begränsningar som handlar om managers hämmade förmåga att skapa konkurrensfördelar. Även andra begränsningar förekommer.⁶⁸

3.2.1.2. Kärnkompetensteori

Prahalad och Hamel definierar kärnkompetens som grundläggande resurser vilka genererar strategiska konkurrensfördelar, och som med ett annat namn också benämns kritiska resurser. Möjligheten att kunna inneha en kärnkompetens som key-succes-factor beror av dess substituerbarhet, med andra ord hur unik och svårimiterad företagets kärnkompetens är. För att kunna ses som en kärnkompetens, måste kompetensen eller resursen ha analyserats och genomgått alla kraven i Barneys VRIO – modell. Att sätta tummen på eller verkligen hitta ett företags kärnkompetens kan dock vara komplicerat. Prahalad och Hamel menar att resursen som ska ses som kärnkompetens måste vara applicerbar för ett stort antal produkter och marknader, den måste effektivt generera värde för slutprodukten och slutkunden och som sagt så måste den vara svårimiterad.⁶⁹

Trenden de senaste åren har varit att företag börjat fokusera på relativt få delar av sin verksamhet, detta för att kunna vinna konkurrensfördelar inom ett specifikt område. Den övriga verksamheten har valts att kontrakteras ut eller ske genom samarbete med någon annan part i form av joint-venture eller liknande. Företag väljer således att koncentrera sin

⁶⁶ Barney (1991)

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Prahalad & Hamel (1990)

sysselsättning till endast ett fåtal kärnaktiviteter för att på så sätt fånga sin kärnkompetens och vinna konkurrenskraft.⁷⁰

Fördelar med att fokusera bara på ett fåtal kärnaktiviteter och outsourca resterande aktiviteter, är att organisationen blir mindre byråkratisk och att den kan bli mer kostnadseffektiv. Starkare strategiskt fokus och bättre markandsposition är även detta fördelar som denna form av fokusering kan innebära. Dessutom ökas professionalismen vid endast kärnkompetenskoncentration.⁷¹

3.2.2. Externt perspektiv

För att kunna analysera de externa relationer som finns på livsmedelsmarkanden kommer vi att använda relations- och nätverksteori. Denna teori, tillsammans med teori om strategiska allianser, kommer även att kunna hjälpa oss att förstå marknaden, som är i en föränderlig fas. Vi anser att relations- och nätverksteori och RBV kommer att komplettera varandra i analysarbetet, eftersom vi kommer att kunna identifiera Matgrossistens värdefulla resurser och komplettera detta med de konkurrensmöjligheter som dess nätverk ger upphov till.

Eftersom vi undersöker en del av en värdekedja kommer även teori om värdekedjan att kunna komplettera analysen av det externa perspektivet. Det är för företag nämligen av vikt att förstå sin roll i värdekedjan och ”kontrollen” över de olika länkarna.

3.2.2.1. Relations- och nätverksteori

Att inneha relationer med andra organisationer och företag har länge dömts ut av professorer och forskare inom både nationalekonomi och management. Många studier har gjorts om transaktioner mellan företag, men väldigt få gjordes om samspelet och den nära relationen mellan företag. De senaste årtiondena har dock uppfattningen om relationens roll förändrats kraftigt och istället vunnit väldigt stort intresse.⁷²

⁷⁰ Bruzelius & Skärvad (2000)

⁷¹ Ibid.

⁷² Håkansson & Snehota (1995)

Idag är det påtagligt viktigt för ett företag att inneha relationer av olika slag. Relationer till sina anställda, till sina kunder, till sina leverantörer och till komplementföretag. Dessa relationer ger upphov till ett nätverk av kontakter och en utgångspunkt för långvarigt samarbete. Företagen är således sammankopplade med varandra. Denna sammankoppling är i sin tur ihopkopplad med andra nätverk för att till slut bilda ett helt industrinätverk av företag.⁷³

När det gäller att sätta sig in i ett företags verksamhet och ge råd, fungerar det inte att bara se på de interna resurserna, det gäller som sagt att dessutom se till företagets externa relationer. Ett företags egna resurser är små i förhållande till det totala nätverkets resurser. Av den anledningen är det av vikt att de interna resurserna är i balans och kompletterar de externa relationernas resurser, för att ge konkurrenskraft.⁷⁴

Hur bra ett företag lyckas på marknaden beror till största delen av hur dess relationer till sina anställda och till andra aktörer ser ut. Mått som volym, marknadsandel, vinst och tillväxt beror alla av hur välfungerande relationer företaget har. Således kommer ett företags intäkter och utgifter till största delen från dess närmaste relationer.⁷⁵

Vid bildandet av en relation skapas en form av struktur mellan de olika parterna. Denna struktur karaktäriseras ofta av kontinuitet, komplexitet, symmetri och en informell förhållning gentemot varandra. Även den interaktiva processen kan sägas vara förankrad med en viss karaktäristik i form av; adaptation, samarbete och konflikt, social interaktion och rutinblivande.⁷⁶

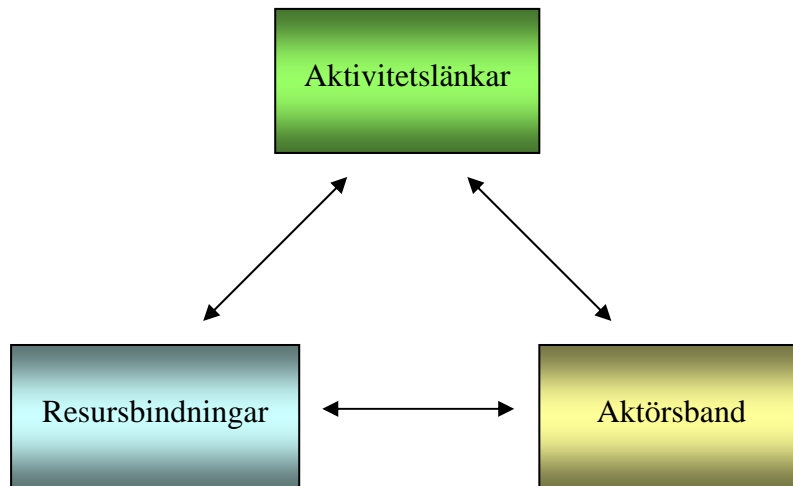
⁷³ Hamarkvist et al. (1982)

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Håkansson & Snehota (1995)

⁷⁶ Ibid.

Trots att det finns vissa likheter mellan relationer, så döljer det sig i varje relation alltid något speciellt. Varje relation är på så sätt unik och därför finns det en stor variation av relationer. Det finns dock två dimensioner för att beakta och kategorisera en relation och det är; funktion och substans. Den första dimensionen, funktion, ser helt enkelt till vad den andra dimensionen kan åstadkomma. Vid beaktande av den andra dimensionen istället, substans, så kan den delas upp i tre delar; aktivitetslänkar, resursbindningar och aktörsband.⁷⁷



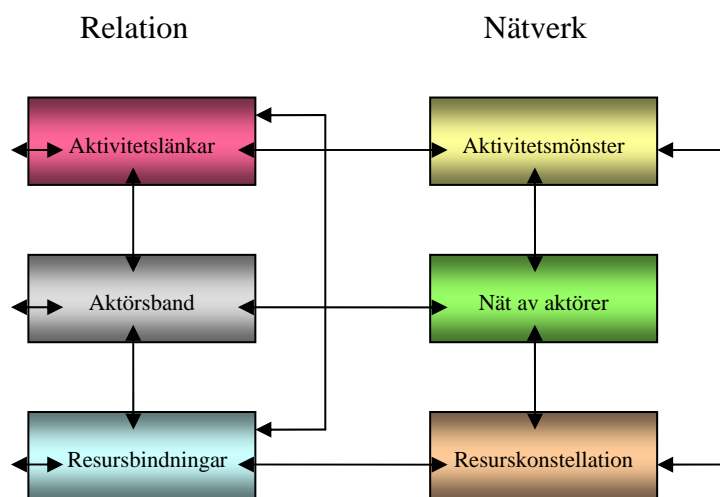
Håkansson & Snehota (1995), Illustrerad av Green & Gustavsson (2006)

Aktivitetlänkarna ser till tekniska-, administrativa-, kommersiella- och andra aktiviteter som på något sätt kan sammankopplas mellan två parter, så att en relation kan utvecklas. Resursbindningarna finns där och förbinder olika resurselement mellan de olika parterna. Resursbindningarna är i sig en resurs för företagen, då dessa bindningar är resultat utav hur relationen har utvecklats. När det gäller aktörsbanden, så förenar de parterna och påverkar hur dessa ser på varandra, samt hur de bygger upp sin identitet. Dessa tre faktorer kan användas för att beskriva och kategorisera ett företags relation till ett annat. För att beskriva, bestämma och förutse en relations roll och värde måste nämligen dessa faktorer undersökas.⁷⁸

⁷⁷ Håkansson & Snehota (1995)

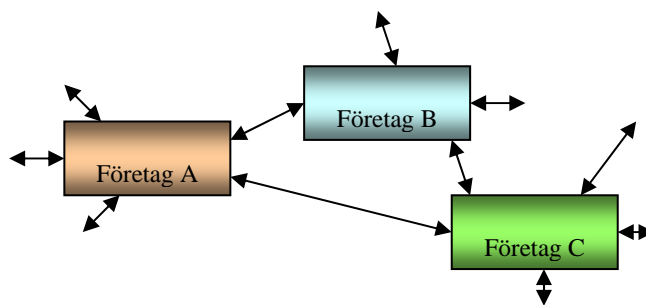
⁷⁸ Ibid.

I och med att företag är sammanbundna genom relationer med andra företag, så kan förändringar i en relation ge upphov till konsekvenser för ett annat företag i en annan relation. Företagen besitter på så sätt en form av nätverksfunktion. Aktivitetslänkarna är här viktiga i aktivitetsmönstret, relationsbindningarna i relationskonstellationen och aktörsbanden i nätverket av aktörer.⁷⁹



Håkansson & Snehota (1995), Illustrerad av Green & Gustavsson (2006)

Analys av ett företags problem eller möjligheter bör således ske genom att se företaget som en del av ett helt företagsnätverk.⁸⁰



Håkansson & Snehota (1995), Illustrerad av Green & Gustavsson (2006)

⁷⁹ Håkansson & Snehota (1995)

⁸⁰ Hammarkvist et al. (1982)

I ett nätverk finns det inga fasta och klara strukturer, ett nätverk fungerar som en organisation styrt av aktiviteter, resurser och aktörer.⁸¹

Varje relation utgör i en större struktur, en källa till förändring, men även en stöttepelare och stabilitet till nätverksorganisationen.⁸²

För ett företags framgång och utveckling är de externa relationerna som tidigare belysts, en väldigt viktig faktor. En relation är utöver de fördelar som den genererar dock också förknippad med stora kostnader. Huruvida ett företag ska gå in i en relation eller inte, med ett eller flera andra företag, måste vägas gentemot den innovation, produktivitet, kunskap, vunna resurser och den ökade möjlighet att nå företagets strategiska mål, som denna relation kan innebära.⁸³

Det som kan sägas ytterligare om relationer och nätverk är att det finns en form av path dependency i dess utveckling. Nätverket medför att företag i vissa avseenden kan behålla sin diskretion, men är helt blottlagda i andra ärenden. Relationen blir på så sätt både ett fängelse och ett verktyg.⁸⁴

3.2.2.2. Strategiska allianser

När två eller flera oberoende aktörer samarbetar i frågor om utveckling av produkter, tillverkning och försäljning brukar vi tala om strategiska allianser. De strategiska allianserna brukar delas in i joint-ventures, non-equity alliances och equity alliances. Sättet att förhålla sig till varandra skiljer sig åt mellan de olika allianserna. I ett joint-venture skapar de samarbetande parterna ett legalt oberoende bolag, i vilket de investerar och sedan också delar vinster. I en non-equity alliance bestämmer de inblandade parterna att de ska samarbeta, men de övertar inget aktiekapital i varandras företag och det bildas heller ingen självständig enhet för att sköta de samarbetande parternas affärer. I en sådan här allians är det vanligt att samarbetet sker genom ett antal olika kontrakt. En equity alliance innebär att de samarbetande

⁸¹ Håkansson & Snehota (1995)

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

parterna investerar i aktiekapital i varandras företag och att den sen tillsammans utvecklar sin relation.⁸⁵

Dessa typer av allianser har blivit allt vanligare under senare år. Ett företag ingår i en strategisk allians normalt när det känner att värdet av dess egna resurser överstigs av ett förenat värde som en allians innebär. Detta innebär en form av "economics of scope".⁸⁶



"1+1=2" Illustrerad av Green & Gustavsson (2006)

Möjligheterna som en strategisk allians kan innebära är många. För att ge några exempel kan nämnas; skalekonomi, lärande från konkurrenter, delad risk och kostnader, låga kostnader vid ingående på nya marknader och hantera osäkerhet.⁸⁷

Strategiska allianser kan dock också ha en baksida, exempelvis så kanske någon av de inblandade parterna bidrar med mindre kunskap och möjligheter av sämre kvalitet, än vad som utlovats. Det kan handla om aktörer som försöker vinna så mycket som möjligt och samtidigt bidra med så lite som möjligt. Även transaktionsspecifika investeringar är vanligt. Falska intentioner kan således förekomma vid ingående och vid samarbete i en allians.⁸⁸

För att mäta en strategisk allians möjlighet att utgöra en konkurrensfördel, är det möjligt att använda Barneys VRIO-modell.⁸⁹

3.2.2.3. Värdekedjan

Att göra en värdekedja – analys är ett vanligt sätt för att urskilja resursers potential till att skapa konkurrensfördelar och se vad det finns för möjligheter på marknaden. Nästan alla varor och all service genomgår någon form av produktions-/värdekedja, från inköp av

⁸⁵ Barney (2002)

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Barney (2002)

⁸⁹ Barney (2002)

råmaterial, till färdig produkt och service efter inköpet osv. I en produkts värdekedja är alla moment på något sätt knutna till finansiella, fysiska, individuella och organisatoriska resurser.⁹⁰

Beroende på vilken del av värdekedjan som ett företag är aktivt i och fokuserar på, bestäms dess resurser och möjligheter till att skapa konkurrensfördelar. Dock kan företag som konkurrerar i samma del av värdekedjan ändå skilja sig mycket åt, beträffande resurser och möjlighet till konkurrensfördelar.⁹¹

Den första värdekedja – modellen presenterades av det världskända management och konsult företaget McKinsey och Company. De tog fram en relativt enkel och lättöverskådlig modell och menade att värde nästan alltid skapas genom att sex steg i en kedja av aktiviteter inkluderas; teknologi utveckling, produktdesign, tillverkning, marknadsföring, distribution och service. De menade att ett företag kan skapa möjligheter till konkurrensfördelar i vilken av dessa aktiviteter som helst eller i kombination av flera.⁹²

År 1985 tog Michael Porter fram en andra typ av värdekedja, där de värdeskapande aktiviteterna är uppdelade i primära- och stödjande aktiviteter samt en utsatt marginal. De primära aktiviteterna relaterar till fem olika kategorier; ingående logistik, operationer, utgående logistik, marknadsföring och försäljning och service. När det gäller de stödjande aktiviteterna är de indelade i fyra olika grupper; inköp, teknologisk utveckling, human resource management och infrastruktur.⁹³

Värdet av alla aktiviteter som företaget utför måste överstiga summan av dess kostnader. Porter uttryckte det som att företagets totala värde bestäms av försäljningens värde. Den satta marginalen väger ett företags vinst gentemot risk i Porters värdekedja.⁹⁴

⁹⁰ Barney (2002)

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid.

⁹³ Van Weele (2002)

⁹⁴ Van Weele (1992)

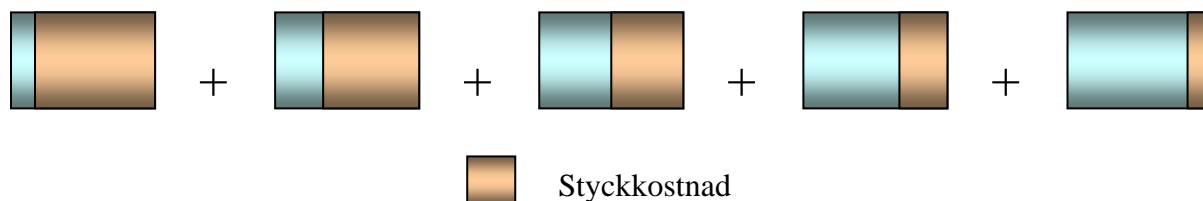
3.3. Skalekonomi

Teorierna om skalekonomi och skalfördelar härrör ursprungligen från Adam Smiths tankar om att arbetsfördelningen begränsas av marknadens omfattning.⁹⁵

Målet att nå skalfördelar är en av de vanligaste anledningarna till strategiska allianser idag. Att tillsammans utnyttja sina kompetenser, resurser och dela på risk och kostnader, vilket kan leda till tillväxt, är fördelar som en allians kan innebära. Som enskild aktör är det svårt att bli tillräckligt stor för att ensam kunna vinna liknande fördelar.⁹⁶

Dominansen av stora aktörer inom tillverknings- och servicebranschen beror således till största delen på skalekonomiseffekter.⁹⁷

Skalekonomi gör sig gällande överallt där input i produktionen resulterar i minskade styckkostnader. Att skalekonomi förknippas med tillverkning är välkänt, men skalekonomi är även vanligt och viktigt i icke-tillverkande delar, som distribution, forskning och utveckling.⁹⁸



”Den minskande styckkostnaden” Illustrerad av Green & Gustavsson (2007)

Skalekonomi härrör från tre olika ursprung; teknologiska input – output relationer, odelbarhet och specialisering. Vad som menas med de här tre är att en ökning i output behöver inte medföra en proportionerlig ökning i input, vissa produkter är stora och klumpiga och säljs helt enkelt inte i små kvantiteter och en skalökning medför bättre specialisering vid utförande av en uppgift.⁹⁹

⁹⁵ Atallah (1966)

⁹⁶ Barney (2002)

⁹⁷ Grant (1991)

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Grant (1991)

Skalekonomi i marknadsföring sägs vara nyckeln till framgång för de stora ”jättar” som dominerar många branscher.¹⁰⁰

Skalekonomi har gjort att många företag åtnjuter diverse fördelar, ändå finns det små och medelstora företag som överlever och fortfarande konkurrerar. Skalekonomi har vissa begränsningar som bromsar ner dess effektivitet. Faktorer som produktdifferentiering, flexibilitet och problem med motivation och koordination sätter ”käppar i hjulet” för denna typ av strategi.¹⁰¹

För små företag är det ur konkurrenssynpunkt fördelaktigt att vara beläget i en inte alltför konkurrensutsatt natur. Detta kan nämligen innebära stabilitet, billigare investeringsmöjligheter, lägre avgifter m.m.. Denna geografiska placering tillsammans med närhet till sina kunder, att mer eller mindre befinna sig i en form av kluster, kan skapa smådriftsfördelar för det mindre företaget.¹⁰²

Det är annars vanligt att små företag i en konkurrensutsatt bransch, ofta hamnar i ett vägskäl där det handlar om att antingen expandera, för att försöka minska enhetskostnaden på sina produkter eller att ge upp sin FoU och riskera att bli utkonkurrerad av de andra aktörerna på marknaden.¹⁰³

Att tillverka specialprodukter, där det inte är möjligt att bedriva storproduktion är dock ett ytterligare exempel där en mindre aktör kan åtnjuta smådriftsfördelar.¹⁰⁴

Mindre och medelstora företag på marknaden är viktigt, då de behövs för att främja entreprenörskap, kreativitet och att accelerera den ekonomiska processen.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Grant (1991)

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Atallah (1966)

¹⁰³ Ibid.

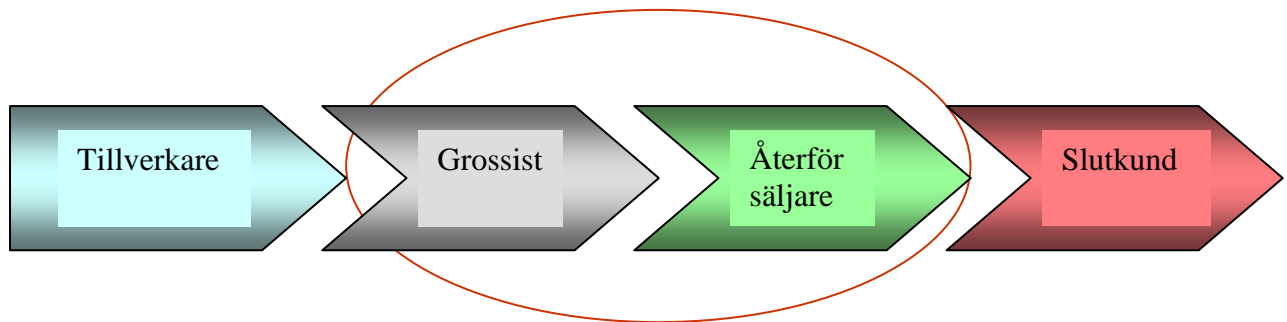
¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Atallah (1966)

4. Empiri

I det här kapitlet vill vi presentera vårt empiriskt insamlade material, som tillsammans med ovanstående teorier ligger till grund för vår analys och slutsats. Vi ger först en beskrivning av den berörda delen av värdekedjan, där vår studie utförs. Därefter presenteras de olika intervjuobjekten, vilket följs av de framkomna resultaten av våra intervjuer, samt empiriskt material från andra källor.

4.1. Presentation av värdekedjan



Vår undersökning baseras som tidigare nämnts på en fallstudie av en mindre grossist i storhushållsbranschen. I vår studie har vi valt att fokusera och endast studera en del av den rådande värdekedjan. Den del som vi valt att studera är grossistens relation till återförsäljarna, samt relationen till andra grossister.

4.2. Presentation av intervjuobjekten

De personer vi valt att intervjua skiljer sig åt, när det gäller bakgrund och arbetsuppgifter. Vi tyckte att för att kunna göra en trovärdig studie, var det viktigt att få information från så många delar som möjligt i företaget, såväl från VD som från lagerpersonal. Vi ansåg dessutom att för att kunna göra en fullgod analys, var vi tvungna att också intervjua någon konkurrent och någon kund till fallföretaget.

Intervjuerna vi utförde varierade tidsmässigt lite, beroende av den öppna frågekaraktern. (Se bilagor 1,2,3) I genomsnitt varade dock intervjuerna i ungefär en timme per respondent.

I och med att ingen av respondenterna ville vara anonym, förenklades vår framställning och också vår analys och slutsats.

Här följer en kortfattad presentation över våra intervjuobjekt:

<p>Namn: Andersson Kurt Ålder: 56 år Bakgrund/Utbildning: Äger och har arbetat på Matgrossisten sedan dess start. Startade tidigt eget företag inom gatukök efter en bilmekanikerutbildning. Arbetsuppgift: Verkställande Direktör</p>	<p>Namn: Andersson Torbjörn Ålder: 50 år Bakgrund/Utbildning: Äger och har arbetat på Matgrossisten sedan dess start. Innan dess och efter gymnasiet arbetade Torbjörn för en annan grossistfirma. Arbetsuppgift: Lagerchef och inköpsansvarig</p>
<p>Namn: Bergman Martin Ålder: 25 år Bakgrund/Utbildning: Gymnasieutbildning, ekonomisk inriktning. Arbetar på Matgrossisten nu, men har även erfarenhet som bartender. Arbetsuppgift: Ekonomiansvarig</p>	<p>Namn: Oskarsson Berthold Ålder: 53 år Bakgrund/Utbildning: Äger egen bondgård. Arbetsuppgift: Lagerpersonal på Matgrossisten, vilket innebär bland annat packning av varor till kund och uppackning av leveranser.</p>
<p>Namn: Persson Anita Ålder: 53 år Bakgrund/Utbildning: Har arbetat inom försäljning av bland annat köksutrustning. Arbetsuppgift: Försäljare på Matgrossisten, har även andra administrativa uppgifter.</p>	<p>Namn: Tjärnström Torbjörn Ålder: 50 år Bakgrund/Utbildning: Har arbetat inom restaurang och storhushåll hela sitt liv. Arbetsuppgift: Driver caféet/restaurangen Kajplats 4 i Kalmar.</p>
<p>Namn: Tollstam Anneli Ålder: 42 år Bakgrund/Utbildning: Ekonomiutbildning, Lunds Universitet Arbetsuppgift: Försäljningschef, Menigo, (f. d. ICA MENY AB), Södra Sverige.</p>	<p>Namn: Mikael Darneus Ålder: 40 år Bakgrund/Utbildning: Har arbetat inom restaurang och storhushåll hela sitt liv. Arbetsuppgift: Driver Mickes lunchrestaurang och catering i Kalmar.</p>

4.3. Presentation av storköksbranschen

Inom storköksgrossistbranschen kan det identifieras olika kundgrupper. Respondenterna i studien påvisar att en uppdelning kan ske mellan privata restauranger och en offentlig upphandling med kommuner. Den offentliga upphandlingen innehåller kunder såsom skolor, åldervårdshem etc.

Utvecklingen inom storköksbranschen har under de senare åren generellt sett skett i två olika riktningar, beroende på vilka av grossisternas möjliga kunder som studeras.

Inom den offentliga upphandlingen är respondenterna överens om att det för närvarande framförallt handlar om att erbjuda de lägsta priserna. Kommunerna tar in anbudsavtal från intresserade grossister och väljer sedan det avtal som de vill teckna, vilket oftast blir från den grossist som kan erbjuda lägst pris. Det har framförallt blivit de stora grossisterna som levererar till dessa kunder, även om det till och med för stora grossister i princip innebär en förlustaffär. Situationen idag är sådan att det knappast går att pressa priserna något lägre, ändå upplever flera av de intervjuade att kommunerna fortsätter att göra försök. Att kommunerna kan fortsätta ställa krav på låga anbudspriser handlar om att grossisterna vill öka sina omsättningar. Prispressen från kommunerna kunde inte identifieras på samma sätt för fem år sedan. Förut var det relationen till kunden som var det viktiga och själva upphandlingen påverkade inte speciellt mycket. Men förändringar har skett inom offentlig upphandling och ytterligare förändringar förmodas att ske.

”Idag kan man i princip se det som ett låst läge, moment 22, pest eller kolera, på grund av prispressen, något måste hända.” (Anneli Tollstam, Menigo)

Utvecklingen inom den privata restaurangsidan har istället varit mer positiv för grossister. Detta beror på att fler folk äter ute numera. Det finns även många andra verksamheter inom den privata sidan som upplevs som stabila.

När det gäller konkurser så var det vanligare förr, men Torbjörn Andersson påpekar att det fortfarande finns stora risker för grossister, eftersom branschen är ”lite strulig” och att det finns ”lycksökare”.

Inom restaurangbranschen sker idag ett stort antal nyetableringar, vilket därmed ökar antalet potentiella kunder. Detta är dock inte bara fördelaktigt för grossisterna, utan kan även innebära risker.

”(...) det kanske är så att nya restauranger till stor del delar på samma kaka.”

(Martin Bergman, Ekonomiansvarig, Matgrossisten)

Den starka prispress som upplevts inom den offentliga upphandlingen har inte heller undgått den privata sidan, utan det har även där blivit allt tuffare. Exempel på detta är att det nuförtiden finns allt fler kedjor bland de privata kunderna. Dessa har i förhållande till grossisterna bra möjligheter att pressa priser. Det är de stora grossisterna som framförallt har möjlighet att leverera till denna typ av kedjekunder, eftersom de är rikstäckande. Menigo har exempelvis kunder som Scandic Hotel, SF-biograferna samt Grand Hotel Holdings¹⁰⁶. Kurt Andersson menar också att även andra kunder, som pizzerior, försöker att samarbeta för att få ner priserna. För kunden har det blivit allt mer priset som avgör beslutet, vilken grossist de ska använda.

Denna prispress anser respondenterna inte fanns för fem år sedan, utan att det var personlig service som kunderna värdesatte. Anita Persson menar att trenden går mot att grossisternas säljare får lägga ner mer tid och jobb på kunden, för mindre pengar än förr. Även om priset under en period har varit den avgörande faktorn i branschen, finns det ändå en tro bland de svarande, att det kan gå tillbaka och att servicen kommer att bli allt viktigare. Detta är dock inte något som är kartlagt. Delfi Marknadspartner producerar en Storhushållsguide årligen. Denna pekar istället på att prispressen kommer vara den drivkraft, som kommer att fortsätta styra utvecklingen i branschen.

I branschen kan identifieras att kunderna börjat ställa allt fler typer av krav. Ett exempel på något relativt nytt för grossisterna, är att vissa kunder numera börjat begära förskottsbonus. Denna utveckling anser Torbjörn Andersson beror på att dryckesbolag, såsom Falcon och Pripps, arbetar på just detta sätt. Risken med detta anser han dock är, om det går dåligt för kunden, så förlorar grossisten satsade pengar utan att ha hunnit ”gå med vinst på kunden”.

¹⁰⁶ Ågren (2) (2004)

Branschen har under de senaste åren också påverkats av att Sverige blivit ett allt mer mångkulturellt samhälle och att grossisters sortiment av den anledningen också har vuxit.

4.3.1. Centraliseringen - omsättning

Det blir allt färre grossister i storköksgrossistsbranschen. För de mindre grossisterna innebär detta att det blir allt svårare att klara sig själva. Trenden är att mindre grossister blir uppköpta av andra större grossister, eller att de mindre skapar samarbeten mellan varandra för att överleva.

Det grossister framförallt strävar efter idag är en ökning av sina omsättningar, eftersom detta stärker förhållandet och förhandlingsstyrkan gentemot deras fabrikanter. Det är alltså inte bara kunden som jagar inköspriser utan detta är något som numera präglar hela värdekedjan. Prispressen var inte lika uppmärksammas förr i tiden, då var det istället relationer som var det viktiga, vilka byggdes och arbetades med på lång sikt. Respondenterna anser inte att relationerna saknar betydelse idag, men omsättning och priser på inköp har blivit allt viktigare.

Fabrikanterna har också växt till större organisationer genom sammanslagningar och uppköp under de senare åren.

En stor risk är att de mindre grossisterna kommer att försvinna genom uppköp av större grossister som vill växa tror Torbjörn Andersson. Anita Tollstam tror också att samarbete blir allt mer viktigt framöver och att det till slut bara kommer att finnas ett antal stora grossister kvar. De små kommer inte att klara av att överleva på egen hand anser hon.

Rapporterna "Kartläggning av storhushållbranschen 1978" och "Storhushållsguide 2004" stödjer detta resonemang och redogör för en minskning av antalet fullsortimentsgrossister, från cirka 150 stycken ner till 85 stycken enheter, vilket kan antas ha minskat än mer under det senaste året. Det är inte bara antalet fullsortimentsgrossister som minskar, utan även antalet detaljgrossister som säljer färskvaror. Dessa har minskat från cirka 200 stycken ner till

115 stycken enheter. De flesta av dessa enheter tillhör idag istället de stora aktörerna som Menigo och Servera.

Även Kurt Andersson anser att det blivit en allt större betoning på de stora aktörerna inom grossistbranschen, men hävdar att det också har vuxit fram vad han kallar ”källargrossister”. Dessa källargrossister har ett litet annorlunda utbud av varor och erbjuder kunder lågt pris på specifika produkter, vilket ska locka till inköp menar han.

4.3.2. Finansiell situation i storhushållsbranschen

Under de senaste åren har flera av grossisterna i branschen haft dålig lönsamhet och inte haft övertygande resultat eller vinstmarginaler. Under år 2005 vände dock detta för de flesta av grossisterna. En del av detta förklaras av Wallentinsson¹⁰⁷ i branschtidningen ”Restaurang & Storhushåll” bero av den högkonjunktur, som just nu råder i Sverige. De tre företag som uppbar den största omsättning av fullsortimentsgrossisterna i branschen år 2005 var Menigo AB, Servera R&S AB, samt Martin Olsson AB. Menigo och Servera R&S är även de två aktörer som varit de två största under en längre period inom storhushållsbranschen. Deras omsättning, resultat och vinstmarginaler presenteras i Bilaga 4.

4.3.3. Teknologisk utveckling

Storköksgrossistbranschen har haft en klar teknologisk utveckling på senare år, där effektiva affärssystem blivit centralt. I och med teknologin har branschen kunnat effektiviseras och blivit betydligt snabbare på att hantera exempelvis kunders beställningar. Dagens utveckling har betytt att säljarna till skillnad från mitten av 80-talet nu sitter med datorer och tar emot beställningar. I affärssystemen framgår det vilka varor som finns inne och vilka som saknas. Detta kan alltså säljaren meddela kunden direkt.

”(...) förr fanns inga datorer, utan det var papper och penna som gällde.” (Anita Persson, Försäljare, Matgrossisten)

¹⁰⁷ Wallentinsson (2006)

4.4. Kundrelationer

Den prispress som idag generellt finns i livsmedelbranschen är som tidigare nämnts av vikt för utvecklingen av storköksbranschen. Med eller utan denna påverkan har det alltid varit angeläget för grossisterna inom branschen att kunna upprätthålla en god relation till sina kunder. Anneli Tollstam påpekar, att hur kundrelationen utvecklas är viktigt för företagen, men att det är idag inte är något specifikt för branschen, utan att det även kan ses i andra branscher.

”I alla affärer blir det viktigt med relationer.” (Anneli Tollstam, Menigo)

I relationen är det centralt med en god kännedom om kunden, för att det ska kunna växa fram en varaktighet och en långsiktighet. Genom att ha en god kännedom om sina kunder blir grossisten medveten om hur kunden brukar agera och kan utgå ifrån detta. Det har alltid inom storköksbranschen varit vanligt att det finns kunder som kräver mycket uppmärksamhet. Hur relationer byggs beror därmed på vilken kund det handlar om.

”(...) det är lite att den som skriker högst, får mest.” (Martin Bergman, Ekonomiansvarig, Matgrossisten)

Varaktighet i relationen mellan kund och grossist bygger också på närhet. Nu för tiden försöker grossister ofta skapa denna närhet genom att anordna olika aktiviteter med sina kunder, där grossister och kunder kan lära känna varandra på ett mer neutralt plan. Plattformar och nätverk skapas därmed inte bara mellan grossister och kunder, utan även mellan krögarna själva. Att aktiviteter av detta slag är bra för att förstärka relationer bekräftar krögaren Mikael Darneus och menar att det viktiga inte är att grossisterna bjuder på olika saker, utan att du som krögare i en ganska ensam bransch erbjuds tillfälle att skapa relationer.

”Mer lobbying och arrangemang vore positivt.” (Mikael Darneus, Mickes lunchrestaurang och catering)

Trygghet från grossistens sida är också betydelsefullt för en varaktig relation. Visar grossisten att hela konceptet fungerar, kan detta betyda att kunden inte alltid sätter priset i första hand.

Att kunden upplever det på samma sätt bekräftas av både Mikael Darneus samt Torbjörn Tjärnström. Dessa vill känna en trygghet när de köper varor och relationen får inte bli opersonlig. Om prisskillnaden på varor visar sig vara marginell värdesätter kunden att de har en god relation till sin grossist, som känner dem väl. Dock ska återigen påpekas att det finns kunder i storköksbranschen som inte ser det på detta sätt, utan endast handlar och fattar beslut utifrån hur inköspriserna ser ut.

Idag är det svårt att säga hur kunderna uppfattar grossisterna. Ibland fungerar relationen jättebra, för att senare svänga och fungera sämre en period. Detta kan ha flera olika orsaker. Det kan delvis bero på att kunderna själva använder sig av olika grossister, på grund av prisskillnader, samt på grund av att säljare byter arbetsplats. Även servicen spelar in, vilken ibland sviker från grossisternas sida.

4.4.1. Säljkår

Försäljningen och den säljkår som en grossist innehar, har betydelse när det gäller hur bra en grossist lyckas upprätthålla relationer gentemot sina kunder. En säljkår inom ett grossistföretag har oftast både innesäljare, som sitter på ett kontor, samt utesäljare, som är ute på "fältet" och bearbetar kunderna. Det är väsentligt för säljkåren att de förstår vikten av att relationen mellan dem och kunden måste vårdas, men det är även viktigt för företaget att förstå hur central deras säljkår är. Det händer numera ofta i branschen att när en säljare byter arbetsplats till en ny grossist, så byter ofta kunden grossist på grund av relationen till säljaren. Anneli Tollstam på Menigo menar att de som stor grossist kan använda sig av detta förhållande.

"(...) genom denna rekrytering binder vi personal till oss, som byggt relationer i sitt arbete med potentiella kunder till oss." (Anneli Tollstam, Menigo)

4.4.2. Förhandlingsstyrka

Hur bra förhandlingsstyrka en kund har gentemot sin grossist beror generellt på storleken av dess inköp, samt hur länge kunden funnits i branschen. Har de varit i branschen länge blir kunden duktig på att förhandla till sig bra priser. Detta beror på att de har bättre kunskap och en bakgrund, som gör att de har bra koll på ekonomin i verksamheten. Har inte kunden denna kunskap kan grossisten oftast styra förhandlingarna.

Tendensen att allt flera krögare väljer att samarbeta med varandra och funderar på att slå ihop sina verksamheter, påverkar förhandlingsstyrkan mot grossisterna till det bättre. Denna typ av förhandling, med en starkare motpart, får numera ofta som konsekvens att avtalen mellan grossist och kund blir längre. Tidigare var det inte säkert att avtal ens skrevs mellan grossist och kund, men nuförtiden skrivs det ofta avtal på mellan ett till tre år. Konkurrensen om kunderna på markanden bland grossisterna är också en faktor som idag påverkar att kundernas förhandlingsstyrka blir allt starkare.

4.5. Drivkrafterna i storhushållsbranschen nu och då

Storhushållsbranschen är inne i en föränderlig fas, vilket både våra respondenter och rapporter påvisar. För cirka tio år sedan var det en bransch, där närhet och personlig service var de viktigaste drivkrafterna. Det fanns tendenser till bildande av kedjerestauranger redan då, men inte på samma tydliga sätt som nu, vilket en översikt av storhushållsbranschen från 1967 – 2000 i ”Storhushållsguide 2001” beskriver.

Kopplingen mellan dagligvaruhandelsbranschen och storhushållsbranschen beskrivs som stark i Storhushållsguide 2004, vilket även bekräftas av Annika Tollstam på Menigo.

Prispress som drivkraft har gjort sig gällande i dagligvaruhandelsbranschen under längre tid än i storhushållsbranschen, vilket har blivit märkbart för aktörerna och lett till en struktur där den lågprisprofilerade handeln har vuxit sig betydande. Enligt tidningen ”Supermarket’s” rapporter över ”Vem är Vem” år 2004 och år 2005¹⁰⁸, finns det en dominans av större aktörer

¹⁰⁸ Ågren (1) (2004) och Detaljhandeln 2004 – utvecklingen i korta drag (2005)

till följd av uppköp och sammanslagningar. Detta bekräftas också om vi jämför de största aktörerna i Supermarkets faktanummer "Vem är Vem" år 2005 med år 1990¹⁰⁹. Sammanslagningar och uppköp inom dagligvaruhandelsbranschen förklaras i rapporten av de inköpsfördelar detta inbringrar. De mindre livsmedelbutikerna får svårare att klara sig eftersom konsumenten inte längre prioriterar tjänster som exempelvis personlig service, anpassat sortiment med specialvaror och en trevligare säljmiljö.

Insamlad empiri påvisar att prispressen idag även är en viktig drivkraft inom storhushållsbranschen. Utvecklingen som har skett inom dagligvaruhandelsbranschen, kan även urskiljas av flera respondenter och av rapporter inom storhushållsbranschen. Uppköp och sammanslagningar sker för att få bättre inköpspriser och för att aktörerna ska kunna växa omsättningsmässigt. Gränserna mellan segmenten dagligvaruhandel och storhushållshandel suddas ut allt mer, där livsmedelbutiken exempelvis blir ett alternativ för konsumenten att köpa sin lunch i. En hårdare konkurrens inom restaurangbranschen gör att grossisternas kunder inom storhushållsbranschen ofta prioriterar ner personlig service gentemot ett lägre pris.

Storhushållsbranschen domineras för närvarande av ett antal stora grossister. Bilden över vilka som är de stora grossisterna har dock förändrats över tiden, som en jämförelse mellan "Kartläggning av storhushållsbranschen 1979" och "Storhushållsguide 2004" bekräftar. Detta kan förklaras med sammanslagningar och namnbyten. De två marknadsledande under de senaste tio åren har dock varit Menigo, f.d. ICA – Meny AB och Servera R&S AB.

Wallentinson beskriver i branschtidningen "Restaurang & Storhushåll", hur marknaden för storhushåll under ett antal år varit nere i en finansiell svacka, vilket även bekräftas av de resultat flertalet grossister gjort under dessa år, (se Bilaga 4). År 2005 vände dock trenden till positiv för branschen. Förklaringen ser Wallentinson till viss del finns i den högkonjunkturen som råder i Sverige. Att prispress som drivkraft fortfarande föreligger tyder Sundströms¹¹⁰ analys på, eftersom konsumenter förväntas gynnas av fortsatta låga priser år 2006. Orsaken bakom detta anser Sundström vara den hårda prispress som råder för handeln i dagligvaruhandelsbranschen, vilken även storhushållsbranschen påverkas av.

¹⁰⁹ Ågren (2005); Storbutikerna ökar sin andelar (1990) och Stormarknaderna 1989: De största ännu större (1990)

¹¹⁰ Sundström (2005)

”Storhushållsguiden 2004” försökte förutspå vilka drivkrafter och trender som storhushållsbranschen kommer att möta i framtiden. En mer enhetlig marknad med större inslag av internationalisering, är faktorer som kan göra sig märkbara, vilket redan urskiljts i dagligvaruhandelsbranschen. Även EU-medlemskapet antas komma bli påverkande med nya lagar och förordningar inom livsmedelsområdet.

4.6. Presentation av Matgrossisten

Matgrossisten är en grossist inom branschen storkök som drivs i liten skala. Företaget säljer och levererar varor till olika typer av storkök, vilka utgör deras kunder. Inköp av varor sker från olika fabrikanter. Denna typ av verksamhet har alltid utgjort Matgrossistens kärnverksamhet, sedan starten år 1979. Varorna som kunderna beställer, packas på ett litet lager. Lagerhållningen och kontorsverksamheten med försäljning sker på Matgrossistens enda kontor som också alltid legat i Kalmar. År 1985 flyttade Matgrossisten till större lokaler, men dock inom samma ort. Det sortimentet av varor som Matgrossisten tillhandahåller har utvecklats en hel del under åren. Sortimentet innehåller framförallt livsmedel, men företaget erbjuder numera också andra typer av varor, såsom spritprodukter, köksmaskiner och porslin. Matgrossisten ägs idag av tre delägare med vardera en tredjedel av aktiekapitalet. De tre delägarna är syskon, två bröder och en syster, varav alla tre fortfarande sedan år 1979 arbetar inom företaget.

4.6.1. Finansiell situation

Finansiellt sett har det gått upp och ner för Matgrossisten. Att branschen kan upplevas som en strulig bransch med lycksökare har i perioder påverkat verksamheten negativt med förluster i och med konkurser. Ett exempel var år 2004, när flera av Matgrossistens dåvarande kunder gick i konkurs. Som egenföretagare i en mindre skala menar Torbjörn Andersson att det är svårt att reparera den ekonomiska skada som sker vid ett sådant tillfälle. Under 2000-talet har Matgrossisten finansiellt sett varit i en svacka, vilket till viss del kan förklaras med minskad omsättning vid förlorandet av anbudskunderna år 2004 till konkurrenten Servera. Detta

innebar en minskning av omsättningen från cirka 55 miljoner kronor 2003 till cirka 45 miljoner 2004. Omsättningen ökade dock återigen 2005 till cirka 48 miljoner. (Se Bilaga 4)

En annan påverkande faktor var, att under perioden, då kommunerna var kunder, fanns inte sökandet efter andra kunder på ett aktivt sätt. År 2006 vände Matgrossisten trenden för nedåtgående resultat sedan år 2002. Den positiva trenden beror till stor del av en ökad kundbas, som genererats av att ha en anställd, som mer aktivt fungerar som utesäljare. Torbjörn Andersson menar att den positiva trenden också har att göra med att sommarsäsongen år 2006 var otroligt gynnsam. Den något stabilare marknaden bland restauranger har gjort att Matgrossisten inte heller fått klara av konkurser på samma sätt som tidigare.

Marginalerna mot kund är centrala att arbeta med enligt respondenterna för att kunna ge bra avtalspriser. Bra avtalspriser kan binda upp kunderna till Matgrossisten under en längre period. Marginalerna arbetas med genom att testa och söka efter nya leverantörer och Matgrossisten gör idag ett varupåslag mellan 18 och 20 procent. Kurt Andersson påpekar också att Matgrossisten under senare tid sett över kostnader för försäkringar och liknande. Detta har gjort att de kunnat ”jaga kostnader” inom flera områden, som inte tidigare studerats.

”1 öre per enhet är mycket pengar på stora inköp.” (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

4.6.2. Den interna organisationen

Samtliga respondenter på Matgrossisten anser att företaget präglas av en stark familjeanda och att de genom åren alltid varit ett ”familjeföretag”. Med detta kommer både fördelar och nackdelar. Fördelarna är att alla känner varandra väl och kan umgås på arbetsplatsen. Verksamheten har dessutom en platt och lättarbetad organisation. Detta beror på företagets storlek, samt familjeandan. Det finns inte någon chef på företaget som någon av de anställda aldrig har träffat och som anställd kan lätt egna initiativ tas. Detta eftersom alla på företaget har möjlighet att förstå helheten i verksamheten, vilket ger trygghet för de anställda, som lätt kan förstå vad som händer inom företaget. Med den platta organisationen följer också fördelar, som snabba beslut och att snabba besked kan ges.

” (...) allt är väldigt lättjobbat och storleken gör att vi kan fixa mycket själva, jag kan exempelvis springa ut på lagret när som helst. Att Matgrossisten är en liten grossist gör att det är möjligt att ha koll på hela verksamheten.” (Anita Persson, Försäljare, Matgrossisten)

Nackdelarna berör hur konflikter hanteras, vilka kan upplevas som ”familjegräl”, i och med att det till stor del är familjeband mellan dem som arbetar på företaget. Detta medger Kurt Andersson, ur andra anställdas synvinkel, kan störa arbetsron.

Anita Persson menar att det är viktigt att det finns en balans mellan fördelarna och nackdelarna med att vara ett familjeföretag. Vidare gör storleken på företaget det extra betydelsefullt att kemin stämmer mellan de anställda, annars kan en dålig stämning snabbt sprida sig och konflikter upptorna sig, vilka sen kan vara svåra att reda ut.

4.6.3. Personal och rutiner

På Matgrossisten byts det sällan personal. Förutom ägarna så har flera av de anställda arbetat väldigt länge inom verksamheten. Anita Persson har exempelvis varit anställd sedan 19 år tillbaka och Berthold Oskarsson sedan 16 år tillbaka. Detta tycker, bland andra, Torbjörn Andersson förstärker känslan av ett familjeföretag och att de förstår varandra på företaget, vilket gör att de har en rak och öppen relation.

”Vi säger som det är till varandra.” (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

Kurt Andersson anser att det är viktigt att behålla sin personal för att kunna bevara sitt kundunderlag. Personalen är enligt honom en förutsättning för att Matgrossisten ska kunna fungera.

Rutiner finns i verksamheten men dessa är, enligt respondenterna, oftast oskrivna och följer gamla banor. Rutinerna ser olika ut beroende på vilket ansvar den anställda har och alla styr över sina egna rutiner. Nackdelen med detta är att det kan medföra en känsla av att alla ”petar lite i allt” och inte bara har en sak att fokusera på. Andan är ändå att det viktiga är att

personalen gör vad som åläggs dem och att alla uppdrag fullföljas fullt ut. Detta kan dock vara svårt när rutiner inte finns i klartext.

”Vissa saker kan se självklara ut för mig, men är inte självklart för andra förrän man säger det till dom.” (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

Internt är det grundläggande att hela verksamheten och dess länkar fungerar och ingen av respondenterna kan säga något annat specifikt som skulle var extra viktigt, Det viktiga för verksamheten är att allt fungerar bra genom hela arbetskedjan på företaget.

”Jag tror att alla, vad man än gör, är lika viktiga. Hela verksamheten måste vara en kedja som håller ihop.” (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

” Det är viktigt att kunden får rätt varor och det är viktigt att kunna ge kunden detta. Därmed får vi inte packa fel eller skriva ut fel.” (Martin Bergman, Ekonomiansvarig, Matgrossisten)

”(...) viktigt att också hålla tider till kunderna så att inga förseningar sker av leveransen.” (Martin Bergman, Ekonomiansvarig, Matgrossisten)

”Det är den röda tråden som ska funka och rinna ihop.” (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

Samarbetet mellan personalen betonas också av respondenterna vara väldigt betydelsefullt. Alla ska kunna lita på varandra och ha en vilja att uppnå saker för att samarbetet ska kunna fungera. Detta är något som påpekas svika ibland inom verksamheten, på grund av att kommunikationen mellan delarna av organisationen inte alltid fungerar.

4.6.4. Effektivitet – Lagerhantering

Torbjörn Andersson anser att något som skulle kunna utvecklas är effektiviteten på lagerhanteringen.

"(...) exempelvis har vi idag en massa olika sorters köttbullar i lager, för kunderna vill ha olika sorter. Skulle vi få fler kunder att handla samma sort skulle vi kunna minska och effektivisera lagerhållningen." (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

Men han menar å andra sidan att han förstår att kunder har olika smak, att detta blir viktigt att tillhandahålla och att detta är en av Matgrossistens starka sidor idag. Därför anser han att Matgrossisten ska fortsätta försöka anskaffa de varor som kunden vill ha.

4.6.5. Kundrelation

Matgrossisten arbetar idag framförallt mot privata restauranger och jobbar inte längre med den offentliga upphandlingen. Detta eftersom priserna pressas hårt inom detta område och de låga marginalerna, gör att det inte blir en lönsam affär för Matgrossisten.

Anita Persson nämner att prispressen har påverkat kunderna till att inte alltid använda Matgrossisten som leverantör, de har på så sätt tappat en del inköp från vissa kunder.

"Dom plockar russinen." (Anita Persson, Försäljare, Matgrossisten)

Om det sker ett urval från kundens sida över vilken leverantör som ska används, kan det nämnas att detta numera även sker från grossisternas sida och hos Matgrossisten. Kurt Andersson menar att det finns kunder som Matgrossisten känner att de inte vill ha, analyser görs därför över vilka som kan vara potentiellt bra och dåliga för företaget. Det handlar framförallt i dessa analyser om att se om kunden kommer att kunna betala fakturor eller inte, detta eftersom Matgrossisten, som mindre grossist har svårt att klara allt för många ekonomiska förluster.

Respondenterna inom fallföretaget tror att Matgrossisten har ett bra rykte bland sina kunder och på marknaden genom sin långa tradition och bakgrund. De förmodar att kunderna upplever trygghet och att Matgrossisten har en stor och god kunskap om livsmedel, vilket tillgodoser kundens behov av produktkänedom.

”Vi är bra på att kunna se nya möjligheter och testa nya produkter. Därmed är vi också bra på att ge förslag till kunden, på vilka produkter som är bra att använda beroende på vad de frågar efter.” (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

Något som alltid varit betydelsefullt för Matgrossisten påvisar respondenterna vara att de försöker skapa närhet till kunden och utveckla denna relation, helst till att bli som en kompisrelation, men ändå på en professionell nivå. Att de alltid arbetat på detta sätt, gör att de idag känner sina kunder väldigt väl. Det kan även påvisas att det varit en lyckosam arbetsmetod eftersom flera kunder handlat av dem som grossist sedan slutet av 1980-talet.

För att kunna hävda sig gentemot sina konkurrenter, är det enligt respondenterna viktigt för Matgrossisten att jobba mycket med service ut mot kund,. Kunden måste känna serviceandan och tryggheten att få rätt saker och om det skulle bli fel, skall kunden uppleva och veta att detta kommer att ordnas sig på något sätt.

”Matgrossisten vill ge kunden vad den vill ha.” (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

Att Matgrossisten är en mindre lokal grossist anser några av respondenterna vara en stor fördel. Detta eftersom kunderna än så länge också ser ut på detta sätt. Kurt Andersson tror att detta kan göra att Matgrossisten och kunden har lättare att identifiera sig med varandra. Matgrossisten erbjuder idag även tjänster som respondenterna inte tror finns hos någon av deras konkurrenter. Detta är tjänster som exempelvis en jourtelefonsvarare för kunderna när kontoret är stängt. Kunderna kan på detta sätt komplettera sina ordrar med varor som de glömt beställa. Andra tjänster som kan nämnas är att Matgrossisten är relativt tillmötesgående när det gäller att dela stora förpackningar, vilket kan underlätta för kunder som har små lagerutrymmen. Den lokala biten anser respondenterna ger fördelar för kunden, eftersom leveranser kan ske oftare, samt att de ur miljöhänsyn utgör ett bättre alternativ.

Anita Persson påpekar dock att hon tror att servicen som Matgrossisten erbjuder har försämrats något de senaste åren. Hon säger att det var mer extraleveranser förr.

4.6.6. Placering/Lokalförankring

Respondenterna på Matgrossisten anser Kalmar vara en bra placering för en grossist. Det beror framförallt på närheten till Öland, som under somrarna blomstrar med många turister och därmed också av många restauranger. Denna sommarsäsong verkar också ha förlängts mycket under de senaste åren. Torbjörn Andersson och Kurt Andersson menar att idag kan de se att perioden börjar redan i maj och kan hålla på ända in i september, med en pik i juli. Tidigare menar de att själva säsongen varade endast mellan juni och augusti.

Den lokala anknytningen och närheten till sin grossist tror Torbjörn Andersson ha börjat betyda mer och mer för kunden. Han tror att detta kan bero på en ökad miljömedvetenhet, samt att kunderna uppskattar de kortare ledtiderna.

”Utan den lokala anknytningen och närheten skulle det ta längre tid. Det går snabbare och går att ordna på ett bättre sätt när grossisten ligger i närheten.” (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

”Det lokala har sitt värde i att det skapar närhet i relationen till kunderna och kan då minska ledtiderna. Men det är även av vikt att ha det sortiment som kunderna vill ha.” (Martin Bergman, Ekonomiansvarig, Matgrossisten)

Kalmar är också en stad som står inför en större expansion. I april år 2006 blev det klart att ett kinesiskt affärshus ska placera sig i Kalmar. Går allt väl kommer staden Kalmar antagligen växa i och med detta. Kurt Andersson ser detta som en bra möjlighet för Matgrossisten och försöker redan nu skapa sig kontakter inom projektet.

Att Matgrossisten lyckats få en stark förankring lokalt bekräftas av Anneli Tollstam. Hon menar att Servicegrossisterna matchar andra grossister i Kalmartrakten och att detta har att göra med att de har en lokal grossist som ligger på orten. Anneli Tollstam upplever det svårt för andra grossister, att i Kalmartrakten vinna andelar hos de privata restaurangerna.

4.6.7. Teknologisk utveckling

Från att på 1980-talet ha skrivit för hand och arbetat med enkla hjälpmedel har Matgrossisten följt med i den teknologiska utvecklingen och använder numera datorer och affärssystem för att styra arbetet inom verksamheten. Affärssystemet som används idag utvecklades tillsammans av sex andra medlemmar inom Servicegrossisterna. Motivet för användning av detta gemensamma affärssystem, var framförallt för att kunna minska de dyra kostnaderna som IT utgör för Matgrossisten. Kostnaderna måste vägas mot hur viktigt det är att följa med utvecklingen i branschen. Matgrossisten saknar elektronisk handel gentemot sina kunder, vilket bland annat Kurt Andersson ser som en nackdel.

"(...) många kockar från den yngre generationen efterfrågar detta." (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

Kurt Andersson känner personligen, att även om han inte är från en generation som är riktigt van vid data och IT, att det har underlättat hans arbete och att han lär sig något nytt varje dag. Kurt Andersson anser att det är lite upp till var person på företaget att själv bestämma hur mycket datakunskap som de vill skaffa sig.

"Man lär sig så mycket man kan och vill." (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

4.7. Presentation av Servicegrossisterna

Servicegrossisterna är en aktör i storhushållsbranschen som bildades år 1967 och består av ett samarbete mellan mindre lokala grossister. Idag har samarbetet nio medlemmar, däribland studiens fallföretag Matgrossisten. Medlemmarna inom Servicegrossisterna har kvar sin lokala anknytning och fungerar som egna grossister, samtidigt som de tillsammans har en central organisation. Den lokala anknytningen är viktig och är ett uttalat mål inom verksamheten behålla ¹¹¹. Den centrala organisationen är till för att medlemmarna

¹¹¹ Informationsbroschyr, ServiceGrossisterna (2004)

tillsammans ska kunna få bättre avtal, inköp, kompetensspridning, utveckling och service på en rikstäckande nivå.¹¹²

Verksamheten har under de senaste åren tappat många medlemmar, exempelvis hade organisationen 17 medlemmar så sent som år 2003 med en omsättning på cirka 900 miljoner kronor. År 2005 hade organisationen minskat till att istället ha en omsättning på cirka 723 miljoner kronor (se Bilaga 4). Anledningen till att flera medlemmar har försvunnit beror i första hand på att dessa grossister sålt sin verksamhet till andra större grossister och dessutom på att de inte ansåg att de passade in i organisationen, menar Kurt Andersson.

Den centrala organisationen ansvarar för att skapa kampanjbladet Starka Sidan. I dessa finns extra erbjudanden på olika typer av livsmedel, som erbjuds kunden under vissa perioder till ett bättre pris berättar Kurt Andersson. Förutom kampanjbladen arbetar också Servicegrossisterna med ett eget varumärke som kallas Köksmästarns. Köksmästarns finns inom ett antal olika typer av produkter. Priset är lägre på dessa varor, men med samma bibehållna kvalitet, som ska matcha marknadsledarens¹¹³.

I februari år 2004 utvecklade Servicegrossisterna även ett nytt affärssystem som tillhandahölls för samtliga medlemmar inom organisationen. Målet och syftet var att alla inom verksamheten skulle använda det nya affärssystemet. Det skulle underlätta utvecklingen av elektronisk handel och det skulle öppna upp för möjligheten att leverera till rikstäckande kedjekunder. Dock föll projektet inte ut på detta sätt och idag är det endast fyra av grossisterna som använder systemet säger Torbjörn Andersson.

4.7.1. Förhandlingsstyrka

En av anledningarna till att Matgrossisten gick med i Servicegrossisterna år 2000 var att samarbetet skulle stärka deras position gentemot leverantörerna och genom detta förbättra deras möjligheter till att tjäna pengar. Bland medarbetarna på Matgrossisten finns det en gemensam syn, att det nu för tiden är väldigt viktigt att ha en stor omsättning, annars skulle det vara svårt att förhandla till sig bra inköspriser. Fabrikanterna tittar framförallt på vilken omsättning en grossist har och sätter priser utifrån detta.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Informationsbroschyr, Servicegrossisterna (2004)

”Innan Servicegrossisterna var Matgrossisten helt ensam, men samarbetet har gjort att vi har förbättrat vår förhandlingsstyrka (...).” (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

” Tidigare kunde vi inte påverka fabrikanterna lika mycket, för att vi var små, men nu kan vi få bättre avtalspriser. Vid inköp måste man vara stor, det blir då en märkbar skillnad i pris vid inköpen.” (Martin Bergman, Ekonomiansvarig, Matgrossisten)

Utan Servicegrossisterna och dess samarbete skulle Matgrossisten minska sin förhandlingsstyrka, från att ha en gemensam omsättning på 723 miljoner kronor i ryggen år 2005, till endast sin egna på 48,3 miljoner år 2005. Respondenterna påpekar att det är en nackdel att samarbetet minskat under de senaste åren. Kurt Andersson berättar att detta är något som är av vikt att arbeta med, och något Servicegrossisterna gemensamt gör idag.

4.7.2. Egen identitet

Ytterligare en faktor som framkom vid intervjuerna på Matgrossisten var att respondenterna värdesätter samarbetet i Servicegrossisterna utifrån det förbehållet att Matgrossisten fortfarande fungerar som ett eget företag. Förutom att ägarna själva känner att det är roligt att driva ett eget företag, framkommer det att även övrig personal sätter värde på att vara egna och inte styras för mycket. Martin Bergman anser att valmöjligheterna som finns för Matgrossisten i och med samarbetet med Servicegrossisterna, gör att de fortfarande kan köpa in produkter som kunderna efterfrågar och att det inte finns några krav på speciella varumärken som ska köpas in.

4.7.3. Starka Sidan

Framtill samarbetet med Servicegrossisterna var Matgrossisten tvungna att själva producera kampanjblad och förhandla om extra erbjudanden mot kunderna. Numera används det gemensamma reklambladet från Servicegrossisterna, Starka Sidan.

”Starka sidan är ett bra säljargument till kunder, med många bra extraerbjudanden. Starka sidan är också ett bra hjälpmedel för att kunna marknadsföra oss.” (Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

4.7.4. Servicegrossisternas affärssystem

Matgrossisten är en av de sex grossister inom Servicegrossisterna som valde att byta affärssystem när detta erbjöds. Kurt Andersson anser att detta affärssystem har blivit en nackdel för samarbetsnätverket, eftersom det har medfört höga kostnader, speciellt i och med att alla medlemmar inte har valt att byta. Han anser att det är tråkigt för samarbetet, men berättar att de grossister som har valt att byta, jobbar med att utveckla affärssystemet. Martin Bergman tror att affärssystemet kan göra det enklare för Matgrossisten och att det är något bra för framtiden.

4.7.5. Övrigt

Det kan konstateras att det finns en enhetlig syn på vad som är viktigt och bra för Matgrossisten med samarbetet, Servicegrossisterna. Den ökade förhandlingsstyrkan mot leverantörer, Starka Sidan och varumärket Köksmästarns är de positiva element som respondenterna nämner.

På Matgrossisten upplever de flesta även en märkbar företagsskillnad på före och efter inträdet i Servicegrossisterna. Berthold Oskarsson har dock svårt att säga att han märkt någon större skillnad och tycker därför det blir svårt att uttala sig om inträdet varit positivt eller inte.

Anita Persson upplever skillnader i Matgrossisten utifrån det arbete hon utför. Samarbetet inom Servicegrossisterna var enligt henne bättre i början och har nu förändrats mot det sämre. Ibland upplever hon att Servicegrossisterna inte fokuserar på det viktiga och att mycket tid och pengar därmed läggs på fel saker. Det Anita Persson syftar på är den administrativa delen av samarbetet, vilken hon idag anser är omständlig och vilken också har dålig framförhållning. Anita Persson påpekar dock att hon anser att den kollektiva styrkan som Servicegrossisterna ger, när det gäller prispress, är av största vikt att behålla för Matgrossisten.

Torbjörn Andersson anser att Servicegrossisterna idag är lite för spretigt och inte fungerar till hundra procent. Han anser att det framförallt har att göra med att det är svårt att ena alla till en helhet och detta är något medlemmarna måste lägga ner tid på och arbeta med.

”Ibland kan omsättningen gå ner på vissa varor på grund av att någon aktör gör en bra deal med en annan lokal detaljgrossist och köper då inte in den mängd som det är tänkt i samarbetet. Servicegrossisternas inköpsansvariga måste göra det så billigt som möjligt, så man inte har råd att köpa någon annanstans.” (Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

Martin Bergman anser att samarbetet fungerar godkänt, men att det finns saker att förbättra. Han känner också att Matgrossisten jobbar bättre ihop med vissa av grossisterna än andra. Martin håller även med Torbjörn, att det är viktigt att samarbetet fungerar som en helhet och att du som grossist tar dig an dina åtaganden, vid exempelvis inköp.

4.7.6. Kundperspektiv på Servicegrossisterna

Från de intervjuade kunderna framkom ingen direkt skillnad, som kan kopplas till samarbetet med Servicegrossisterna. Mikael Darneus kommenterade dock att han tycker att de blad och utskick som sker varje vecka är väldigt bra och att de kan göra att han köper mer.

4.8. Framtiden

Matgrossisten har under det senaste året vänt en nedåtgående trend till att se mer positiv ut och alla respondenterna inom Matgrossisten har funderingar angående hur framtiden kommer att utveckla sig och frågor som kan vara av vikt, vilket redovisas nedan.

Lastbilsparken består idag av fyra stycken lastbilar. Förutom lastbilarna finns det även en mindre ”pickup”. Matgrossisten använder alltid egna lastbilar och chaufförer, som är anställda av företaget. Nu är företaget dock i förhandlingar som handlar om att köpa in transporttjänsten utifrån, detta för att undvika att behöva investera i ännu en lastbil. Under sommarsäsongen 2006 fanns i princip ingen möjlighet att köra ut fler varor, eftersom bilarna var fullastade. Nackdelen med att köpa in denna tjänst är att Matgrossisten inte längre blir ”sin egen ambassadör” och därmed förlorar kontrollen över utkörningarna, menar Torbjörn Andersson. Detta vägs mot att investering i en ny lastbil kostar mycket pengar för Matgrossisten och att det kan kännas som en osäker investering. Att köpa in tjänsten kommer dock i dagens läge inte betyda att verksamheten helt slutar med sina egna leveranser. De bilar och de anställda chaufförer som finns idag kommer att behållas.

Ytterligare en fråga som berör den positiva trenden av nya kunder för Matgrossisten, är hur de ska hantera den nuvarande situationen med en hyresgäst, som hyr in sig i deras lokaler. Företaget Allbröd hyr idag en del av Matgrossistens lager och använder detta för omlastningsplats. Står Matgrossistens verksamhet inför fortsatt tillväxt kan det betyda att detta lagerutrymme behövs och därmed måste förhandlingar om uppsägning av kontraktet med Allbröd påbörjas.

Respondenterna är eniga om att, om möjlighet finns ska Matgrossisten i framtiden fortsätta vara lokala och behålla den småföretagsanda som finns i företaget. Att ha som mål att växa sig större och öka sin verksamhet likt konkurrenterna, anses inte passa in i Matgrossistens organisation och verksamhet.

”Man går miste om familjekänslan och den nära kontakten med arbetskamrater om vi växer oss stora. Man får heller inte lika bra koll på vem som man ska kontakta vid olika frågor.”
(Torbjörn Andersson, Lagerchef och inköpsansvarig, Matgrossisten)

Om det kommer att gå att fortsätta vara den mindre aktör som Matgrossisten är idag, har alla respondenter svårt att sja om, men det är något som de verkligen hoppas på. Kurt Andersson ser möjligheter att kunna fortsätta vara en liten grossist med marknad i Kalmar, men det beror på flera faktorer. Han bygger detta resonemang på att Matgrossisten på senare tid fått in många nya kunder och samtidigt lyckats behålla sina gamla. Detta är en bild som Torbjörn Andersson bekräftar, genom att uppskatta att de under en tidsperiod nu endast förlorat en kund per år, samtidigt som de vunnit tio nya kunder.

De faktorer som respondenterna tycker är avgörande för Matgrossistens framtid, är att ett samarbete fortfarande måste finnas kvar när det gäller inköp. Detta kan vara ett fortsatt samarbete med Servicegrossisterna, annars får de försöka se över andra alternativ. Det kommer dock fram att om samarbetet mellan grossisterna inom Servicegrossisterna ska kunna fortsätta, måste samarbetet antagligen utvidgas för att nå bättre omsättning än vad det gör idag. Möjligheter till detta finns, menar Kurt Andersson, men Matgrossisten vill inte gå med på vilka avtal som helst. Han anser att flera avtal och samarbeten erbjuder alltför tvingande regler angående vilka varor som ska säljas. Det är vidare av vikt att affärssystemet förbättras och utvecklas.

Hur ägarförhållandena blir i framtiden kommer också fram som en påverkande faktor. Det är inte säkert att ägarförhållanden kommer att se ut som de gör idag, inom den närmaste framtiden. Det finns dock personer inom familjen som kan ta över. Om detta inte hade funnits så hade antagligen en försäljning varit mer aktuell.

4.9. Konkurrensfaktorer

Att Matgrossisten lyckats driva sitt företag sedan år 1979 anser respondenterna inom företaget bero på flera olika faktorer. Något som alltid varit angeläget inom verksamheten är att kunna erbjuda sina kunder bra service och att kunna tillgodose kundernas behov. Detta är något som även utvecklats i och med breddningen av sortimentet.

”Matgrossisten har alltid byggt på att vi vill ha kunden i mitten och serva denne fullt ut.”
(Kurt Andersson, VD, Matgrossisten)

Respondenterna anser att många värderar den långa tradition som företaget har i branschen högt. Vidare ser de möjligheten att kunna ha kvar sin identitet som betydelsefullt och den lokala förankringen i trakterna. På senare tid har också samarbetet med Servicegrossisterna varit viktigt. Förutom detta har idag verksamheten även en förbättrad bearbetning av kunder, som har gjort att kundbasen ökat under de senaste två åren. Andan att inte se kundrelationen som en affärsrelation, utan att se denna som något mer personligt och en kompisrelation, anser flera av respondenterna ha haft stor betydelse.

Torbjörn Andersson menar också att det är av största vikt att de som driver företaget fortfarande tycker att det är roligt att jobba på och driva ett eget företag. Annars ser han inte att de hade kunnat lägga ner den tid som måste göras både i med- och motgång.

5. Analys

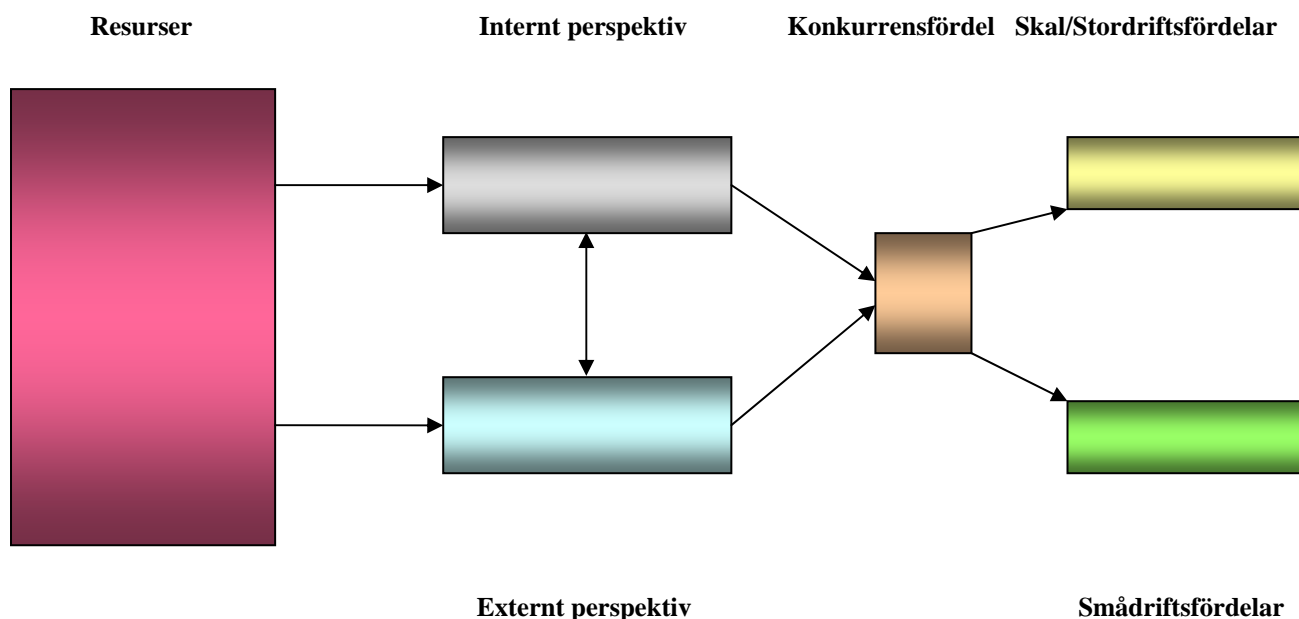
I detta analyskapitel kommer vi att försöka förankra den insamlade empirin med det teoretiska ramverk vi tidigare valt att presentera. Först i denna del följer syftet med vår analys, därefter ges en presentation av vår analysmodell och sen följaktligen vår genomförda analys.

5.1. Syftet med vår analys

Med vår analys vill vi försöka koppla ihop insamlad empiri med befintlig teori. Vi vill med vårt arbete nå förståelse och tillräcklig bakgrundsinformation över storhushållsbranschen och Matgrossisten, för att på sätt kunna besvara vår problemställning och därmed uppnå vårt syfte med den här studien.

5.2. Presentation av vår analysmodell

För att på ett systematiskt och lättförståeligt sätt hantera analysarbetet har vi valt att utveckla en analysmodell enligt nedan. Analysmodellen utgår ifrån identifieringen av resurser, vilka ses utifrån ett internt och externt perspektiv. Detta leder fram till att se om resursen är en konkurrensfördel eller inte och i så fall om det är en stordriftsfördel eller smådriftfördel. Vi anser att denna modell gör det lättare för läsaren att följa en röd tråd i vårt analysarbete samtidigt som det skapar förståelse för våra kommande slutsatser.



”RPKS-modellen”, Green & Gustavsson (2006)

5.3. Genomförd analys

Vår analys bygger som sagt på identifiering av resurser för fallstudieföretaget Matgrossisten och sen en vidare applicering av vår analysmodell enligt ovan, för att på så sätt se om det finns några konkurrensfördelar och vad de i så fall kan generera.

5.3.1. Finansiell situation

Det är för grossister, som för andra aktörer, viktigt att förfoga över finansiella resurser. Konkurrenter med större kapital kan nämligen genom stordriftsfördelar utgöra en starkare och mer stabil aktör på marknaden. För Matgrossisten, som mindre grossist, är det svårt att själva kunna inneha samma finansiella resurser som de stora grossisterna. Detta bekräftas av Barneys teorier, om att det är svårt för enskilda aktörer att nå lika stora fördelar som de större aktörerna. Finansiella resurser kan ge bättre möjligheter för grossister att bland annat marknadsföra sig, investera och möta kunders krav. Detta styrks också av Grant, som menar att aktörer ofta kan lyckas dominera branscher genom att vinna skalfördelar med marknadsföring.

Matgrossisten kan inte med sina finansiella resurser vinna några skalfördelar. Sämre finansiella resurser i jämförelser med konkurrenterna, kan inte på något sätt heller sägas utgöra en smådriftsfördel. Riskerna blir större för Matgrossisten oavsett om det handlar om exempelvis investering i en ny lastbil, förskottsbonus till kunder eller om marknadsföring.

Vid jämförelse av Matgrossisten mot de största grossisterna kan vi identifiera att Matgrossistens vinstmarginaler är betydligt lägre än Servera R&S samt Martin Olsson (se Bilaga 4). Hur länge ett företag kan driva en verksamhet med så låga marginaler blir osäkert med tanke på utvecklingen i branschen. Fallföretagets vinstmarginaler ligger dock högre än vad genomsnittet för medlemmarna i Servicegrossisterna gör, vilket dock inte behöver vara speciellt betryggande eftersom denna organisations framtid kan ses som osäker. Resultatet för Matgrossisten år 2006 har förbättrats mot föregående år, men inte i någon drastisk riktning, och en allmän utveckling bland alla grossister. Studier och rapporter från detta år menar också att de något förbättrade resultaten i storhushållsbranschen totalt sätt, antagligen till viss del beror på den högkonjunktur som Sverige är i för tillfället.

5.3.2. Organisation

Ett företags organisation utgör även den en resurs för företaget. Enligt Barney är detta en organisatorisk resurs. Att Matgrossisten är en liten aktör med stark familjekänsla och täta relationer mellan alla medarbetarna, skapar närhet och trygghet. Denna relation är enligt Hammarkvist, Håkansson och Mattson en viktig faktor för ett väl fungerande arbete och kontakt och nätverksbyggande. Att rak kommunikation råder mellan alla parter underlättar också enligt empirin vid komplikationer, såvida det inte utvecklas till ett "familjegräl".

Vid analys med Barneys VRIO – modell kan sammanfattas att organisationen är väldigt värdefull för Matgrossisten, den är med sin familjekänsla relativt sällsynt, den är dessutom svårimiterad och organisationen är välorganiserad. Detta resultat medför enligt Barney att Matgrossistens organisation är en varaktig konkurrensfördel för företaget. I vilken skala eller omfattning organisationen sen påverkar är svår att mäta.

Matgrossistens platta organisation med rak kommunikation och där alla känner varandra, kännetecknas av flexibilitet och enkelhet. Kommunikation och motivationshöjande åtgärder förenklas av dess litenhet. Fallföretagets organisation kan med stöd av Grant således sägas ge upphov till smådriftsfördelar. Dock kan det ifrågasättas om dessa smådriftsfördelar kan konkurrera gentemot de stordriftsfördelar som en större organisation kan medföra.

5.3.3. Personal

Den egna personalen utgör en klar resurs för Matgrossisten och är enligt Barneys kategorisering en "human resource".

Som sades i analysen av Matgrossistens organisation, så vilar företaget på en stark familjeanda. Att alla känner alla, den raka kommunikationen och att organisationen är platt kan underlätta i många beslutssituationer och vid samarbete. Givetvis finns det dock även nackdelar med denna typ av organisation och personalsammansättning, vilket empirin också beskriver.

Likt Håkansson och Snehota beskriver om aktörsband mellan företag, så påverkar även de olika personaldelarna varandra internt och till och med ner på individnivå, vilket leder till hur de ser på och förhåller sig till varandra. Att ha en stark kultur och en positiv och nära relation mellan personalens alla delar kan således stärka företaget internt.

Matgrossistens sätt att bemöta, uppmuntra och belöna sin personal kan ses som bidragande faktorer till den låga personalomsättningen inom företaget. En nackdel dock med låg personalomsättning, kan vara att det ibland är positivt att få in lite nytt blod och nya tankemönster i organisationen. Som fördel måste istället ses att Matgrossisten gör ett väldigt bra jobb i att underhålla sin personal, vilket enligt Hammarkvist, Håkansson och Mattson är väldigt viktigt för ett fungerande och långvarigt samarbete. Den låga personalomsättningen medför också att rutiner och en bra kunskapsbas kan skapas, vilket bekräftas av empirin. Det kan antas att de större grossisterna har en högre personalomsättning i jämförelse med fallföretaget. Detta betyder antagligen också att dessa på ett tydligare sätt skapat rutiner kring de olika arbetsuppgifterna som finns inom företaget. Frågetecknen kring vem som gör vad, som bland förekommer inom Matgrossisten, är troligtvis inte lika vanliga bland de större

grossisterna i branschen. Detta skapar frågetecken kring vad som händer på Matgrossisten om personal skulle sluta och att företaget i framtiden eventuellt står inför ett generationsskifte.

De olika personalgrupperna har olika mycket extern kontakt och relation gentemot kund och andra aktörer, där säljkåren tillsammans med ledningen är de som har störst extern kontakt, varför vi därför valt att dela upp personalen i ledning, säljkår och i övrig personal.

5.3.3.1. Ledning

Ledningen som resurs, är som tidigare personal benämns en "human resource" enligt Barney. De tankar och de beslut som ledningen tar påverkar hela organisationen.

Ledningen spelar en viktig faktor internt när det gäller att planera och styra arbetet och att motivera de anställda. Effektiviteten i arbetet beror således mycket på hur bra jobb ledningen gör. En positiv och bra relation till de anställda kan leda till ökad effektivitet och ökad lönsamhet enligt Håkansson och Snehota.

Ledningen är den del av personalen som tar beslut om investeringar, skriver avtal m.m., och har således en viktig del i relations- och nätverksbyggandet med andra aktörer. Ledningens arbete externt är därför väldigt viktigt för företaget. Om ledningen lyckas skapa bra relationer till andra aktörer har detta enligt Håkansson och Snehota en positiv inverkan på företagets marknadspotential. Valfungerande, nära relationer kan ge upphov till stabilitet både internt och externt i nätverksorganisationen menar de. Det är därför av vikt för ledningen att förhandla och försöka finna aktivitetslänkar som kan förbinda de olika aktörerna.

Att ha en ledning som består av familjemedlemmar kan ha sina för- och nackdelar. Där fördelar i form av att alltid vilja företaget det bästa och den personliga känslan till sitt eget företag, kan fungera som motivationshöjare i svåra och tuffa tider. Nackdelar skulle kunna vara att medlemmarna är för lika, känner varandra för väl och att familjegräl lätt kan uppstå, något som empirin även bekräftar. En fördel som större grossister kan tänkas ha är att de har en mer professionell bakgrund och arbetar mer med strategiska frågor inför företagets framtid. Ledningen på Matgrossisten arbetar dock inte med strategiska frågor på ett strukturerat sätt med tydlig planering inför framtiden.

Ledningen är värdefull för Matgrossisten. Den är med sin familjesammansättning och djupa kunskap inom branschen relativt unik, den är samtidigt svårimiterbar och företaget är välorganiserat. Denna resurs uppfyller på så sätt Barneys alla fyra attribut för en varaktig konkurrensfördel. Det som kan betvivlas är om ledningen för Matgrossisten har ett tillräckligt tydligt sätt att arbeta med strategiska frågor, vilket kan förmodas finnas bland de stora grossisterna.

5.3.3.2. Säljkår

Enligt Barney bör säljkåren likt ovan diskuterad personal kategoriseras som en "human resource". Denna resurs kan internt sägas vara av vikt eftersom det är en del i att skapa en bra relation till kunderna. Om säljaren och/eller säljkåren är bra på att förvalta denna relation, pekar empirin på att kunden känner att det skapas incitament att stanna kvar hos den grossist som de för närvarande handlar av. Vikt ligger fortfarande för kunden på priset, men om skillnaden i pris är marginell, har fortfarande relationen till grossisten kunnat vara avgörande. Utvecklingen av relationen mellan kund och säljare kan därmed skapa långsiktiga konkurrensfördelar för grossisten i och med att resursen uppfyller Barneys fyra attribut. Det mest vanskliga med resursen och det antagligen svåraste för företaget att kontrollera är substituerbarheten. Personalen, och i detta fall säljaren, kan lätt byta jobb mellan grossister inom branschen. Om detta händer förlorar grossisten också ofta kunden till försäljarens nya jobb, och därmed en viktig konkurrensfördel.

I dagligvaruhandelsbranschen var tidigare denna kundrelation som personal byggde upp viktig. Idag finns inte denna typ av relation kvar och kunden väljer framförallt utifrån priset. Att prispressen som drivkraft blivit allt viktigare inom storhushållsbranschen tyder på att priset är viktigare för kunden än vem det är de köper av, och kanske har inte vem som är försäljaren lika stor betydelse längre.

Det kan dessutom vara det externa i sammanhanget som påverkar. Grossister som lyckas bygga relationer och nätverk med de bästa säljarna kommer även att vinna flest kunder, vilket är det Håkansson & Snehota menar, när de säger att relationer påverkar hur företaget lyckas i jakten på att öka sina marknadsandelar. Detta visar på att det inom branschen inte bara är relationer mellan företag som är betydelsefulla, utan även relationer på individnivå inom och mellan företag som är avgörande. Vikten av relationer av olika slag kan enligt teorin påtagligt

bekräftas inom detta område. Säljkåren kan komma att utgöra en viktig konkurrensfördel för grossistföretagen om de lyckas att bygga rätt relationer med säljarna och samtidigt motiverar dem till att jobba för goda kundrelationer. Detta blir som Hammarkvist, Håkansson & Mattsson också menar en utgångspunkt för skapandet av ett långvarigt samarbete.

5.3.3.3. Övrig personal

Den övriga personalen ses även den givetvis som en resurs och är enligt Barney en "human resource". Ledningen och säljkåren är de relationsbyggande delarna av personalen och den övriga personalen fungerar mer som en servande personaldel. För att helheten ska fungera är det dock givetvis viktigt att även denna personaldel finns. Empirin säger att ingen del är viktigare än någon annan i Matgrossistens arbete. Denna personaldel står för mycket av den inre effektiviteten. Om den "övriga personalen" arbetar snabbare och effektivare kan det även påverka den externa effektiviteten. Lönsamheten kan öka och också viljan av att skapa relationer, bygga nätverk gentemot andra aktörer kan öka.

Den övriga personalen är alltså viktig för Matgrossistens verksamhet. Den är dock varken unik eller svårimiterbar och kan således inte enligt Barney sägas vara en varaktig konkurrensfördel.

Matgrossistens personal och organisation präglas av flexibilitet och varmt intresse för starka personliga relationer, vilket är svårt att uppnå i en större organisation, där det mer handlar om att försöka skaffa så många kunder som möjligt. Den erfarna och kunniga personalen kan på så sätt sägas ge upphov till smådriftsfördelar för Matgrossisten. Men drivkrafterna i branschen kan peka på att vikten av denna typ av kunnig personal minskar.

5.3.4. Sortiment och lager

Det stora sortimentet av varor som Matgrossisten erbjuder och det lager som de tillhandahåller kan även detta ses som en resurs för företaget. Det utgör ur Barneys synvinkel en fysisk resurs.

Att inkludera nytt sortiment av varor som Matgrossisten gjort i form av exempelvis vin och sprit och göra nyinvesteringar i form av utbyggande av sitt lager, är nödvändigt för tillväxt, men kan även vara riskabelt för en liten aktör. Trenden går som sagt mer och mer mot att fokusera på vissa starka delar. Prahalad och Hamel talar om att fokusera på sin kärnkompetens och att kanske nischa sig istället, för att kunna vinna konkurrens fördelar.

Att Matgrossistens breda sortiment av varor och lager, som de har kunnat hyra ut till en annan aktör, varit värdefullt, råder det ingen tvekan om. Detta bekräftas av empirin. Sortimentet och lagret är dock inte ur någon bemärkelse unikt eller svårimiterat. Barneys modell säger således att denna resurs inte utgör någon varaktig konkurrens fördel.

Att ha ett brett sortiment av varor och att ha stora lagerlokaler, är något som underlättas av att vara en stor och stark aktör med mycket kapital. Denna resurs ger således upphov till stordriftsfördelar och en resurs som Matgrossisten inte kunnat utnyttja fullt ut.

5.3.5. Kundrelation

Kundrelationen är för Matgrossisten en lättidentifierbar resurs. Det handlar för Matgrossisten om att skapa starka och långvariga relationer till sina kunder. Hammarkvist, Håkanson och Mattson påtalar vikten av en nära relation för att sedermera även kunna bilda nätverk och långvariga samarbeten med andra aktörer. Kundrelationen utgör en resurs under gruppen ”human resource” enligt Barneys uppdelning.

Ur ett internt perspektiv är en god kundkännedom väldigt viktigt, med tanke på att detta kan leda till ökad effektivitet och minskade ledtider inom organisationen. Detta kan då också ur ett externt perspektiv få som konsekvens att servicen blir bättre, något som fallföretaget känner ha försämrats under åren. En god kundkännedom kan således underlätta relationsbyggandet, då trygghet finns hos kunden, att grossisten kommer leverera rätt vara i rätt tid.

Leveranser som sköts på rätt sätt och en bra övrig service, kan ge upphov till ett gott rykte för ett företag. Detta är en aspekt som Grant talar om är viktig för en resurs och ett företags jakt efter konkurrens fördelar.

Empirin säger att det är viktigt att inneha nära och trygga relationer, att mer eller mindre ha kompisrelationer. Det är således viktigt för grossisten att lära känna sina kunder och vara ute och ta hand om dem på alla möjliga sätt, för som Håkansson och Snehota säger så finns det inte en relation som är likadan som en annan.

För en grossist är det även av vikt att analysera och binda kunder som är lönsamma och bra för företaget. Detta är något som Håkansson och Snehota tar fasta på, då de säger att ett företags framgång till stor del består av de relationer som det innehar.

Att inneha en nära relation, där kunden känner att han kan lita på grossisten har som konsekvens enligt empirin att avtalsskrivningar går lättare. Tryggheten verkar göra att prispressen inte blir lika påtaglig i en sådan relation. Håkansson och Snehota talar om hur viktig en relations karaktär är för avgörandet, av att kunna vinna marknadsandelar och att göra större vinster.

Matgrossistens kundrelation uppfyller Barneys alla fyra attribut, där dock vissa krav uppfylls starkare än andra. Kundrelationen kan således ses som en varaktig konkurrensfördel enligt Barney.

För kunden gäller det enligt Håkansson och Snehota, att väga kostnaderna för en relation mot de fördelar som denna kan generera i form av trygghet, kunskap m.m..

Att inneha en nära och trygg kompisrelation, karaktäriserad av flexibilitet är enligt Grant svårt för en större aktör att uppnå. Denna typ av kundrelation kan således sägas ge upphov till smådriftsfördelar och vara svåruppnåelig för en större aktör i branschen. Samtidigt är det svårt för en liten aktör att kunna pressa priser, vilket empirin säger att kunderna blivit mer och mer medvetna om. En mer ytlig relation med en större aktör, där prispress är möjligt ger således stordriftsfördelar. Att just prispressen är tydlig i branschen pekar på att närheten som en kompisrelation bygger på inte behöver vara lika viktig för kunden längre. Traditionen som finns i relationsstrukturen kan antas vara stark, men inte omöjlig att bryta upp ifrån ur en kunds perspektiv, såvida bättre erbjudanden kommer från andra grossister.

5.3.6. Placering/Lokalförankring

Placeringen i Kalmar och den lokala förankringen är en relevant resurs för fallföretaget. Andra grossister på marknaden verkar inte försöka konkurrera på samma sätt som Matgrossisten, med dess betoning på lokalförankring och närhet till kunderna. Konkurrenterna har i större drag satsat på centralisering av lager och lagerhantering, vilket skulle kunna ses som ett naturligt steg för att försöka nå stordriftfördelar. Detta påvisar som Barney menar, att alla resurser inte är relevanta i alla situationer. I Matgrossistens specifika fall blir placeringen en viktig resurs för att konkurrera, något som stöds av Atallah. Placeringen och den lokala förankringen kan dock inte sägas vara en resurs som uppfyller attributen i Barneys modell. Det är inte svårt att imitera eller unikt för Matgrossisten att placera sig i Kalmar. Utifrån Barney borde denna resurs därmed inte utgöra någon långvarig konkurrensfördel. Det verkar inte heller vara en kritisk resurs för företagen inom branschen att besitta, för att utveckla sin kärnkompetens, eftersom kunderna inte väljer grossist endast utifrån dess placering.

Idag har bland annat utvecklingen av teknologin gjort att ett säljkontor inte behöver ligga nära kunden, och inte ens nära sitt lager för att fungera bra. För kunder till Matgrossisten påverkar den lokala förankringen och de kortare ledtiderna, som närheten betyder, valet av grossist. Ytterligare en fördel som placeringen innebär, är att felleveranser kan ordnas upp mycket fortare än om grossistens lager ligger på ett längre avstånd från kunden.

För Matgrossistens del kan sägas att i och med att fler och fler av konkurrenterna väljer en centraliseringsstrategi, blir fallföretaget mer och mer unikt, eftersom de satsar på att bibehålla sin egen identitet och lokala förankring i Kalmar. Detta skulle kunna ses som att Matgrossisten behåller en strategi, vilken skulle kunna bli värdeskapande, i och med att inga andra konkurrenter implementerar liknande strategier. Barney menar dock att för konkurrensfördelar ska bli varaktiga, bör inte potentiella konkurrenter kunna uppbära dem, vilket det i det här fallet skulle vara lätt för konkurrenter att göra. Skulle exempelvis det visa sig att Kalmar expanderar och Öland traditionsenligt fortsätter vara en stor kundmarknad på sommaren, är det inte svårt för konkurrenter till Matgrossisten att utöka och förlägga ett lager i dess närområde.

Matgrossisten har alltid varit placerad i Kalmar, vilket antagligen har stärkt relationer och nätverk som fallföretaget har lyckats bygga upp. Strukturen på de olika nätverken och relationerna som har utvecklats, gynnar troligen Matgrossisten om konkurrenter försöker slå sig in på den kalmaritiska marknaden. Detta eftersom, som Håkansson & Snehota menar, att relationer med en utvecklad struktur ofta kan bli rutinblivande.

Placeringen och den lokala förankringen kan utifrån Matgrossistens förhållande ses som en konkurrensfördel, men dess varaktighet i längden kan dock ifrågasättas. Detta eftersom konkurrenter relativt lätt kan imitera och likna strategin. Matgrossisten kan dock, enligt Atallah, sägas ha skapat smådriftsfördelar gentemot sina konkurrenter med sin placering och lokala förankring. Denna närhet kan öka flexibiliteten till kunden genom exempelvis snabbare leveranser och leveranser under flera dagar i veckan. Grant anser att skalekonomi har begränsningar, som gäller just sämre flexibilitet och detta är något som bromsar skalekonomins effektivitet, vilket fallföretaget i studien kan utnyttja bättre genom sin placering. Men det skiljer inte mycket i de normala ledtiderna mellan de stora grossisterna och Matgrossisten idag, utan kunden beställer oftast dagen innan leverans. Möjligheterna för Matgrossisten att rätta till felleveranser är dock bättre än för de stora aktörerna.

5.3.7. Teknologisk utveckling

Den teknologiska utvecklingen inom Matgrossisten kan även ses som en resurs för företaget. Detta är enligt Barney en organisatorisk resurs, som efter Grants utveckling även kan placeras in under tekniska resurser.

Teknologisk utveckling, i den meningen att datorer har ersatt papper och penna, har ökat den interna effektiviteten och servicenivån. Detta samtidigt som marknadsföring och kundkontakt via Internet skapar nya medel för att externt nå ut till befintliga och potentiella kunder. Grant nämner hur viktigt det är med marknadsföring för att växa och bli konkurrenskraftig.

God kundkontakt är oerhört viktigt för att kunna bygga stabila och långvariga relationer, vilket enligt Håkansson och Snehota är den stora faktorn för att nå framgång på marknaden. Det kan dock tänkas att en yngre generation av kockar, som nu etablerar sig på marknaden, med större vana av teknologi i större utsträckning kommer bortse från vikten i den goda

kundrelationen. De kan tänkas prioritera ett för dem mer effektiv och tidsbesparande i beställningsmoment genom att använda Internet.

Den teknologiska utvecklingen avser även det nya affärssystemet som skapats i samband med Servicegrossisterna. Hammarkvist, Håkansson och Mattson talar om hur viktigt det är för ett företag att utnyttja sina resurser rätt och bygga relationer och nätverk. De säger att ett enskilt företags resurser är små jämfört med hela nätverkets. Håkansson och Snehota påtalar att det gäller att göra en avvägning och hitta balansen mellan kostnader/nackdelar och fördelar som en relation/samarbete kan medföra. Empirin säger att det var just för att sänka kostnader som samarbetet och affärssystemet kom till

Teknologisk utveckling som resurs för Matgrossisten uppfyller inte Barneys alla attribut. Denna resurs är varken sällsynt eller svår att imitera. Däremot kan den teknologiska utvecklingen ändå sägas ha varit en bidragande faktor till Matgrossistens interna utveckling och framgång. Denna resurs är dock något som Matgrossisten för närvarande inte kan anses utnyttja till sin fulla kapacitet, eftersom det exempelvis inte finns något sätt för kunder att idag beställa på Internet, vilket konkurrenter tillhandahåller.

Den teknologiska utvecklingen ökar effektiviteten inom verksamheten och utvecklas snabbast hos större aktörer med mer kapital. Således leder denna resurs lättast till skal- och stordriftsfördelar. Lång implementeringstid och koordineringsproblem hos dom stora aktörerna kan enligt teorin dock göra det möjligt för mindre företag, att även nå smådriftsfördelar och driva på den ekonomiska processen av en teknologisk utveckling,

5.3.8. Servicegrossisterna

Nätverket inom Servicegrossisterna är inte en resurs, som i sig självt ger upphov till några långvariga konkurrensfördelar för Matgrossisten. Det finns inte något unikt i samarbetet mellan de olika medlemmarna som är svårt att kopiera. Medlemmarna är även substituerbara och kunderna har relativt lätt att byta leverantör, vilket tyder på att nätverket i sig enligt Barney inte skulle uppfylla de fyra attributen.

Servicegrossisterna ger dock Matgrossisten en möjlighet att utnyttja sina kärnkompetenser, vilket är viktigt inom branschen. Detta är något som även Prahalad & Hamel menar blir allt vanligare bland företag numera, att företag försöker fånga sin kärnkompetens och vinna konkurrenskraft. Om det är nätverket i sig som har gjort fallföretaget konkurrenskraftigt och fått det att överleva är det svårt att säga, men det kan sett utifrån teorin ha haft stor betydelse. Detta eftersom samarbetet antagligen gjort Matgrossisten mer kostnadseffektivt, genom att exempelvis kostnader för det gemensamma affärssystemet och kampanjbladet Starka Sidan numera kan delas. Det handlar också om att medlemmarna genom relationen och strukturen på nätverket höjer sin omsättning tillsammans, vilken är en betydelsefull resursbindning företagen emellan. Däremot verkar inte resultatet av Servicegrossisterna gjort organisationen mindre byråkratisk, som Prahalad & Hamel menar brukar ske.

Utifrån Håkanssons & Snehotas två dimensioner kan relationen mellan medlemmarna i Servicegrossisterna förklaras. I relationens substans finns idag en central ledning hos Servicegrossisterna, som står för administrativa tillhandahållanden, såsom kampanjbladet Starka Sidan och inköpsförhandling. Dessa kan ses som aktivitetslänkar.

Idag är det framförallt företagets omsättning, som kan ses som resursbindningar. Hur stor omsättning företagen har kommer i framtiden att påverka och har till stor del påverkat hur relationen har utvecklats.

Aktörsbanden kan sägas vara relativt spretiga företagen emellan, eftersom alla företag fortfarande har sina egna identiteter och sina egna valmöjligheter. Att alla medlemmar inte alltid strävar mot samma mål, kan också vara en nackdel för detta samarbete och skapa osämja mellan parterna. Håkansson & Snehota påvisar detta, då de menar att det finns en form av path dependency i relationers och nätverks utveckling, och att företagen i olika mån kan behålla sin diskretion.

Företagen blir uppmuntrade till att köpa in speciella produkter. Om Servicegrossisterna lovar en fabrikant att köpa vissa mängder av en vara, till ett bättre pris, betyder det också att alla medlemmar genom sitt samarbetsavtal ska förbinda sig att köpa den utlovade mängden och alltså försöka att inte köpa samma vara från någon annan fabrikant. Det som kan ses som ett bra verktyg, att gemensamt höja sin omsättning, kan därmed även skapa begränsningar för de

grossister som befinner sig i samarbetet. Hur aktivitetslänkarna, resursbindningarna samt aktörsbanden fungerar, påverkar och utgör därmed substansen i relationen.

Utöver relationen medlemmarna emellan, kommer även ytterligare nätverk, som grossisterna har, att påverka deras situation. Enligt Håkansson & Snehota kan förändringar i en relation även påverka andra relationer och nätverk. Medlemskapet i Servicegrossisterna kan därför sägas vara en relation, som också borde påverka andra relationer som Matgrossisten har. I kundrelationerna, verkar dock inte denna nya relation gett upphov till några större förändringar. Det kan dock antas att exempelvis relationen till fabrikanter delvis har förändrats.

Att vara medlem i Servicegrossisterna, är ett sätt att försöka konkurrera mot de stora grossisterna på marknaden, som besitter stordriftsfördelar, genom en högre omsättning. En hög omsättning är en drivkraft som numera värderas högt bland grossisterna på marknaden. Strävan efter en högre omsättning kan till och med till viss del förklara centraliseringen, utvecklingen mot att det finns färre grossister, samt att de stora grossisterna framförallt arbetar med strategin att köpa upp mindre grossister. Utifrån kärnkompetensteorin kan omsättningen därmed sägas utgöra en kritisk resurs, vilken kan generera konkurrensfördelar. Matgrossisten kan dock inte själv konkurrera med de stora grossisterna på marknaden, när det gäller omsättning. Sedan år 2000 ingår de därför i Servicegrossisterna, som utifrån denna del av samarbetet förbättrar fallföretagets förhandlingssituation gentemot fabrikanterna. Men nackdelen med detta samarbete är att framtiden är osäker. Servicegrossisterna har tappat medlemmar och det finns inget som säkerställer att inte fler medlemmar försvinner på grund av olika anledningar. Som storhushållsbranschen utvecklas är tvivelaktigt om denna typ av organisation kan finnas kvar, eftersom det är osäkert att sia om mindre grossisters framtid.

Om det ses till den finansiella situationen Servicegrossisterna har befunnit sig i de senaste åren (se Bilaga 4) kan dock ifrågasättas om detta är en organisation som kommer vara en större aktör inom den närmaste framtiden. De mindre grossister som är medlemmar idag kommer antagligen att finna behov i att hitta fler och kanske större samarbetspartners för att minska riskerna att de stora grossisterna med sina stordriftsfördelar kommer med lockande erbjudanden och vinner kunderna.

Valet att gå med i Servicegrossisterna har gjort att Matgrossisten kan fortsätta bevara sin egen identitet, vilket är något som är värdefullt för respondenterna på företaget. En viktig resurs som Matgrossisten därmed kan behålla är sitt rykte. Denna resurs skulle utifrån Barney kunna tolkas vara en konkurrensfördel, som är varaktig för fallföretaget. Rykte och egen identitet är svårt för andra företag att konkurrera mot och är något som uppfyller Barneys fyra kriterier. Lokalt har detta blivit en kritisk resurs för Matgrossisten, men i det stora hela kan det bli en nackdel för Servicegrossisterna, som därmed inte kan besitta samma stordriftfördelar som andra grossister. Matgrossisten kan genom sin kännedom om omgivningen och dess aktörer och det nätverk som byggts upp vinna smådriftsfördelar, genom att behålla sin egen identitet och utnyttja sitt goda rykte och långa tradition i branschen.

Relationen Servicegrossisterna är förknippad med kostnader och detta är något som har konstateras av respondenterna på Matgrossisten. Kostnaderna för en relation är enligt teorin av vikt att väga gentemot de fördelar som en relation kan medföra i form av innovation, kunskap och vunna resurser. Värdet av alla aktiviteter som företaget utför måste överstiga summan av dess kostnader, vilket påtalas av Porter. Matgrossisten kan när det gäller Servicegrossisterna sägas ha vägt sina kostnader mot framförallt fördelar i form av en ökad omsättning. Men om detta samarbete försvinner från marknaden blir Matgrossistens roll osäker.

5.3.9. Framtiden och konkurrensfaktorer

Matgrossisten har alltid haft stort intresse av att bygga relationer med sina kunder, men det är först på senare år som fallföretaget sett vikten av att bygga relationer även med andra typer av företag, något som Håkansson & Snehota i teorin påtalar vikten av. Fallföretaget har nyligen, förutom samarbetet inom Servicegrossisterna, även byggt upp relationer med andra fabrikanter och leverantörer, för att på så sätt kunna bli en fullsortimentsgrossist. Vidare utvecklas relationer även med transportföretag och olika hyresgäster av Matgrossistens lokaler, för att därigenom utnyttja eventuell överkapacitet. Dessa relationer mellan två oberoende företag kan ses som en strategisk allians och kan även sägas ha varit av vikt för Matgrossistens möjlighet att konkurrera inom branschen. Detta är relationer som troligtvis kommer att vara av vikt även i dess framtid.

Hammarkvist, Håkansson och Mattsson talar om hur viktigt det är för ett företag att inneha relationer, som i sin tur ger upphov till olika typer av nätverk. Relationerna är väsentliga, enligt dem, eftersom ett företags intäkter och utgifter till största delen kommer från dess närmaste relationer. För fallföretaget kan det utifrån teorin sägas att det kommer att bli betydelsefullt hur de i framtiden hanterar sina relationer. Detta eftersom att förändringar i en relation kan leda till stora konsekvenser för fallföretaget, samt även för andra företag som är sammankopplade, i vad Hammarkvist, Håkansson och Mattsson, kallar för ett företagsnätverk. Substans och funktion i detta företagsnätverk är något Matgrossisten antagligen måste fundera kring, om de i framtiden ska kunna fortsätta fungera som en mindre grossist på marknaden, vilket verkar vara en uttalad vilja inom företaget.

I studien framkom även ett antal framgångsfaktorer, som respondenterna på fallföretaget själva funnit vara det som har gjort att Matgrossisten kunnat verka i branschen sedan dess start 1979. Dessa resurser skulle kunna identifieras som kärnkompetenser som fallföretaget åtnjutit under åren. God service, att kunna tillgodose kundens samtliga behov, samt att se kundrelationen som en kompisrelation är exempel på faktorer som uppenbaras i empirin, vilka även kan sägas tillhöra det externa perspektivet. Detta kan tolkas som att fallföretaget framförallt har haft fokus på kunden i värdekedjan och det är detta som har skapat möjligheter för Matgrossisten, att kunna konkurrera med andra företag på marknaden. Det kan dock påvisas att relationer inte bara är av vikt externt mellan företag, utan även internt inom ett företag. Strukturen som, Hammarkvist, Håkansson och Mattsson menar kan bildas mellan olika företag bör även kunna tolkas växa fram mellan anställda på företag. Detta kan i framtiden få konsekvenser för fallföretaget när interna relationer som länge ha funnits inom företaget måste avslutas. Kompetens inom företaget kan därmed tänkas försvinna, vilken kan ta lång tid att bygga upp igen.

6. Slutsats

I detta avslutningskapitel kommer vi att dra slutsatser från vår genomförda analys, och det för studien insamlade materialet. Vi vill med dessa slutsatser uppnå syftet för studien och svara på den problemställning som vi framförde i arbetets inledningskapitel. Först presenterar vi ett antal allmänna slutsatser om fallföretaget, som följs av en sammanfattande slutsats, generell slutsats och därefter förslag till vidare forskning.

6.1. Allmänna slutsatser om Matgrossisten

Att inneha stora finansiella resurser är en fördel när det gäller konkurrenskraft. Matgrossistens litenhet gör det svårt för dem att konkurrera, när det gäller just finansiellt kapital. Flera stora grossister omsätter betydligt större summor och kan därför många gånger utnyttja stordriftsfördelar av olika slag. Det finansiella kapitalet är därför inte någon avgörande resurs i sig till Matgrossisten fortfarande verkar på marknaden.

Det är enkelt att konstatera att Matgrossistens organisation har varit en varaktig konkurrensfördel för företaget. Den familjeanda och kompetens som finns inom organisationen har gjort företaget till vad det är idag. Utan denna familjeanda och kärlek till sitt företag och förmågan att sprida detta till de anställda, som är ickefamiljära, hade det varit svårt för företaget att gå runt och överleva.

Organisationen leder in på personalen. Denna resurs är således en av de största bidragande faktorerna till Matgrossistens utveckling. En kunnig, sammansvetsad personal som brinner för företaget utgör en otroligt viktig konkurrensfördel.

Det breda sortimentet av varor som Matgrossisten tillhandahåller och det stora lagret som de besitter är inga konkurrensfördelar i någon vidare mening. Det är som sagt svårt för en mindre grossist att till fullo dra nytta av dessa resurser. Det kan dock konstateras att det är två stödjande faktorer, även om av mindre betydelse, till Matgrossistens konkurrensmöjligheter.

Kundrelationen har för Matgrossisten varit en viktig konkurrensfaktor. Utan denna nära kompisrelation som företaget byggt upp under åren, är det väldigt tveksamt om Matgrossisten överhuvudtaget funnits kvar idag. Det är således möjligt att säga att just kundrelationen varit en av Matgrossistens varaktiga konkurrens fördelar. Som teorin säger vilket även den insamlade empirin fastslår, så är en nära, trygg och fungerande relation nyckeln till konkurrensmöjligheter.

Matgrossistens placering i Kalmar med dess närhet till Öland har varit väldigt förmånligt för företaget. Att Matgrossisten arbetat enligt en lokal och annorlunda strategi jämfört med många av sina konkurrenter, har varit väldigt gynnsamt genom historien och kan därför sägas ha utgjort en viktig konkurrens fördel. Placeringen och lokalförankringen har således varit en stödande resurs till företagets framgång. Med dagens prispress som råder på marknaden är det dock svårt att se att detta ska förbli en varaktig konkurrens fördel.

Den teknologiska utvecklingen är ingen varaktig konkurrens fördel för Matgrossisten, men det kan dock sammanfattas, att denna utveckling varit en bidragande resurs till Matgrossistens nätverksbyggande och konkurrensmöjligheter.

Samarbetet inom Servicegrossisterna och dess påverkan på Matgrossistens framgång kan diskuteras. Det är dock klart att Matgrossistens möjlighet till att pressa priser gentemot tillverkare har förbättrats med den gemensamma omsättningen som samarbetet ger. Fallföretaget har dessutom skapat ett bredare nätverk genom Servicegrossisterna, vilket är en väldigt viktig faktor för en liten grossists framtid i branschen. Servicegrossisterna kan därför sägas ha utgjort en viktig resurs för Matgrossisten, en resurs som kan bli allt viktigare för företaget framöver i dess jakt på skalfördelar.

6.2. Slutsatser för en mindre grossists konkurrensmöjligheter

Det är som sagt svårt att avgöra om våra slutsatser, utifrån vår fallstudie, kan ses som generella för andra mindre grossister i branschen. Vi vill dock se det som att "sanningen", inte bör ligga alltför långt ifrån vår genomförda studie och våra resultat. De faktorer eller resurser som därför framför allt kunnat öka en mindre grossists konkurrenssituation är:

- Den geografiska placeringen
- En lättarbetad och fungerande organisation
- En kompetent personal
- En stark kundrelation
- Ett utbyggt nätverk av nära relationer

En resurs som kan nämnas utöver dessa, som dock inte vårt fallföretag utnyttjar, är att sälja nischade/speciella produkter, vilket med stöd av teorin också leder till konkurrensfördelar.

Med utvecklingen och drivkrafterna i storhushållsbranschen, är det i dagsläget dock svårt att se att någon mindre grossist ensam ska kunna klara sig och överleva gentemot den centralisering av stora fullsortimentsgrossister som sker. Om Matgrossisten, eller några av de mindre grossisterna, som eget företag, kommer att finnas kvar om fem till tio år, är det därför omöjligt att sia om. Vad som kommer att vara drivkrafterna i branschen framöver, kommer att avgöra de mindre aktörernas öde. Branschen går således en intressant utveckling till mötes.

6.3. Förslag till vidare forskning

I och med att vi för vår uppsats valt att endast studera ett företag och en bransch, är vår studie inte helt generaliserbar. Vidare forskning skulle därför kunna bedrivas inom en annan bransch eller inom ett annat företag.

Studien är gjord utifrån en mindre grossists perspektiv. Vidare forskning skulle därför kunna göras utifrån en större grossists perspektiv.

Vår undersökning beaktar endast en utvald del av värdekedjan, vidare studier skulle därför kunna bedrivas i resterande delar av värdekedjan.

Att vår studie inte är helt generaliserbar öppnar möjligheten till att studera en annan mindre grossist och se om samma slutsatser kan göras utifrån den studien.

7. Referenslista

Vetenskapliga artiklar

Adner R, *Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*, Harvard Business Review, April 2006

Barney J, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, 1991

Bockstedt J. C, Kaufmann R. J. och Riggins F. J, *The Move to Artist-led On-Line Music Distribution*, International Journal of Electronic Commerce, Våren 2006

Collis D. J. och Montgomery C. A, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. Juli – Augusti 1995.

Cusumano M. A. och Gawer A, *Elements of Platform Leadership*, Sloan Management Review, Våren 2002

Eneroth K. och Malm A. T, *Knowledge Webs & Generative Relations – A Network Approach to Developing Competencies*, European Management Journal, Vol. 9, Nr. 2, April 2001

Grant R. M, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Vol. 33, Våren 1991

Hagel III J. och Brown Seely J, *Productive Friction – How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation*, Harvard Business Review, Februari 2005

Lee H. L, *The Triple – A Supply Chain*, Harvard Business Review, Oktober 2004

Prahalad C.K och Hamel G, *The Core Competence of the Company*, Harvard Business Review, Maj – Juni, 1990

Prahalad C. K, Ramaswamy V, *The New Frontier of Experience Innovation*, Mit Sloan Management Review, Sommaren 2003

Schilling M, *Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods*, European Management Journal, Vol. 17, No. 3, 1999

Thomke S. och von Hippel E, *Customers as Innovators – A New Way to Create Value*, Harvard Business Review, April 2002

Publicerade källor

Alvesson M. och Sköldberg K, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Atallah A. K, *The economies of scale in theory and reality*, s-Gravenhage, 1966

Barney J, *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002

Bruzelius L. H. och Skärvad P-H, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 2000

Bryman A. och Bell E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö, 2003

Haas L, Hwang P och Russel G, *Organizational change and gender equity: International perspectives on fathers and mothers at workplace*, Sage, Thousands Oak, California, 2000

Hammarkvist K-O, Håkansson H, Mattson L-G, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber, Malmö, 1982

Holme I. M. och Solvang B. K, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1991

Håkansson H. och Snehota I, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, 1995

Jacobsen D-I, *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Lincoln Y. S. och Guba E. G, *Naturalistic Inquiry*, Sage, Beverly Hills, California, 1985

Van Weele A. J, *Purchasing and Supplychain Management – Analysis, Planning and Practice*, Thomson Learning, London, 2002

Övriga skriftliga källor, rapporter och artiklar

Delfi MarknadsPartner AB och Sundström J, JS Analys, *Delfi storhushållsguide 2001*, Q Press AB, Oskarshamn, 2001

Delfi MarknadsPartner AB och Sundström J, JS Analys, *Delfi storhushållsguide 2004*, Joma Grafisk Produktion, Ljungby, 2004

Elg U och Johansson U, *Strategy and Network Structure: Analyzing Strategic Action in an Industry*, Working Paper Series, Institute of Economic research, Lund University, 1993.

Institutionen för storhushåll, *Kartläggning av storhushållen 1977*, ISR, Stockholm, 1978

Okänd, *Detaljhandeln 2004 – utvecklingen i korta drag*, Supermarket: Fakta nummer med studien ”Vem är Vem: 2005”, nr 3-4, 2005.

Okänd, *Informationsbroschyr Servicegrossisterna, 2004*

Okänd, *Storbutikerna ökar sin andelar*, Supermarket; Fakta nummer med studien ”Vem är Vem: 1990”, nr 4, 1990

Okänd, *Stormarknaderna 1989: De största ännu större*, Supermarket; Fakta nummer med studien ”Vem är Vem: 1990”, nr 4, 1990

Sundström J, *Priserna är sakta på väg uppåt*, Restaurang & Storhushåll, nr 10, 2005

Wallentinson L, *Spenderarbyxan på – räntan enda orosmolnet*, Restaurang & Storhushåll, nr 4, 2006

Ågren K, *Allt svårare att vara bra på allt*, Supermarket; Fakta nummer med studien ”Vem är Vem: 2004”, nr 4-5, 2004 (1)

Ågren K, *Menyföretagen ökar farten efter genomgripande stålbad*, Supermarket; Fakta nummer med studien ”Vem är Vem: 2004”, nr 4-5, 2004 (2)

Ågren K, *Nu kommer ICA Maxi på bred front*, Supermarket; Fakta nummer med studien ”Vem är Vem: 2005”, nr 3-4, 2005

Örnevall A, *Besparingar ger lönsamhet*, Restaurang och Storhushåll, nr 6, 2006

Muntliga källor

Andersson Kurt, Matgrossisten, Kalmar, Intervju 2006-11-29

Andersson Torbjörn, Matgrossisten, Kalmar, Intervju 2006-11-29

Bergman Martin, Matgrossisten, Kalmar, Intervju 2006-11-28

Oskarsson Berthold, Matgrossisten, Kalmar, Intervju 2006-11-29

Persson Anita, Matgrossisten, Kalmar, Intervju 2006-11-28

Strömblad Fredrik, *Restaurang och Storhushållsbranschen*, Gästföreläsning i Magisterkursen Kostnads och Intäktsanalys vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet, 2006-10-02

Tjärnström Torbjörn, Kajplats 4, Kalmar, Intervju 2006-11-28

Tollstam Anneli, Matgrossisten, Kalmar, Telefonintervju 2006-11-29

Mikael Darneus, Mickes lunchrestaurang och catering i Kalmar, Intervju 2006-11-29

Elektroniska källor

www.delfi.se, 2006-11-14

www.ica.se, 2007-01-19, Inhämtat ekonomisk information från publicerade årsredovisningar

www.martinolsson.se, 2007-01-19, Inhämtat ekonomisk information från publicerade årsredovisningar och bokslutsrapporter

www.menigo.se 2007-01-19, F.d. ICA – Menys hemsida

www.scb.se, 2006-11-14, Inhämtat försäljningsstatistik för livsmedel, 2005

www.servera.se, 2007-01-19, Inhämtat ekonomisk information från publicerade årsredovisningar och bokslutsrapporter

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996H0280:SV:HTML>, 2007-01-07

Bilaga 1.

Intervjufrågor till Matgrossisten

1. Hur skulle ni beskriva du Matgrossistens verksamhet?
2. Hur skulle ni beskriva utvecklingen av storköksbranschen under de senaste åren?
3. Har denna utveckling påverkat Matgrossisten på något sätt?
4. Hur skiljer sig Matgrossisten från sina konkurrenter?
5. Hur vill Matgrossisten positionera sig i storköksbranschen?
6. Hur tror du Matgrossisten uppfattas av era kunder?
7. Hur ser ni på er förhandlingsstyrka gentemot era tillverkare?
8. Hur ser relationen ut mellan er som grossist och era kunder?
9. Hur vill Matgrossisten att relationen mellan er och era kunder ska utvecklas?
10. Vad anser ni krävs för att skapa en varaktig relation till era kunder?
12. Hur bedömer ni kundernas förhandlingsstyrka?
13. Har denna förhandlingsstyrka förändrats över tid?
14. Vad gör kunderna för att förbättra sin förhandlingsposition gentemot er?
15. Vad är viktigt internt i ert företag, vilka resurser?
16. Hur skulle du beskriva företagskulturen på Matgrossisten?
17. Hur är det att jobba på Matgrossisten?
18. Finns det några rutiner på Matgrossisten och hur ser dessa i så fall ut?
19. Andra faktorer ni anser av vikt?
20. Vad tror ni om er geografiska placering i Kalmar, bra eller dåligt?
21. Kan ni beskriva samarbetet med Servicegrossisterna?
22. Hur fungerar detta samarbete?

23. Varför detta samarbete?
24. Hur har Matgrossisten utvecklats sen ingåendet i Servicegrossisterna?
25. Vad är viktigast i denna relation?
26. Hur ser ni på framtiden i branschen?
20. Hur tror ni att Matgrossisten ser ut om 5 år?
21. Vilka strategiska frågor ser ni att Matgrossisten har framför sig de närmaste åren?
22. Vad tror ni gör och har gjort Matgrossisten framgångsrikt?

Bilaga 2.

Intervjufrågor till Menigo (f.d. ICA-Meny)

1. Hur skulle ni beskriva Menigos verksamhet/organisation?
2. Hur skulle ni beskriva utvecklingen av storköksbranschen under de senaste åren?
3. Har denna utveckling påverkat Menigo på något sätt?
4. Vilka är era största konkurrenter?
5. Hur skiljer sig Menigo från sina konkurrenter?
6. Hur vill Menigo positionera sig i storköksbranschen?
7. Hur tror ni Menigo uppfattas av era kunder?
8. Hur ser ni på er förhandlingsstyrka gentemot era tillverkare?
9. Hur ser relationen ut mellan er som grossist och era kunder?
10. Hur vill Menigo att relationen mellan er och era kunder ska utvecklas?
11. Vad anser ni krävs för att skapa en varaktig relation till era kunder?
12. Hur bedömer ni kundernas förhandlingsstyrka?
13. Har denna förhandlingsstyrka förändrats över tid?
14. Vad gör kunderna för att förbättra sin förhandlingsposition gentemot er?
15. Vad är viktigt internt i ert företag, vilka resurser?
16. Hur skulle ni beskriva företagskulturen på Menigo?
17. Hur är det att jobba på Menigo?
18. Finns det några rutiner på Menigo och hur ser dessa i så fall ut?
19. Andra faktorer ni anser av vikt?
20. Hur ser ni på framtiden i branschen?
21. Hur tror ni att Menigo ser ut om 5 år?

22. Vad finns det för tillväxtmöjligheter?

21. Vilka strategiska frågor ser ni att Menigo har framför sig de närmaste åren?

22. Vad tror ni gör och har gjort Menigo framgångsrikt?

Bilaga 3.

Intervjufrågor till kund

1. Kan ni berätta lite om er verksamhet?
2. Vad är er roll i verksamheten?
3. Hur länge har ni varit i branschen?
4. Hur beskriver ni utvecklingen av storköksbranschen under de senaste åren?
5. Vad är trenderna? Vad tycker ni om restaurang/grossistutvecklingen?
6. Vad har varit viktigt vid ert val av grossist?
7. Använder ni er av flera grossister och i så fall varför?
8. Vad skiljer mellan de olika grossisterna?
9. Vad anser ni Matgrossistens styrka vara?
10. Hur tycker ni er relation är till Matgrossisten?
11. Saknas något i er relation?
12. Har relationen förändrats över tiden?
13. Anser ni att Matgrossisten förändrats över tiden?
14. Hur anser ni att relationen skulle kunna utvecklas?
15. Vad tror ni Matgrossisten anser vara av vikt i er relation?
16. Hur mycket tid i veckan lägger ni ner med er grossist?
17. Vad anser ni om er förhandlingsstyrka gentemot Matgrossisten?
18. Hur sker era inköp?
19. Vad skulle ni vilja förändra, om något vid inköpsprocessen?
20. Hur ser ni på branschens framtid?
21. Hur ser ni på ert samarbete med Matgrossisten i framtiden?

Bilaga 4.

Matgrossisten i Kalmar AB

Fin. Mått/år	2001	2002	2003	2004	2005
Omsättning	65	71,5	55,1	45,6	48,3
Resultat	1,009	0,308	0,457	0,168	0,049
Vinstmarginal	1,555%	0,431%	0,829%	0,368%	0,101%

Martin Olsson AB

Fin. Mått/år	2001	2002	2003	2004	2005
Omsättning*	1900	1800	1700	1650	1800
Resultat	43	46	*2	25	43
Vinstmarginal	2,263%	2,556%		1,515%	2,389%

* Siffror för Martin Olssons omsättning är avrundande till jämna heltal

*2 Siffra saknas

Menigo, F. d. ICA – Meny AB

Fin. Mått/år	2003	2004	2005
Omsättning	4030	5034*	5775
Resultat	-19	-53*	11
Vinstmarginal			0,190%

* IFRS anpassade siffror, utan oms: 4355 Mkr, res: -37

Servera R&S AB

Fin. Mått/år	2001	2002	2003	2004	2005
Omsättning	3799	4093	4099	4172	4746
Resultat	87	116	99	90	91
Vinstmarginal	2,290%	2,834%	2,415%	2,157%	1,917%

Servicegrossisterna*

Fin. Mått/år	2001	2002	2003	2004	2005
Omsättning	846	940	905	850	723
Resultat	-0,121	-0,346	-0,264	0,048	0,027
Vinstmarginal				0,006%	0,004%

* Redovisade siffror är sammantaget för de medlemmar organisationen hade under året.

Dock sker redovisningen enskilt för varje medlem och ingen gemensam sammanställning av redovisningen.