



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
Januari 2005

Positionering av en marknadsledare

– en fallstudie av Swedish Match AB på den
svenska snusmarknaden

Författare:

Ida Lundgren
Peter Nilsson
Jessica Svahn

Handledare:

Christer Kedström

Sammanfattning

Titel	"Positionering av en marknadsledare – en fallstudie av Swedish Match AB på den svenska snusmarknaden"
Seminariedatum	Måndagen den 17 januari 2005
Ämne/kurs	Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng
Författare	Ida Lundgren, Peter Nilsson och Jessica Svahn
Handledare	Christer Kedström
Nyckelord	Positionering, Marknadsledare, Swedish Match AB, Snus, Porters fem konkurrenskrafter.
Syfte	Med denna uppsats avser vi att utforska teorier beträffande positioneringen av en marknadsledare för att senare undersöka hur ett sådant företag, i vårt fall Swedish Match AB, arbetar med positionering i praktiken.
Metod	Kvalitativ metod i form av kontakter med Swedish Match och intervjuer med ett trettiotal svenska snuskonsumenter. Därtill används litteratur och Internetbaserade källor för att uppfylla det explorativa syftet.
Teori	Positionerings- och marknadsledarteori, Low involvement samt Porters branschstrukturanalys.
Empiri	Vi redogör för resultaten från intervjuerna med snuskonsumenter samt med representanten från Swedish Match. Det ges en bakgrund och historik till snusets, såväl som fallföretagets utveckling på den svenska marknaden.
Slutsatser	Det finns flera teorier beträffande hur en marknadsledare bör positionera sig. De centrala teoridelarna i uppsatsen har vi länkat samman i vår modell "livbojen". Swedish Match använder sig av ett aktivt positioneringsarbete. Företagets sätt att arbeta baseras dock inte på explicita teorier, utan snarare på medarbetarnas kompetens. I praktiken innebär detta dock att arbetet på många punkter stämmer överens med etablerad teori. Viktigt att påpeka är dock att det för företaget gäller att inte bli marknadsnärsynt och att kontinuerligt arbeta för att försvara sin ledarposition.

Summary

Title	”Positioning of a market leader – A case study of Swedish Match AB on the Swedish Market for moist snuff”
Seminar date	Monday 17 th of January 2005.
Course	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), Major: Marketing.
Authors	Ida Lundgren, Peter Nilsson and Jessica Svahn.
Advisor	Christer Kedström
Key words	Positioning, Market leader, Swedish Match AB, Moist snuff, Porter’s five forces.
Purpose	The purpose of the thesis is to explore theories concerning the positioning of a market leader with the intent to investigate how such an enterprise, in this case Swedish Match AB, works with its positioning in actual situations.
Methodology	A qualitative research methodology using interviews with consumers and a company representative as well as literature and electronic sources has been utilized to answer the main questions of the thesis.
Theoretical perspectives	Theory concerning positioning, market leadership, low involvement and Porter’s five forces.
Empirical foundation	The authors account for the results from the interviews with moist snuff consumers and the representative from Swedish Match. A background and historical account of the development of moist snuff as well as of the case company on the Swedish market is also given.
Conclusions	There are several theories concerning how a market leader should work with its positioning. The essential theories in this thesis are then linked together in our model ”the life-buoy”. Swedish Match works actively with its positioning. Its mode of procedure is not based on explicit theory, but rather on the competences of the employees. In practice this means that the actual work coincides with existing theory on many levels. It’s essential for a market leader to emphasize the importance of avoiding marketing myopia and to continuously strive to defend its leading position.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 Introduktion	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Syfte.....	9
2 METOD	10
2.1 Angreppssätt.....	10
2.2 Studiens inriktning och genomförande	11
2.3 Objektivitet.....	11
2.4 Kvalitativa metoders användning.....	12
2.4.1 Tillvägagångssätt.....	12
2.4.1.1 Konsumentintervjuer	12
2.4.1.2 Informationsinsamling från Swedish Match.....	13
2.4.1.3 Urval.....	14
2.4.2 Kritik mot intervjuundersökningar	14
2.5 Källgranskning	15
3 BAKGRUND OCH HISTORIK	17
3.1 Snusets historia.....	17
3.2 Tendenser kring nyttjandet av nikotin	18
3.3 Swedish Match i korthet.....	19
3.4 Konkurrenter	21
3.5 Evenemangssponsring	21
3.6 Swedish Matches strategier.....	22
3.7 GothiaTek	22
4 TEORETISK REFERENSRAM	24
4.1 Positionering och marknadsledarskap	25
4.1.1 Begreppet marknadsledare	25
4.1.2 Positioneringsbegreppet	26
4.1.3 Varför positionering?	27
4.1.4 Värt att försvara? Fördelar med marknadsledarskap.....	27
4.1.5 Krav inför positionering	28

4.1.6	Positionering i praktiken	29
4.1.7	Ta ledningen.....	31
4.1.8	Etablera marknadsledarskap.....	32
4.1.9	Ledarskapsstrategi.....	33
4.1.10	Reagera snabbt	34
4.1.11	Vad en marknadsledare bör och inte bör göra för att försvara sin position.....	35
4.1.12	Ledarnas misslyckanden	35
4.2	Modell för val av produkter med lågt engagemang	37
4.3	Porters fem konkurrenskrafter	38
4.3.1	Branschstrukturanalys	38
4.3.1.1	Etableringshot.....	39
4.3.1.2	Rivalitetsgrad bland nuvarande konkurrenter.....	41
4.3.1.3	Tryck från substitutionsprodukter.....	42
4.3.1.4	Köparnas förhandlingsstyrka.....	43
4.3.1.5	Leverantörernas förhandlingsstyrka	43
4.3.2	Nyttan av strukturanalys.....	43
4.4	Sammanfattning av referensramen	45
4.5	Begreppsmatris	46
5	SNUSARNA OCH SWEDISH MATCH.....	48
5.1	Snuskonsumenter	48
5.1.1	Marknadsledare enligt konsumenterna.....	48
5.1.2	Aktörer på marknaden	49
5.1.3	Lojalitet	49
5.1.4	Inställning till nikotinfritt snus	50
5.2	Swedish Match	51
5.2.1	Företagets aktuella position.....	51
5.2.2	Aktivt positioneringsarbete?.....	51
5.2.3	Konkurrensfördelar av att vara först?.....	52
5.2.4	Möjligheter och hot i framtiden.....	52
6	ANALYS.....	54
6.1	Marknadsledarskap	54
6.2	Positionering.....	55
6.3	Kundens lojalitet och engagemang	58
6.4	Konkurrenskrafter	60
7	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	62
7.1	Slutsats	62
7.2	Förslag till vidare forskning.....	65

8 KÄLLFÖRTECKNING.....	66
BILAGA 1.....	71
BILAGA 2.....	73

1 Inledning

Detta kapitel syftar till att introducera läsaren för det valda uppsatsämnet med hjälp av problemdiskussion och frågeställningar. I kapitlet redogörs även för uppsatsens syfte.

1.1 Introduktion

I början av 1990-talet uttalade sig styrelseordföranden och tillika koncernchef i Swedish Tobacco Group, Klaus Unger, på följande sätt när han ombads att svara på frågan om Tobaksbolaget (nuvarande Swedish Match) var ett företag som alla andra:

”Framtiden ligger i kundernas händer. Vad konsumenter och handel långsiktigt tycker om produkter, kvalitet, servicenivå och information bestämmer våra utvecklingsmöjligheter. Samtidigt gäller det att vara uppmärksam på den offentliga debatten kring produkterna. Vi kan inte agera hur som helst. Företaget har ett ansvar... Vi kan till exempel inte gå mot samhällets intentioner och vill inte heller göra det.”¹

Klaus Unger visar i och med detta citat att han var medveten om vikten av positionering då han poängterade att företagets möjligheter var beroende av konsumenternas inställning till företaget och dess produkter. Trots att detta sades för nästan 15 år sedan anser vi att det fortfarande är högaktuellt och stämmer in på hur debatten förs beträffande tobaksbranschen idag. Dock bör beaktas att det monopol som existerade vid tiden för detta citat inte längre finns kvar och att detta naturligtvis haft effekter på snusmarknaden. Trots avskaffandet av snusmonopolet befinner sig dock Swedish Match AB fortfarande i en dominant marknadsledande position.

Positioneringen var den första teorin som beskrev hur ett företag skulle göra sig sett och hört på en överkommunicerad marknad. Teorin behandlar hur marknadsförarna bör agera för att göra konsumenterna medvetna om deras produkter.² Positioneringen kan ske genom profilering, varumärkesnamn, design, förpackning, service, garantier och leverans. Genom dessa aktiviteter skapas en medvetenhet om produkten eller företaget hos konsumenterna. På grund av detta uppkommer även ett förhållande till konkurrerande varumärken, vilket kan liknas vid stegen i en trappa. För företagen gäller det att placera sina produkter på det främsta steget, då denna position är svår att överta för en konkurrent.³

Det finns ett generellt intresse hos oss författare att se hur marknadsledare de facto arbetar med positionering i praktiken, vilket vi fick möjlighet att

¹ Loewe, *Petum Optimum* (1990), s. 210.

² Liljedahl, *Striden om marknadsandelarna* (1987), s. 72f.

³ Jobber, *Principle and practice of marketing* (2004), s. 268.

studera genom ett fallföretag med en historia som statlig monopolist, men som fortfarande innehar en dominerande position⁴ i sin bransch. Snusmarknaden i Sverige har efter att snusmonopolet avskaffats öppnat sig för nya aktörer och produktvariationer, där användandet av produkten har ifrågasatts och motarbetats i forskning och lagstiftning då risker med nyttjandet av snusprodukterna framkommit. Trots detta ökar såväl antalet aktörer på marknaden som användandet av denna omstridda produkt, på den svenska marknaden. Enligt lag är tobaksbranschen förhindrad att göra reklam i Sverige och vi frågar oss på vilket sätt detta påverkar aktörernas sätt att positionera sig för att hindra konkurrenter från att ta över marknadsledarskapspositionen. Detta försvåras naturligtvis ytterligare av det faktum att snusproducenterna är tvungna att informera om riskerna med produkten på förpackningarna, vilket då blir väldigt synligt för konsumenten. Alla marknadsföringsrestriktioner som snusproducenterna måste följa gör snusmarknaden till en intressant bransch att studera utifrån ett positioneringsperspektiv.

1.2 Problemdiskussion

Uppsatsen grundar sig i den aktuella diskussionen kring såväl juridiska som hälsoaspekter kopplade till tobaksprodukter. Denna gjorde att vi uppmärksammade branschen och Swedish Match som marknadsledande företag. Snusmarknaden i Sverige befinner sig i en expansiv fas med många nyetableringar de senaste åren⁵, vilken gör branschen väldigt spännande att studera. Swedish Matches utveckling från att vara ett statligt monopol till att bli dominant marknadsledare på en marknad med ett flertal aktörer gör dess positioneringsarbete till ett intressant forskningsobjekt beträffande dess aktuella situation i egenskap av dominant marknadsledare. Detta anser vi vara intressant då dess tidigare monopolställning kan ha påverkat dess nuvarande position på marknaden.

För att avgränsa området och för att få ett tydligare resultat har vi valt att koncentrera oss på de av företagets aktiviteter som berör en av de produktgrupper som Swedish Match för, nämligen snus. Detta på grund av snusets stora betydelse i Swedish Matches försäljningsvolym i Sverige samt hur den befintliga konkurrenssituationen på den svenska snusmarknaden ser ut. Vi kommer, förutom att beröra Swedish Matches historia, även beskriva dess strategier i dagsläget. Därmed avses att skildra Swedish Matches position i förhållande till den svenska marknaden.

1.3 Frågeställningar

Under studietiden har vi stiftat bekantskap med ett flertal olika teorier beträffande marknadsföring, men har funnit ett gemensamt intresse i

⁴ Brassington & Pettitt, *Principles of Marketing* (2003), s. 876f.

⁵ Swedish Match Årsredovisning 2003, s. 20f.

positioneringsteorin, vilken vi i denna uppsats valt att begränsa till att behandla positionering av en marknadsledare. Ett fallföretag i marknadsledande position ger oss förutsättning att närmare granska hur positionering av en marknadsledare de facto kan se ut i praktiken. Huvudfrågor för uppsatsen blir som följer:

- Hur bör ett marknadsledande företag enligt befintlig teori positionera sig?
- Vad gör Swedish Match för att erövra den position i kundernas medvetande som företaget önskar inneha? Besitter företaget redan denna position och vad görs i så fall för att förstärka eller behålla denna?
- Vad skulle Swedish Match ytterligare kunna göra i syfte att stärka sin position?

För att besvara dessa frågeställningar studerar vi befintlig teoretisk litteratur, genomför konsumentintervjuer samt ”mailintervjuer” med en representant från Swedish Match AB.

1.4 Syfte

Med denna uppsats avser vi att utforska teorier beträffande positioneringen av en marknadsledare för att senare undersöka hur ett sådant företag, i vårt fall Swedish Match AB, arbetar med positionering i praktiken.

2 Metod

Valet av metod bör göras utifrån uppsatsens frågeställningar och syfte. Därför bör det också understödja författarnas möjligheter att dra den typ av slutsatser som syftet implicerar. Metoden kan ses som de redskap vi använt oss av för att kunna ta fram för syftet intressant information samt att analysera denna för att nå våra slutsatser. Därför är det av högsta vikt att förklara hur vi gått tillväga i denna process.

2.1 Angreppssätt

Inom samhällsvetenskaplig forskning görs åtskillnad mellan två angreppssätt - kvantitativ respektive kvalitativ metod. Kvantitativ metod karaktäriseras av formaliserade och strukturerade tillvägagångssätt. Den avgör vilka svar som kan vara möjliga utifrån den aktuella frågeställningen, medan den kvalitativa metoden har en öppnare approach. Dess syfte kan ses som mer förstående och forskaren söker med hjälp av denna att beskriva den helhet i vilken det studerade fenomenet inbegrips.⁶

Utifrån frågeställningen har vi valt att arbeta med kvalitativa metoder för att få fram mer djupgående information. Vi har använt såväl Internetbaserade källor som litteraturstudier samt granskning av publikationer från Swedish Match AB. Vi har även haft kontakt med en informatör från Swedish Match och genomfört ett trettiotal intervjuer med snuskonsumenter.

I arbetet används främst en induktiv metod på så sätt att vi går ”upptäckens väg”⁷, då det inte i uppsatsen försökts bevisas redan formulerade hypoteser. Vi har snarare valt att ställa öppna frågor för att försöka uppfylla syftet, vilket i första hand är explorativt, dvs. utforskande. Om det, som nu, finns luckor i författarnas kunskaper blir undersökningen just utforskande. Vid denna typ av explorativ undersökning används ofta olika tekniker för att insamla information, vilket stämmer i fallet med denna uppsats.⁸

Uppsatsen är inte skriven utifrån ett renodlat managementperspektiv, utan snarare utifrån den utomstående granskarens perspektiv. Med detta avses att författarna ställer sig utanför fallföretagets aktiviteter för att på ett sakligt sätt kunna påpeka eventuella brister i företagets positioneringsarbete och komma med konstruktiv såväl som positiv kritik beträffande vad som skulle kunna göras annorlunda respektive vad som i det aktuella läget görs framgångsrikt.

⁶ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 13f.

⁷ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 51.

⁸ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder: ...* (1994), s. 11.

2.2 Studiens inriktning och genomförande

Tiden för skrivandet av uppsatser är begränsad. Hade det funnits möjlighet och tid att kontakta fler anställda på Swedish Match eller att göra en mer omfattande konsumentundersökning hade detta varit av intresse och eventuellt bidragit till ett mer djuplodande resultat. Det hade även kunnat vara givande att se hur ett annat marknadsledande företag i praktiken arbetar med positionering, men har inte kunnat genomföras.

Valet av de olika teoridelarna i uppsatsen gjordes löpande allt eftersom uppsatsens syfte och frågeställningar tog form. Beträffande teorin om marknadsledarskap fick vi läsa det begränsade utbud som fanns att tillgå då detta är ett område där det inte skrivits mycket. Författarna har i stor utsträckning använt Ries och Trouts teorier om positionering. Detta motiveras med att dessa forskare innehar en framstående roll inom positioneringsteorin och närmast kan betraktas som "gurus" inom ämnet. Anderssons publikation "*Positioning: The art of being first*", använde vi i stor utsträckning för att få en mer praktiskt inriktad teoridel som lättare skulle kunna kopplas till fallföretagets sätt att arbeta. På grund av vårt intresse för snusbranschen som sådan valdes Porters branschstrukturanalys för att studera marknaden. Vi ville använda oss av en erkänd och allmänt vedertagen teori, vilket gjorde Porter till ett naturligt val. Naturligtvis kan invändningar göras mot de författare som valts, men för detta ändamål valde vi att inte mer ingående kritiskt granska dem utifrån andra teoretiska perspektiv.

Vad som kan göras annorlunda samt idéer kring intressanta fenomen relaterade till uppsatsens frågeställning kommer att behandlas sist i slutsatserna i form av förslag till vidare forskning.

2.3 Objektivitet

Enligt den tyske sociologen Max Weber skulle en ideal samhällsforskning vara helt objektiv och fri från värderingar.⁹ I detta fall finns en klar åtskillnad mellan värderingar och fakta, vilket skulle göra vetenskapen helt objektiv. Detta synsätt är lånat från den naturvetenskapliga forskningen och förutsättningen för att detta ska fungera är ett uttalat *jag/det-förhållande* till objektet som studeras. Forskaren är då endast en observatör, som lämnar sina sociala sammanhang för att inta den renodlade forskarrollen. Dock bör nämnas att detta synsätt har utsatts för omfattande kritik. Många menar att en helt objektiv samhällsforskning är en omöjlighet och att forskaren alltid kommer att präglas av de värderingar han eller hon har. Holme och Solvang refererar i sin bok *Forskningsmetodik* till den tyske samhällsforskaren och filosofen Habermas, som anser att intresse och kunskap är sammanlänkade och att detta bör betraktas som en fördel. Han menar att man har samma

⁹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 321ff.

förhållande till sin omvärld i sin forskarroll som i sin roll som samhällsvarelse och att det inte går att bortse från de värderingsmässiga förutsättningar man har. Istället bör man klargöra vad dessa värderingar innebär. Forskaren har därmed också ett viktigt ansvar för hur hennes forskningsresultat används och utnyttjas i samhället.¹⁰

Med utgångspunkt i resonemangen ovan önskar vi klargöra att vi sällar oss till Habermas m.fl. Vi är av åsikten att det torde vara helt omöjligt att förmedla ett renodlat objektiva budskap till våra läsare, även om vi har gjort allt i vår makt för att vara så sakliga som möjligt och för att undvika att våra personliga åsikter framkommer alltför tydligt och försöker begränsa denna typ av yttringar till analys och slutledning.

Poängteras bör att denna uppsats inte skrivs på uppdrag av Swedish Match, utan att det är författarnas egna intressen som lett till valet av fallföretag och problemformulering.

2.4 Kvalitativa metodens användning

För att samla in information kring valt ämnesområde har vi stått i kontakt med Anna Lekander från fallföretaget Swedish Match för att få inblick i företagets marknadsposition samt vilka omvärldsfaktorer företaget kan tänkas påverkas av. Utöver detta ämnade vi även undersöka de uppfattningar beträffande snusproducenter samt konsumtionsvanor som finns bland vårt urval av svenska snusare. Detta gjordes för att få indikationer på hur snusare funderar kring snusproducenter och deras egen snuskonsumtion då författarna själva inte snusar och därför har begränsade kunskaper inom detta område. Understrykas bör att författarna inte avser att generalisera intervjuernas resultat.

2.4.1 Tillvägagångssätt

Det är viktigt att beakta vår eventuella partiskhet i ämnet för att kunna förhindra ledande frågor. Vi är dock medvetna om att vissa ställda frågor ofta är ledande, såsom frågor om värderingar. Det är därför viktigt att ställa frågorna på ett sådant sätt att alla respondenter så långt som möjligt får samma innebörd och tolkas på samma sätt utifrån frågeställningen¹¹.

2.4.1.1 Konsumentintervjuer

Som författare var vi beroende av att svar kom in och att de var seriösa så att vi kunde använda dessa¹². För att få en god validitet i undersökningen var det även viktigt att låta respondenterna besvara frågorna och inte styra

¹⁰ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 322ff.

¹¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 182.

¹² Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 174.

samtalen för hårt¹³, vilket vi hela tiden hade i åtanke när vi genomförde intervjuerna.

I undersökningen med konsumenterna användes standardiserade frågeställningar (se bilaga 2), men som gav möjlighet för respondenterna att göra tillägg och egna reflektioner, men även för oss att ställa följdfrågor om så behövdes. För att öka relevansen utformades frågorna utifrån de centrala begrepp och tankegångar som behandlas i uppsatsen. Vi begränsade frågornas antal till ett tiotal för att lättare få snuskonsumenter att delta i intervjuerna. Frågorna utformades främst för att täcka huvuddragen inom marknadsledarskap och positionering, vilka behandlas i uppsatsens frågeställning, syfte och teori. Vårt syfte med konsumentintervjuerna har varit att få en bättre förståelse för hur respondenterna ser på sin egen snuskonsumtion och även till viss del hur de reflekterar kring svenska snusproducenter samt deras syn på marknadsledarskap.

En annan viktig del kring genomförande av intervjuerna var att informera respondenterna om bakgrunden till intervjun, exempelvis huruvida intervjun var konfidentiell eller inte¹⁴. Vid den typ av anonym undersökning som vi genomfört antecknade vi kön och ålder men varken namn, nummer eller annan möjlighet till identifiering av individen. Detta medför att vi inte vet vilken person som lämnat vilket svar. Under intervjuprocessen gick vi en och en för att få tag på så många personer som möjligt på ett tidseffektivt sätt. Under varje intervju antecknade vi respondenternas svar samtidigt som dessa gavs.

2.4.1.2 Informationsinsamling från Swedish Match

Efter ett inledande telefonsamtal med Anna Neiås, marknadschef på Swedish Match skickade vi ett e-mail till henne där vi informerade om syftet med uppsatsen och vilka som är ansvariga för den. Det var i detta skede viktigt för oss att på ett tydligt sätt beskriva *var*, *hur* och *varför* vi ämnade genomföra en intervju med respondenten, vilket vi därefter ständigt har haft i åtanke vid kontakterna med företaget för att försäkra oss om att få med all information av intresse kring ämnet.¹⁵ I ovan nämnda e-mail bifogade vi även de frågor vi ämnade ställa vid intervjun för att Neiås skulle få möjligheten att förbereda sig på vad som komma skulle.

Tyvärr hann Anna Neiås inte ställa upp på den utlovade intervjun, utan vi kom istället, efter en lång period av telefonsamtal och mailkontakt med olika personer på Swedish Match, i kontakt med Anna Lekander. Vi sökte hela tiden efter en eller flera personer som kunde besvara våra frågor men alla rekommendationer ledde tillbaka till antingen Anna Neiås eller Anna Lekander. Inte heller Anna Lekander hade tid för en intervju, men besvarade gärna frågorna mailledes. Med Lekander har vi kunnat upprätta en kontinuerlig kontakt och hon har löpande svarat på frågor som uppkommit under arbetets gång. Vi inser att kontakt med fler personer inom Swedish

¹³ Chisnall, *Marketing Research* (2001), kapitel 7.

¹⁴ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder: ...* (1994), s. 63.

¹⁵ Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), s. 118.

Match skulle ha varit av värde för uppsatsens trovärdighet och djup, men detta gick tyvärr inte att genomföra. Vi inser också de begränsningar som mailkontakt medför jämfört med traditionella intervjuer då vi förlorar den personliga kontakten och de indikationer som kan ges genom respondentens mimik och kroppsspråk.

En av anledningarna till svårigheterna med att få kontakt med Swedish Match och att få företaget att lämna ut viss information offentligt kan vara att tobakskonsumtion generellt sett är kontroversiell. Aktörerna på marknaden är vana vid restriktiv lagstiftning och kritisk granskning och kan därför tänkas vara återhållsamma med att lämna ut information. Samtidigt som uppsatsen skrevs publicerades en artikel i Dagen Nyheter om snusets påverkan på individens hälsa, vilken skulle kunna bidra till en ökad försiktighet från företags sida. Denna artikel baserades på en i skrivandets stund ännu ej publicerad forskningsrapport från WHO som påvisar snusets skadliga effekter på människors hälsa. Till detta kan adderas de risker en alltför stor öppenhet skulle kunna medföra ur konkurrenssynpunkt. All väsentlig information kan man naturligtvis inte lämna ut, då detta skulle kunna påverka Swedish Matchs konkurrenssituation och dess strategiska möjligheter.

2.4.1.3 Urval

Vid genomförande av konsumentintervjuerna har vi sökt skapa en spridning beträffande såväl ålder som kön bland intervjupersonerna för att få en bredd i den demografiska sammansättningen. Urvalet har gjorts på så sätt att vi intervjuat ett trettiotal människor vi mött ute på Lunds gator, på Ekonomacentrum samt på köpcentret Nova Lund utanför Lunds stadskärna. För att finna personer som snusade fick vi ”skjuta från höften” och helt enkelt börja med att ställa frågan om de personer som tog sig tid att prata med oss överhuvudtaget snusade. Endast de som besvarade denna fråga jakande kom att ingå i undersökningen. Detta tillvägagångssätt visade sig vara mer tidskrävande än vad vi initialt hade trott och det var därmed inte helt enkelt att finna respondenter till denna undersökning.

Den respondent från Swedish Match som vi i det initiala skedet var i kontakt med valdes efter rekommendation från en annan anställd på företaget. Denna referens grundades i att Anna Neiås besitter speciell kompetens i egenskap att vara marknadschef för den svenska snusmarknaden på vilken Swedish Match agerar. När problem uppstod i kontakten med henne kom vi istället i kontakt med Anna Lekander, som i egenskap av sin befattning som informatör även hon innehar omfattande kunskaper om företags aktiviteter.

2.4.2 Kritik mot intervjuundersökningar

En vanlig kritik mot intervjuundersökningar är omöjligheten att generalisera dess resultat. Generalisering är dock inte syftet med en kvalitativ undersökning. Kvalitativa metoder syftar enligt Holme och Solvang till att fånga egenarten hos den enskilde individen och dennes speciella

livssituation, samt att på så sätt få en bättre förståelse för vissa faktorer¹⁶, vilket därmed också är vårt syfte med intervjuerna. Med detta som utgångspunkt är statistiska generaliseringar inte av intresse. I analyskapitlet har vi därmed inte haft för avsikt att dra några vidare slutsatser utifrån de svar som erhållits vid intervjuerna. Istället använder vi oss av det intervjupersonerna har sagt som indikationer och som stöd i form av citat tillsammans med de sekundärdata, teori och annan information som samlats in under arbetets gång. Detta leder ibland till en något mer allmän diskussion, men som sagt är denna ej grundad på generaliseringar enbart utifrån intervju svaren.

2.5 Källgranskning

Vi använder oss av olika typer av källor i uppsatsen och anser att granskningen av samtliga typer är av stor vikt för att uppfylla kraven på reliabilitet och validitet, dvs. huruvida använda källor är pålitliga och giltiga.¹⁷ Den praktiska granskningen av källor kan delas in i fyra faser¹⁸:

1. *Observation*. Denna fas har för oss utgjorts av sökandet efter källor som kunde vara av vikt för vår uppsats. Vi har funnit våra källor med hjälp av bibliotekens databaser, såsom LOVISA och ELIN, men även med hjälp av andra databaser såsom Affärsdata och Rättsbanken. Vi har även studerat referenser som använts av författare till publicerad forskning för att finna nya källor. Våra primärkällor har utgjorts av Anna Lekander, informatör på Swedish Match Division Nordeuropa samt ett urval av snusare till våra konsumentintervjuer. Tack vare de publicerade källornas variation i ursprung såsom nationalitet och professionell bakgrund samt primärkällornas olika karaktäristika anser vi att vi erhållit en viss mångfald i vårt källmaterial.
2. *Ursprungsbestämning* innebär inte enbart att se till vem det är som författat källans innehåll, utan också att utröna vad som ligger till grund för utsagan. Man bör alltså studera själva sambandet mellan det beskrivna fenomenet och den som beskrivit det. Vad är författarens/intervjupersonens syfte med att offentliggöra viss information? Har personen en dold avsikt - en "hidden agenda" - eller är hon/han påverkad av tidigare upplevelser? Dessutom bör man granska huruvida källan kan vara förfalskad eller inte. Efter att ha studerat våra aktuella källor finner vi ingen anledning till att anse att så skulle vara fallet. Litteraturen är publicerad av välkända förlag och forskningsjournaler, urvalet till konsumentundersökningen borde försäkra en facetterad bild av snusares åsikter och Anna Lekander borde i egenskap av informatör vara väl insatt i Swedish Match och

¹⁶ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 94.

¹⁷ Ibid

¹⁸ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik* (2001), s. 130ff.

därmed vara en pålitlig källa. Dock skulle man kunna ifrågasätta hennes objektivitet och avsikter med att ställa upp och bidra med information. I det senare fallet anser vi dock att detta inte är nödvändigt, då vi haft möjligheten att kontrollera de uppgifter vi fått och att det inte skulle vara realistiskt att tro att företaget skulle riskera att vi publicerade osanningar om detsamma i en offentlig publikation, vilket ju denna uppsats de facto är. Dock kan vi inte utesluta att Lekander i egenskap av informatör kanske ger en något förskönad och väl inövad bild av företaget. Helhetsintrycket av Lekanders svar och våra litteraturstudier gjorde dock att vi beslutade oss för att anse våra källor som trovärdiga. Det betyder ehuru inte att vi automatiskt accepterar *allt* innehåll. Vi framhåller vikten av att kritisk fundera kring den information vi fått tag på, men också att inte heller t.ex. döma ut ett helt verk bara för att vi är oense med dess författare på en eller annan punkt.

3. *Tolkningen* av källan utgör fas tre. Denna innebär att innehållsbestämna källan samt analyser av detta innehåll och av det som upphovsmannen velat säga. Vi fokuserar därmed återigen på avsändarens avsikter och därmed också ursprunget till upphovet. Källans innehåll bör sättas in i ett tidssammanhang och en social kontext. Dock ser vi det som att det är *vi* som förmedlare och framförallt *du* som läsare, som gör de slutgiltiga tolkningarna av källans innehåll. Därmed spelar våra tidigare erfarenheter och kunskaper en viktig roll för hur källans budskap tolkas och det är långt ifrån ofelbart att våra tolkningar är i överensstämmelse med avsändarens.
4. *Användbarhet*. Tjänar källorna verkligen våra syften och är de nära länkade till de fenomen och situationer vi avser att förklara och analysera? Är de trovärdiga (reliabla)? Detta har vi försökt att utreda genom att jämföra källorna med varandra och därigenom kommit fram till att den yttre trovärdigheten är god. Denna slutsats har dock inte varit helt enkel att komma fram till då källorna inte alltid beskriver exakt motsvarande situationer och då de ibland dateras till olika tidpunkter. Vi har också analyserat källornas inre trovärdighet på så sätt att vi sett till källornas inre överensstämmelse, säkerheten i innehållet, avsändarens objektivitet/subjektivitet samt möjligheten att förstå själva innehållet och huruvida det är möjligt att återberätta det. Inte heller detta arbete har varit helt lätt, då det kan vara problematiskt att ta reda på huruvida avsändaren eventuellt har varit subjektiv och kanske uteslutit viss relevant information i sin text för att den inte stöder hans åsikter eller slutsatser. Vår slutgiltiga bedömning blir dock att den inre trovärdigheten hos våra källor är god.

3 Bakgrund och historik

I detta kapitel ges en bakgrund till fallföretaget Swedish Match AB och dess aktiviteter samt en kortfattad beskrivning av hur tobaken kom till Europa. Därefter beskrivs vissa tendenser på snusmarknaden, liksom lagar och förordningar. Vi kommer även att redogöra för de viktigaste konkurrenterna till Swedish Match som finns på den Svenska snusmarknaden idag.

3.1 Snusets historia

En av Swedish Matches viktigaste råvaror är tobaken, vilken har sitt tidiga ursprung från ön Hispaniola (nuvarande Haiti). Tobaken togs till Europa av Columbus i slutet av 1400-talet. Då han landsteg på Hispaniola erhöll han gåvor från infödingarna, däribland återfanns de torra, värdefulla blad som kallas tobak. Columbus mötte även tobaken när han kom till Amerika, där han träffade på indianska präster, som drog upp ett pulver i näsan genom ett gaffelformat rör¹⁹. Enligt forskare kan vi idag säkerställa att pulvret inte enbart bestod av tobak, men själva snusandet av pulvret fick betydelse för tobaksbruket då det infördes i Europa. Populariteten för produkterna dröjde dock fram till år 1560 då Jean Nicot (därav ordet nikotin), fransk ambassadör i Lissabon, förde tobaksplantan in i det högre ståndsskiktet i Frankrike²⁰.

Paris var under 1500-talet förebilden för samtliga hov i Europa och det dröjde inte länge förrän luktsnuset, som blivit populärt i Frankrike, även fanns i resten av Europa. Det äldsta svenska dokument som omnämner detta är daterat till 1637 då man i ett tulldokument kunde läsa att luktsnus fördes in från Finland. Populariteten ökade successivt och på 1700-talet var luktsnus ett måste hos aristokratins herrskap. Med anledning av detta började tobak odlas i Gränna, Skåne och Alingsås²¹.

Då den franska revolutionen inträffade föll hovet i Paris, vilket innebar slutet för luktsnuset och att snusvanorna i samhället förändrades. Snuset följde alltså den politiska utvecklingen och i exempelvis Sverige hade flera bönder sina egna tobaksodlingar där de producerade sitt snus. Snuset bestod då, som nu, främst av salt, vatten, mald tobak och aromämnen²². Det var dock inte enbart egen produktion av snus som började bli vanligt, utan fabrikanter började även tillverka fuktigt snus i märken som ”Ettan”, ”General” och ”Röda lacket”, vilka samtliga finns representerade även i dagens utbud. Under 1800-talet hade så gott som samtliga producenter sitt snus uppdelat i tre klasser: No1, No2 och No3. Knut Ljunglöf, som senare kom att kallas ”snuskungen”, lanserade sin ”Ettan” som en rikstäckande

¹⁹ Tobaksfakta, 2004-11-14.

²⁰ Loewe, *I gyllne dosor* (1982), s. 10ff.

²¹ Loewe, *I gyllne dosor* (1982), s. 18.

²² *Kungssnus HB*, 2004-12-03.

kvalitetsprodukt och än idag innehar varumärket en femtedel av marknaden och är ett mycket välkänt snus²³.

I mitten av 1800-talet började den stora emigrationen till Amerika och med anledning av att det var ett så stort antal svenskar som snusade kallades de Svensk/Amerikanska områdena för snusboulevarden i folkmun. Att snusa blev ett kännetecken för svenskar²⁴. Då svenska staten på 1900-talet behövde pengar till försvaret och till vårt lands första pensionsreform bestämde regeringen att ta pengarna från landets tobaksproduktion genom ett monopol²⁵. Utöandet av monopolet genomfördes av det statliga "Aktiebolaget Svenska Tobaksmonopolet", vilket idag ändrat namn till det mer internationella Swedish Match AB. Strax efter monopolets införande ökade antalet snusare och nådde 1919 rekordnivån då 7000 ton snus såldes till Sveriges dåvarande 6 miljoner invånare, vilket innebar att det användes cirka 1,2 kg snus per capita. Det var först efter andra världskriget som snuset stötte på en tillbakagång till fördel för cigaretterna, vilka genom en trend från Amerika, men även på grund av ny teknik i form av en cigarettmaskin, erövrade allt större marknadsandelar på tobaksmarknaden.

Då riskerna med cigaretter uppmärksammades under 1960-talet blev återigen snuset populärt. När portionsförpackningar introducerades under 1970-talet nådde Swedish Match även en bredare publik och sedan dess har försäljningskurvan ständigt pekat uppåt. År 2003 såldes det mer snus än någonsin tidigare, det vill säga 193 miljoner dosor till de en miljon svenska snusarna. Produkterna når ut till samtliga sociala skikt och under senare tid har även könsbarriären brutits, då kvinnorna i Sverige utgör 20 % av landets snuskonsumenter. Trots att nya svenska begränsande lagar beträffande tobak instiftats ser försäljningen ut att öka²⁶.

3.2 Tendenser kring nyttjandet av nikotin

För enbart några decennier sedan var rökning tillåtet i princip överallt, men ökad information kring hälsoriskerna med både aktiv och passiv rökning har medfört strängare lagar i och kring allmänna utrymmen. Det är exempelvis begränsat att röka på platser såsom arbetsplatser, lokaler som är avsedda för vård och skola, flyg och tunnelbanor, samt även restauranger såvida inte serveringen sker utomhus²⁷. Lagarna medför ett försvårande av rökning på allmänna platser, vilket leder till en ökad användning av rökfria nikotinprodukter och då särskilt av snus²⁸. Anledningen till begränsningarna av rökandet på allmänna platser beror på att passiv rökning är skadlig då tobaksröken bland annat innehåller cyanväte, vilket till exempel använts vid

²³ Kvarnvikens kvarn, 2004-11-12.

²⁴ Swedish Snus, 2004-12-06.

²⁵ Loewe, *Petum Optimum* (1990), s. 209.

²⁶ Swedish Match Årsredovisning 2003, s. 20.

²⁷ Tobakslag (SFS 1993:581) §2:1,2,5.

²⁸ Swedish Match Årsredovisning 2003, s. 5.

avrättningar. Av röken från cigaretter sprids 75 % av ämnet ut i omgivningen och 25 % stannar kvar i rökarens kropp²⁹.

Det är även lag på att det klart och tydligt i text och illustrationer måste framkomma på förpackningen till en tobaksvara att nyttjandet av produkten är förenat med hälsorisker. Att informera om riskerna är tillverkarens eller importörens ansvar och finns inte denna information får inte försäljning av produkten ske inom landet³⁰. Utöver detta får produkten inte säljas eller på annat sätt lämnas ut i näringsverksamhet till den som inte fyllt 18 år, ej heller importeras av denne³¹.

Till skillnad från cigaretter togs varningstexten på snusdosorna bort år 2001 efter påtryckningar från industrin, då riskerna inte kunde påvisas. Enligt en nyligen genomförd studie av 10 000 norska män är riskerna för att få cancer i bukspottskörteln 67 % större hos snusare än hos icke-snusare³². Som en följd av detta kommer världshälsoorganisationen, WHO, inom kort att gå ut med en förnyad varning för snus och annan rökfri tobak, då cancer i bukspottskörteln är en av de sjukdomar som har sämst prognos. Bara omkring 2 % av patienterna lever fem år efter det att diagnosen ställts³³. Samtidigt pågår en massiv reklamkampanj för svenskt snus i öststaterna där budskapet på bland annat stortavlor i S:t Petersburg lyder att konsumenterna ska byta cigaretter mot det svenska snuset eftersom ”rökning kan ge cancer”³⁴.

I Tobakslagen står det att marknadsföring av tobaksvaror i Sverige inte får ske genom kommersiella annonser i periodiska tidskrifter eller andra tidskrifter där andra jämförbara skrifter på vilka tryckfrihetsförordningen är tillämplig. Inte heller får tobaksproducenter i sin marknadsföring använda kommersiella annonser i ljudradio- eller TV-program. Detta gäller även TV-sändningar över satellit som omfattas av radio- och TV-lagen (1996:844)³⁵. Vid marknadsföring av tobaksvaror till konsumenter på något annat sätt än vad som avses ovan skall en näringsidkare iakta särskild måttfullhet. I synnerhet gäller att reklam eller annan marknadsföring inte får vara påträngande, uppsökande eller uppmana till bruk av tobak³⁶.

3.3 Swedish Match i korthet

År 1999 var tobaken ett mycket omdiskuterat ämne, då informationen kring riskerna medförde att konsumenterna och företagen fick en ökad inblick kring riskerna med produkten. Detta medförde att Swedish Match

²⁹ *En rökfri generation*, 2004-11-12.

³⁰ Tobakslag (SFS 1993:581) §12.

³¹ Tobakslag (SFS 1993:581) §12a.

³² *Svenska Dagbladet*, ”Hårdare Kamp om Snusarna”, 2004-11-14.

³³ *Dagens Nyheter*, ”Snus ökar risken för cancer”, 2004-11-14.

³⁴ *Ibid*

³⁵ Tobakslag (SFS 1993:581) §14, 1 st.

³⁶ Tobakslag (SFS 1993:581) §14, 2 st.

reviderade och specialiserade sina strategier till att enbart gälla nischprodukter. "Other Tobacco Products" (OTP), det vill säga kärnan i Swedish Matchs affärsverksamhet skulle vara det breda och djupa kunnandet inom snus och tuggtobak samt cigarrer och piptobak, vilket kompletteras med tändare och tändstickor³⁷. Tillverkningen av dessa produkter sker idag i 16 länder med 15115 medarbetare. Tobaksverksamheten i koncernen har sitt ursprung i Svenska Tobaks AB, det tidigare Svenska tobaksmonopolet, som grundades 1915. Koncernens tändsticks- och engångständerverksamhet har sitt ursprung från Svenska Tändsticks AB som grundades 1917.

Trots begränsningar på grund av den svenska tobakslagen har försäljningen av snus mer än fördubblats sedan 1970 och Swedish Match har den klart största marknadsandelen, vilken är 98 %.³⁸ I Nordeuropa uppgick Swedish Matchs försäljning till 223 miljoner dosor per år, vilket är en ökning med 4 procent jämfört med 2002. Koncernens verksamhet är global med en omsättning på 13 036 MSEK i mer än 140 länder. Företagets aktie är noterad på Stockholmsbörsen och på Nasdaq i USA³⁹.

De största varumärkena i Nordeuropa är General, Ettan, Grovsnus och Catch. Vid halvårsskiftet (2003) lanserade företaget två nya produktvarianter: General White portion och Grovsnus White portion. De nya produkterna innebär en ny produktionsteknik för portionssnus, vilken gör att smaken håller längre och att snuset rinner mindre. Samma förpackning fick även ett extra lock där använda förpackningar kan placeras. I Norge lanserades under andra halvåret 2003, Göteborgs Rapé i två produktvarianter, lössnus och White portion. För att möta den ökade efterfrågan togs en ny fabrik i drift under året 2003. Fabriken ligger i Kungälv och är världens mest avancerade produktionsenhet för snustillverkning⁴⁰.

Den största snusmarknaden i världen är den nordamerikanska marknaden, vilken ökade med 5,7 % under 2003. På de andra marknaderna var den genomsnittliga volymökningen 2-3 %. Detta medförde att Swedish Matchs totala ökning var 5 % år 2003. Försäljningen av snus har under flera år varit en viktig politisk fråga, inte minst sedan Sveriges inträde i EU. Under de senaste två åren har en viktig fråga för Swedish Match även varit att få tillstånd att sälja sina produkter i hela Europa. Hittills har detta inte beviljats då de europeiska länderna inte vill få in mer tobaksförsäljning. Swedish Match menar dock att det är diskriminerande att sälja cigaretter och förbjuda snus, särskilt då riskerna med cigaretter dokumenterats och motsvarande beträffande snus inte gjorts förrän alldeles nyligen⁴¹.

³⁷ *Swedish Match*, 2004-11-20.

³⁸ *Svenska Dagbladet*, "Hårdare Kamp om Snusarna", 2004-11-14.

³⁹ *Swedish Match Årsredovisning 2003*, s. 1.

⁴⁰ *Swedish Match Årsredovisning 2003*, s. 21.

⁴¹ *Dagens Nyheter*, "Snus ökar risken för cancer", 2004-11-14.

3.4 Konkurrenter

Den svenska snusmarknaden avreglerades 1993 och i nuläget består den av totalt nio andra företag utöver Swedish Match. De flesta av dessa är relativt okända och en av anledningarna till detta är kanske att Swedish Matchkoncernen hade en marknadsandel motsvarande 98 % år 2003. Konkurrensen har dock under senare tid hårdnat och Swedish Match marknadsandelar har minskat till 96 % i slutet av år 2004⁴². Den närmsta konkurrenten är i dagsläget Gustavus, som ägs av den brittiska tobaksjätten Gallaher. Mellan augusti 2002 och september 2003 ökade deras försäljning med 600 %⁴³ och deras marknadsandel av den svenska snusförsäljningen är nu cirka 1,3 %⁴⁴. En konkurrent som nyligen har kommit in på marknaden är House of Prince, vars snusprodukter utgörs av Granit, Mocca och Metropol.⁴⁵ Vi kan även se hur flera uppstickare söker sig in på snusmarknaden för att erövra marknadsandelar. En av dessa är Skruf, som 2003 startade snustillverkning i Småländska Sävsjö och vars försäljning har gått bättre än beräknat.⁴⁶

Vi har tidigare nämnt att lagar och regler som införts beträffande tobak har lett till en stor påverkan på tobaksmarknaden. Som en följd av detta har nya produkter som inte innehåller tobak, men som är ämnade att vara ett substitut till tobaksprodukter⁴⁷. Exempel på sådana produkter är XQ'S och Choice.

3.5 Evenemangssponsring

En viktig del av Swedish Matchs marknadskommunikation är att sponsra evenemang för att upprätta och fördjupa affärsrelationer som stärker koncernens image och lönsamhet på lång sikt. De söker sig framförallt till attraktiva och effektivt sponsrade sportevenemang, vilket fungerar som mötesplats för kollegor, samarbetspartners och kunder. Exempel på stora evenemang är den världsomspännande seglingstävlingen "Swedish Match Tour". Företaget är även huvudsponsor för seglingstävlingen "Swedish Match Cup", vilken går i Marstrand, samt huvudsponsor till "Synsam Swedish Open" i Båstad, som är en av de största tennisturneringarna på grus i Europa. Företaget sponsrar även personligheter såsom golfspelaren Fredrik Jacobson och speedwayföraren Tony Rickardsson.⁴⁸

⁴² *Företagarna*, "Vikten av nischning – eller en historia om snus", 2005-01-04

⁴³ *Gallaher group Plc*, 2004-11-14.

⁴⁴ *Privata Affärer*, 2004-10-31.

⁴⁵ *House of Prince*, 2004-12-04.

⁴⁶ *Svenska Dagbladet*, "Hårdare Kamp om Snusarna", 2004-11-14.

⁴⁷ *Spel-service*, "'Snus-alternativen' blir fler", 2004-10-31.

⁴⁸ *Swedish Match*, 2004-12-28.

3.6 Swedish Matchs strategier

Swedish Match strategier ska utveckla den existerande verksamheten genom att bredda produktutbudet och erövra nya marknader, samtidigt som positionen ska stärkas på kärnmarknaderna. Enligt Swedish Match så styrs valet av strategier av aktuella marknads- och branschtrender. De viktigaste trenderna är att attityderna till rökning blir alltmer negativa i allt fler länder, menar Swedish Match. Politiska åtgärder för att minska eller eliminera rökning ökar med direkta förbud för rökning på offentliga platser så som restauranger och barer. Dessutom har lagar och regleringar lett till inskränkningar kring marknadsföring samt större och skarpare varningstexter på andra tobaksförpackningar än för rökfri tobak. Tillsammans med högre konsumtionskatter har dessa samhällstrender stärkt potentialen för rökfri tobak. Vid sidan av restriktionspolitiken utvecklas allt tydligare ett alternativ som syftar till att reducera tobakens skadeverkningar, ofta kallat "Harm Reduction".⁴⁹

Vid Swedish Match operativa strategi utgår de ifrån sina konsumenter vilket innefattar ett ständigt arbete med att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig mix av produktsortiment och priser på de enskilda marknaderna. Det innebär också löpande strukturerings- och effektiviseringsprogram för att möta ständiga förändringar i konkurrensvillkoren. Arbetet med att öka den organiska tillväxten är högt prioriterat hos Swedish Match och de sätter tillväxtområdet av rökfria produkter och särskilt då snuset, i fokus. Som ett resultat av samhällets trender genomförde Swedish Match år 2003 en konsumenttest av deras första tugummibaserade, rökfria tobaksprodukt, Firebreak, i Japan. Tobaken i Firebreak följer Swedish Match egenutvecklade standardkrav med bland annat gränsvärden för icke-önskvärda ämnen.⁵⁰

3.7 GothiaTek

Swedish Match har länge arbetat för att ständigt förbättra snuset och sätta nya och strängare kvalitetskrav på råvaror, tillverkning och produkter. För tjugo år sedan omvandlades denna strävan till en vision som idag resulterat i en kvalitetsstandard med namnet GothiaTek. Som ett resultat av forskning och utveckling har Swedish Match i och med detta startat ett system för en kontinuerlig minskning av halterna av oönskade ämnen i det svenska snuset. Deras standard bygger på att de satt krav på att de högsta tillåtna halterna av misstänkt skadliga ämnen som finns naturligt i tobak, krav på tillverkningsprocessen och råvaror samt krav på kvalificerad produktinformation till konsument.⁵¹

⁴⁹ *Swedish Match*, 2004-12-28.

⁵⁰ *Ibid*

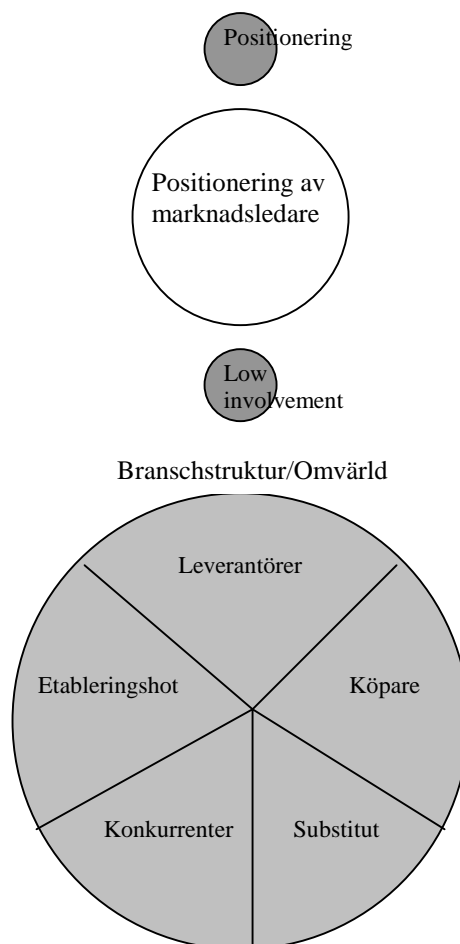
⁵¹ *GothiaTek*, 2004-12-28.

Med anledning av det globala hälsosamfundets arbete med att reducera sjukdomar förknippade med tobak har Swedish Matchs resultat med förbättrad snusteknologi en allt större betydelse. Swedish Match hävdar inte att det är riskfritt med rökfri tobak, men menar att de är betydligt mindre än de hälsorisker som förknippas med rökning.⁵²

⁵² *Swedish Match*, 2004-12-28.

4 Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för den teori som kommer att vara underlag för analys och slutsatser. Fokus ligger på teori kring marknadsledare och på vilka sätt de kan välja att positionera sig på marknaden samt på teori om hur den aktuella branschen kan analyseras. Teori kring konsumenters engagemang då de väljer produkt i butiken kommer även att belysas. Teorierna behandlas utifrån begrepp, istället för efter författare, då detta gör det lättare att se teoriernas gemensamma nämnare samt lättare för läsaren att följa teoriavsnittets röda tråd. För att ytterligare synliggöra detta finns sist i detta kapitel en matris över begrepp och författare som förekommer i uppsatsen. De huvudsakliga beståndsdelar som visas nedan och som behandlas i detta kapitel kommer avslutningsvis sättas samman i en modell som åskådliggör hur referensramen hänger ihop i sin helhet.



Figur: Teorikapitlets olika beståndsdelar

4.1 Positionering och marknadsledarskap

4.1.1 Begreppet marknadsledare

För att kunna besvara frågeställningen anser vi att det är nödvändigt att reda ut vissa begrepp, såsom marknadsledare och positionering. Vad innebär dessa och hur förklaras de i befintlig teori? Utan att först studera teorin faller en studie av företagets verklighet sig tämligen platt, anser vi. Skulle vi bortse från teorin, skulle vi snarare ta fram en beskrivning än den typ av akademisk diskussion och analys av den reella situationen som vi genomför. Djupet i uppsatsen skulle därmed gå förlorat.

De centrala begreppen i denna uppsats är *positionering* och *marknadsledare*. Därför avses att redan i upptakten till teoriavsnittet ge definitioner av dessa begrepp för att på så sätt undvika missförstånd läsaren och författarna emellan. Efter dessa generella definitioner går vi närmare in på deras detaljer, användande, etc.

Positionering berör vilka typer av erbjudanden ett företag ska lägga fram i förhållande till konkurrenterna. Positioneringen utgörs av marknadsföringsstrategin sedd ur marknadens synvinkel och den ger belägg för att kundorienteringen blir allt viktigare⁵³ eftersom konsumenterna kräver alltmer på marknader som är konkurrensutsatta.⁵⁴ Gummesson ger en definition av positionering som lyder: ”positionering är en strategi som går ut på att företaget, varan eller tjänsten skall tilldelas en egen position, en cell, i kundens hjärna så att kunden spontant väljer ett visst varumärke när ett köp är aktuellt.”⁵⁵

Enligt Andersson är marknadsledaren ett företag vars position är dominerande inom dess aktivitetsområde.⁵⁶ Brassington och Pettitt beskriver också att marknadsledarskap även kan innehas av en produktgrupp eller ett varumärke.⁵⁷ I denna uppsats fokuseras dock på just företag i marknadsledarposition. En ledarposition kan ofta erhållas av ett företag som varit först med lanseringen av en ny sorts produkt och som med hjälp av ett patent har lyckats skydda och stärka sin position innan direkta konkurrenter kunnat etablera sig. Ett alternativt händelseförlopp kan vara ett företag som erövrat den tidigare marknadsledarens plats genom hög effektivitet och kompetent positionering. I regel begagnar sig marknadsledarna av defensiva strategier för att behålla sin position.⁵⁸

⁵³ Liljedahl, *Striden om marknadsandelarna* (1987), s. 72.

⁵⁴ Knox, *Positioning and branding your organisation* (2004).

⁵⁵ Gummesson, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* (2002), s. 144.

⁵⁶ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 37.

⁵⁷ Brassington & Pettitt, *Principles of Marketing* (2003), s. 876f.

⁵⁸ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 37.

Begreppsdefinitionen ovan lämnar en hel del osagt. Följer man den kan en marknadsledare ändå definieras utifrån olika perspektiv. Man bör beakta att ett företag som vill vara marknadsledare oftast kan finna något sätt att definiera marknaden så att man säger sig inneha just en marknadsledande position. Företaget skulle kanske kunna se sig som marknadsledare inom t.ex. design, innovation, kundorientering osv. och alltså inte bara den mer självklara synen som många kanske har på begreppet marknadsledare: nämligen att man har störst marknadsandel rent försäljningsmässigt.

Dessa funderingar ledde oss till att söka efter ytterligare definitioner av en marknadsledare. Resultaten av våra sökningar pekade alla åt samma håll. De definitioner vi fann hittades i olika ekonomiordlistor på Internet. Några lyder:

*”the company with the largest market share”*⁵⁹,

*“the single player enjoying the largest individual share in the market”*⁶⁰,

*“the store or company that controls the highest market share”*⁶¹,

*“the store that controls the market share of merchandise or services”*⁶².

Konstateras kundes alltså att de definitioner vi funnit av marknadsledare beskrev marknadsledaren som det företag, den butik eller dylikt som innehar den största marknadsandelen av försäljningen, vilken kan mätas i volym såväl som i monetära värden⁶³. Därför kommer vi att utgå ifrån denna definition av marknadsledare genom hela uppsatsen. Detta innebär dock inte att vi utesluter att andra definitioner kan vara giltiga.

4.1.2 Positioneringsbegreppet

Begreppet positionering uppkom i USA när en del företag märkte att strategier som tidigare fungerat på marknaden inte längre var effektiva. Detta berodde främst på den hårdnande konkurrenssituationen och företagens lösningar på detta bestod i att arbeta mer selektivt samt att fokusera på sina närliggande målmarknader, vilket i teorin benämns som segmentering. Segmenteringen är visserligen ett välkänt vapen i en hårdare konkurrenssituation, men positioneringen var det första konkreta tankesätt som beskrev hur man skulle göra sig sedd och hörd på en överkommunicerad marknad. Det handlar alltså om på vilket sätt marknadsförarna ska agera för att skapa en medvetenhet om sina produkter hos konsumenterna.⁶⁴ Positioneringen sker vanligtvis genom profilering, varumärkesnamn, design, förpackning, service, garantier och leverans. Genom dessa aktiviteter skapas förhoppningsvis en medvetenhet om produkten eller företaget hos konsumenterna. Genom konsumenternas medvetenhet skapas även ett förhållande till konkurrerande varumärken, vilket ibland liknas vid stegen i en trappa. För företagen gäller det då att

⁵⁹ *Analysis of Asset Allocation*, 2004-10-29.

⁶⁰ *Warwick Business School*, 2004-10-29.

⁶¹ *Richard Ivey School of Business*, 2004-10-29.

⁶² *Impact 21 Group*, 2004-10-29.

⁶³ *QuickMBA*, 2005-01-19.

⁶⁴ Liljedahl, *Striden om marknadsandelarna* (1987), s. 72f.

placera sina produkter på det främsta steget, då denna position är svår att överta för en konkurrent.⁶⁵

Företagen försöker påverka konsumenterna genom sin kommunikation och positionering kan ses som det strategiska sätt man kommunicerar till marknaden på. Positioneringen länkar samman två viktiga ledfyror: ”att undvika marknadsnärsynthet” och ”att tänka i marknadssegment”. Det byggs en ny trappa och en ny medvetenhet utifrån varje nytt marknadssegment. Marknadsnärsynthet kan undvikas genom att välja i vilken riktning man kommunicerar: man fokuserar mer på vad kunden köper än på produkternas karaktäristika. På en överkommunicerad marknad skulle det vara oförståndigt att kommunicera produktens egenskaper. Istället bör man förmedla information som kunden redan känner till på grund av att människans hjärna har lätt för att ta in ny information som den kan länka samman med information som redan finns lagrad. Kommunikationen med marknaden bör därför koncentreras på att förmedla ett samband med den position som redan är bekant i konsumenternas sinne.⁶⁶

4.1.3 Varför positionering?

Dagens marknader är öppna, ombytliga och konkurrensintensiva och i de flesta produktkategorier präglas konkurrenternas produkter av likhet. Ofta finns de enda viktiga skillnaderna i konsumenternas egna uppfattningar. Andra skillnader såsom produkternas design, kvalitet, pris och distribution är möjliga att kopiera eller överträffas av konkurrenterna. Dock kan man aldrig kopiera en stark position i konsumenternas medvetande. Därför är positionering ett essentiellt instrument för dagens företag.⁶⁷

4.1.4 Värt att försvara? Fördelar med marknadsledarskap

Många företag vill ofta betrakta sig som marknadsledare och på grund av denna önskan lyckas de därför ofta definiera marknaden eller själva marknadsledarskapet på ett sätt som placerar dem överst på stegen/trappan. Misstagen en del av dessa företag begår består dock ofta i att de beskriver marknaden utifrån hur de själva ser på den, istället för ur konsumentens perspektiv. Har företag istället en verklig ledarposition i konsumenternas medvetande, alltså att det ses som ledare av konsumenterna, medför detta en viktig fördel för företaget. En ledande position kan fungera som en armering mot attacker från konkurrenter och kan därmed ge utrymme för rehabilitering om företaget skulle befinna sig i ett ogynnsamt läge beträffande sin produktutveckling.⁶⁸

⁶⁵ Jobber, *Principle and practice of marketing* (2004), s. 268.

⁶⁶ Levitt, *Marketing Myopia* (1960), s. 3ff.

⁶⁷ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 32.

⁶⁸ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 25f.

Ett framgångsrikt företag tenderar också att locka till sig framgångsrika akademiker, vilket i sin tur kan attrahera ännu mer skicklig och kompetent personal.⁶⁹

Att vara marknadsledande medför inte bara fördelar i den externa marknadsföringen, utan även i den interna. Ett framgångsrikt företag kan mobilisera sina medarbetare med hjälp av en aktiv utveckling av företagskulturen, vilken leder till en mer motiverad personal tack vare den ”vi-känsla” som marknadsledarskapet kan medföra.⁷⁰

4.1.5 Krav inför positionering

När ett företag beslutar sig för att aktivt positionera sig finns det ett några frågor som Andersson anser att ledningen bör ställa sig:

- *Vilken är vår nuvarande position?* Marknadsföringen börjar varken med produkter, produktutveckling, tillverkning, marknadsplanering eller med distribution. Den påbörjas i konsumenternas medvetande och därför bör företaget börja med att ta reda på vad som pågår där. Dessa svar återfinns inte inom företaget, utan måste sökas direkt hos källan med hjälp av en professionell marknadsundersökning. Denna används för att utröna hur konsumenternas uppfattar företags position i förhållande till dess konkurrenter, om de känner till företaget över huvudtaget osv. För att positionera sig med framgång bör ett företag förknippa sina produkter med de tankar och idéer som existerar i konsumenternas medvetande.
- *Vilken position vill vi erhålla?* Hur vill vi att konsumenterna ska se oss? Det är oftast lönlöst att försöka erövra en position som redan innehas av någon annan eller att försöka att få en position så nära en konkurrent att konsumenterna inte ser skillnaden mellan de två företagen. Ett företag bör heller inte definiera den önskvärda positionen alltför brett. Ett företag kan knappast vara allt för alla, det är då bättre att inneha en smalare och mer specifik position.
- *Vilka vill vi besegra?* Det mest fördelaktiga för ett företag är att söka placera sig på en position som ingen annan redan besitter. Den blir då lättare att inta då det innebär mindre ansträngning och ett snabbare händelseförlopp. Det är dock mer troligt att företaget måste utpositionera en produkt, en produktkategori eller en hel teknologi för att kunna få en attraktiv position. Det gäller då att vara medveten om vilka mottävlare som finns på fältet. Ett företag bör tänka lika mycket på sina konkurrenters reaktioner som det bör fundera över sina egna aktioner.
- *Har vi råd?* Det kostar pengar att etablera sig i konsumenternas medvetande och för att bibehålla den platsen. Innehas inte de finansiella medlen för att täcka investeringar med syfte att kommunicera med konsumenterna finns det en överhängande risk att

⁶⁹ Ries & Trout, *Positionering – kampen om ditt medvetande* (1985), s. 42.

⁷⁰ Liljedahl, *Striden om marknadsandelarna* (1987), s. 183.

en kraftfullare konkurrent ockuperar den noggrant planerade positionen.

- *Klarar vi att hänga med i tempot?* Positioner erövrar inte över en natt. Det kan ta flera år för ett företag att se resultat i positioneringen, men när resultaten väl infinner sig kommer de att vara värda allt nedlagt arbete. Man bör minnas att positioneringen är en strategi. Ett företag bör i regel aldrig förändra sin huvudposition, men det kan behöva se över och omarbete sin taktik och implementering för att kunna övervinna problem, dra fördel av möjligheter samt reagera på konkurrenternas handlande. Företaget måste därmed konstant finna nya och bättre sätt för att kommunicera sitt budskap.
- *Kan vi leva upp till vår position?* Som företag bör man också fråga sig om man i framtiden kommer att inneha de nödvändiga resurserna för produktutveckling. Kommer man ha råd att utbilda personal, kontrollera marknadskommunikation så att man förmedlar det man avser, etc.?⁷¹

4.1.6 Positionering i praktiken

I praktiken är den viktigaste riktlinjen att inte ge sig på att försöka positionera förrän man har segmenterat och differentierat. Skulle ett företag försöka positionera sig innan man gjort detta skulle det antagligen leda till att man blev tvungen att kommunicera oklara budskap till oklara målgrupper, vilket sällan skulle leda till framgångsrika resultat. Har man däremot först utrett vad man erbjuder, till vilka samt hur man vill skilja sig från sina konkurrenter kan man påbörja sitt positioneringsarbete utifrån Anderssons nio steg.⁷²

- **Studier av makromiljön**
Positionering sker på marknadens villkor, därför bör man utgå från vad som i realiteten sker på marknaden. Man bör därför noggrant undersöka den omgivning i vilken man planerar att positionera sig.⁷³
- **Studier av mikromiljön**
Marknadsförare tror ofta att de känner till konsumenternas behov och önskemål väl. De tror sig också veta hur konsumenterna ser på företaget i fråga. Oftast saknas dock viktiga aspekter och kunskaper och därför bör man genomföra en professionell marknadsundersökning för att få fram den kvantitativa information som krävs som bas för att man ska kunna genomföra en lyckad positionering.⁷⁴

⁷¹ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 26f.

⁷² Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 27f.

⁷³ Ibid

⁷⁴ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 27ff.

- Självisikt**

Positionering kräver även kunskap om företaget i sig. Hur ser det ut internt, vilka är våra styrkor respektive svagheter osv. Vi har tidigare nämnt företags benägenhet att vinkla synen av sig själva så att man i slutändan alltid ser sig själv som marknadsledande, även om detta kanske inte skulle vara konsumenternas syn på företaget. Ibland har företagen också en felaktig syn på vad som ligger till grund för deras eventuella framgångar. Kanske tillskriver man dessa den teknologin när det snarare är att man har kompetent personal som kan möta kundernas önskemål etc. Det krävs alltså en realistisk analys av företaget för att verkligen se företaget ur konsumenternas synvinkel och därmed förstå vad det är som genererar pengar respektive leder till förluster.⁷⁵
- Val av den mest fördelaktiga positionen**

Ibland kan det falla sig så att den position ett företag eftersträvar är ledig. I sådana fall är det lätt, det gäller bara att erövra den så fort som möjligt. Oftast kan man dock förvänta sig att positionen redan är intagen av en konkurrent. Det gäller då att antingen försöka finna en position som är lika bra, utpositionera konkurrenten eller tvinga denne bort från sin position.⁷⁶
- Ta fram en positioneringsformulering**

Detta är en beskrivning av den position som ett företag, en produkt eller ett varumärke försöker inta i medvetandet hos sin målgrupp och inbegriper hur företaget planerar att erövra och försvara den positionen. Det är mycket viktigt att tydligt klargöra vilken den valda positionen är, då många som arbetar inom företaget kommer att vara inblandade i positioneringsarbetet. Finns inte en entydig bild av positionen riskerar man att de anställda gör olika tolkningar av positioneringen och att företaget förlorar fokus då t.ex. olika avdelningar kan komma att arbeta i olika riktningar.⁷⁷
- Testa din position**

Företag bör i regel uppskatta genomslagskraften hos den valda positionen innan de börjar spendera pengar på denna. Detta kan t.ex. göras genom s.k. självttest, där företaget försöker sätta sig in i hur konsumenter och konkurrenter funderar för att utröna huruvida positioneringsstrategin kommer att fungera. Man kan även undersöka hur säljpersonal och distributörer ser på företaget genom ”försäljningsstyrkans test”. Man kan också använda sig av s.k. kundtest och genom gruppdiskussioner och djupintervjuer få målgruppskonsumenternas syn på saken.⁷⁸

⁷⁵ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 29.

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 30.

⁷⁸ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 31.

- **Intern kommunikation**
Ett företags marknadsföring kan anses vara länkad till alla andra funktioner inom företaget. Därför är det viktigt att alla anställda förstår att de är involverade så att de kan bidra till att skapa mervärde för kunden. Därmed måste de anställda även vara införstådda med positioneringen och det räcker inte med att kommunicera den en gång och på ett sätt. Det behövs kontinuerlig intern kommunikation genom flera olika kanaler. Huvudbudskapet måste dock vara utformat så att de anställda alltid kan identifiera det. Görs inte detta riskerar man att positioneringen glöms bort eller förlorar sitt fokus.⁷⁹
- **Extern kommunikation**
Företaget bör se till att all marknadskommunikation i all media och hos samtliga försäljningspersonal är baserad på den valda positioneringsstrategin, vilket alltså betyder att marknadskommunikationen måste vara fullständigt integrerad. Det är marknadskommunikationens kontinuitet och ihärdighet som är själva kärnan i positioneringen.⁸⁰
- **Anpassning av positionen**
Den position ett företag väljer är ämnad att bestå i årtal och därför måste dess centrala budskap vara detsamma över tiden. Dock måste företaget konstant övervaka utvecklingen på marknaden och notera hur konkurrenterna agerar då dessa kanske kommer att försöka gå till angrepp mot dess position och därför krävs en beredskap till försvar. Misslyckas ett företag med detta riskerar det att bli utpositionerat. Därför krävs det att man är beredd att anpassa sin position om detta skulle bli nödvändigt. Är positionen ineffektiv trots envetet försvar bör man dock överväga ompositionering.⁸¹

Anderssons nio steg kan jämföras med Armstrong och Kotlers teori om att positioneringsuppgiften består av tre delar: identifiera en rad möjliga konkurrensfördelar på vilken man kan bygga sin position, välja de rätta konkurrensfördelarna och välja en övergripande positioneringsstrategi. Företaget måste sedan effektivt kommunicera och leverera den valda positionen till marknaden.^{82 83}

4.1.7 Ta ledningen

Som vi nämnt tidigare kräver positioneringen att ett företag är tydligt, konsekvent och ihärdigt i sin marknadskommunikation. Målet är att placera sig främst i konsumenternas medvetande, antingen genom att ta ledningen i en existerande kategori eller genom att starta upp en helt ny. Konsumenten

⁷⁹ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 31f.

⁸⁰ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 32.

⁸¹ Ibid

⁸² Armstrong & Kotler, *Marketing – An Introduction* (2003), s. 260.

⁸³ För vidare läsning se noten ovan.

ska tänka på just ditt företag först. När ett företag väl valt sin position måste allting som företaget kommunicerar till konsumenten bidra till att placera företaget i den positionen och att få det att stanna där. Helst bör företaget formulera ett yttrande eller ett "positioneringsstatement" på ett sådant sätt att ingen konkurrent kan efterhärma det. Det är inte alltid möjligt att ha en unik produkt, men då kan man i alla fall se till att vara först med att göra ett speciellt yttrande. Detta måste sedan upprepas år efter år, även efter det att alla medarbetare tröttnat på att höra det. Först då kommer nämligen effekten att synas på marknaden. Dock måste man göra mer än att mekaniskt upprepa en fras, det gäller även att all kommunikation stödjer den valda positionen. Detta gäller såväl personlig försäljning som masskommunikation. Varje kontakt som uppstår mellan konsument och företag måste alltså förstärka positionen.⁸⁴

4.1.8 Etablera marknadsledarskap

Den stora merparten av dagens företag nöjer sig inte med en position som medlöpare eller "tvåa", hur framgångsrika de än må vara på denna position. För de flesta gäller det att bli marknadsledare, att bli nummer ett. Hur blir man då marknadsledare? Ries och Trout menar att det handlar om att vara först. Är man det är det enklare att åstadkomma en medvetenhet hos kunderna och därmed vinna viktiga konkurrensfördelar.⁸⁵

Sett ur ett historiskt perspektiv kan man notera att det företag som varit först med att etablera en position i konsumenternas medvetande också har erhållit en i genomsnitt dubbelt så stor marknadsandel som dess närmaste efterföljare. Ytterligare två gånger så stor har ledarens marknadsandel varit jämfört med "treans" andel. Enligt Ries och Trout pekar ett flertal historiska så väl som nutida exempel på detta. Dessa framgångar har av marknadsföringsexperter ofta tillskrivits ett välutvecklat "marknadsföringssinne", något som Ries och Trout inte kunnat instämma med. Dessa två menar istället att framgångarna främst bottnar i att succéföretagen var först på plats, något som de menar att marknadsföringsexperter ofta förbiser.⁸⁶

Forskare (t.ex. Mueller, Robinson, Kalyanaram och Urban) som studerat fördelarna med att vara först på plats benämner den som är först som varande en *first-mover*. Status som *first-mover* kan erhållas t.ex. genom att vara först med en ny produkt, nya produktionsprocesser eller genom att vara det första företaget på en ny marknad. Det finns dock forskare som har reservationer gentemot åsikten att det räcker med att vara först för att bli marknadsledande. En del kritiker håller med om att man måste vara först med att ta till vara en ny möjlighet för att över huvud taget kunna uppnå de fördelar som relateras just till att vara först, men menar samtidigt att det också krävs mer än att vara först på plats för att man ska kunna upprätthålla dessa konkurrensfördelar och göra dem till långsiktiga⁸⁷. Ergo: företaget bör

⁸⁴ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 20.

⁸⁵ Ries & Trout, *Positionering – kampen om ditt medvetande* (1985), s. 41.

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Kerin, Varadarajan & Peterson, *First-mover advantage: ...* (1992), s. 1f.

konsolidera och exploatera sitt kapital, vilket innebär att det måste arbeta med att reformera sitt kund-, struktur- och humankapital på ett sådant sätt att det förblir attraktivt på marknaden även efter det att man redan har erövrat den största marknadsandelen eller blivit det företag som konsumenterna betraktar som det främsta i branschen (beroende på hur man vill definiera marknadsledarskapet). De åtgärder som behövs kan inte enbart begränsas till marknadsföringsaktiviteter, utan borde snarare sammanfattas som strategiska och därmed inkludera ett flertal (om inte alla!) funktioner inom ett företag. Dock försöker vi begränsa oss till marknadsföringsämnet och behandlar därför främst de aspekter som kan ses som marknadsföringsmässiga. En av dessa aspekter av en first-mover är att lära sig om konsumenternas preferenser. Om konsumenterna inte känner till så mycket om de produktattribut och de kombinationer av dessa som är viktiga för dem (konsumenterna) kan first-movern få möjlighet att influera hur dessa attribut betraktas av konsumenterna och kanske också påverka konsumenternas preferenser till sin egen fördel innan konkurrenterna gör entré.⁸⁸ Betydelsen av en bra positionering betonas också då en ”felaktig” sådan ”... will be a competitive disadvantage in relation to later entrants.”⁸⁹

4.1.9 Ledarskapsstrategi

Enligt Ries och Trout är en marknadsledare i stort sett osårbar på kort sikt. Dess enda hot skulle utgöras av riksdag och regering. Vi tolkar detta uttalande som att eventuella kortsiktiga hot alltså skulle bestå av ny lagstiftning, ekonomiska reformer och dylikt. Ries och Trout menar istället att man bör spana efter problemen på en tidshorisont längre bort, säg fem-tio år in i framtiden. Kortsiktig flexibilitet är för marknadsledaren viktig om denne vill försäkra sig om en trygg framtid.⁹⁰

Det säkraste sättet att hålla sig kvar på en förstaplats är att använda sig av en till synes inkonsekvent metod: ignorera konkurrenterna i marknads-kommunikationen, men var beredd att snabbt reagera på deras produktutveckling. Detta kan förefalla motsägelsefullt, men är det enligt Trout och Ries inte och bör användas ”hand i hand”.⁹¹ När företaget kommit högst upp i rankinglistan behöver det inte påminna konkurrenterna om att det de facto är ”nummer ett”, då dessa redan är medvetna om detta. Skryter marknadsledaren med sitt ledarskap kan konsumenterna tolka detta som osäkerhet. Ledaren ska därför ignorera konkurrensen i sin marknads-kommunikation. Beträffande produktutvecklingen har dock inte marknadsledaren råd att strunta i sina konkurrenter. Kvarhållandet av förstaplatsen hänger till mångt och mycket på huruvida ledaren kan hålla sig långt framme med innovationer och nya produkter. Dock är det inte alltid möjligt att vara först med alla nya idéer, men det är viktigt att inte falla in alltför långt bak i ledet då detta kan ge konkurrenterna möjlighet att klättra i rankingen. Om en konkurrent lanserar en ny produkt kan marknadsledaren

⁸⁸ Kerin, Varadarajan & Peterson, *First-mover advantage: ...* (1992), s. 3.

⁸⁹ Kerin, Varadarajan & Peterson, *First-mover advantage: ...* (1992), s. 4.

⁹⁰ Ries & Trout, *Positionering – kampen om ditt medvetande* (1985), s.43.

⁹¹ Trout & Ries, *Positioning Cuts through Chaos in Marketplace* (1972), s. 234ff.

tendera att rycka på axlarna åt det, men en klokare strategi vore att svälja stoltheten och istället kontra innovationen med en liknande produkt. Skulle den nya idén visa sig värdefull för konsumenterna har marknadsledaren bäst chans att dra fördel och tjäna pengar på detta tack vare sin topposition i konsumenternas medvetande.⁹²

4.1.10 Reagera snabbt

För ett företag som driver affärsverksamhet är tiden mycket viktig.⁹³ Uppstår ett hot från en konkurrerande verksamhet gäller det att förhindra att dennes produkt etablerar sig i konsumenternas medvetande.⁹⁴ Marknads- krigsföringsteori menar att det ur en marknadsledares synvinkel är bättre att förebygga än att tvingas återställa. Syftet med att kunna reagera snabbt och behålla initiativet är att man på så sätt kan reducera sina fienders strategiska alternativ.⁹⁵

Snabb reaktionsförmåga kan också leda till ett ökat kundvärde, t.ex. genom snabb service och produktutveckling. Bruzelius och Skärvad menar att tiden bör ses som en resurs inom marknadsföring, leveranser, produktion, personal, företagskultur, administration och organisation.⁹⁶ Det är för företag betydelsefullt att ha goda kunskaper om konkurrenternas eventuella framtida handlingar. Sådana kunskaper är ovanliga och därför bör företag på olika sätt söka att förutse konkurrenters och konsumenters⁹⁷ beteende och med hjälp av dessa analyser försöka att förutse framtida händelseförlopp.⁹⁸

Enligt Hooley och Saunders finns det, utöver konkurrensperspektivet, även ett makroperspektiv bestående av ett bredare synfält som influerar företagets vitalitet eftersom olika företag har olika stor förändringsbenägenhet. De perspektiv som påverkar ett företags möjlighet och benägenhet att förändras är de sociala, ekonomiska och politiska scener på vilka det befinner sig. Hooley och Saunders betraktar även teknologiska innovationer som en central del i företagets förändringsbenägenhet, vilket visat sig tydligt på senare år i form av de möjligheter som datorerna medfört.⁹⁹ Genom att försöka förutse omvärldens politiska, ekonomiska och sociala förändringar kan företag erhålla betydande konkurrensfördelar gentemot de företag som inte innehar samma förmåga att kunna reagera på den föränderliga omvärlden.

⁹² Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 24f.

⁹³ Ries & Trout, *Positionering – kampen om ditt medvetande* (1985), s. 46.

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Liljedahl, *Striden om marknadsandelarna* (1987), s. 134.

⁹⁶ Bruzelius & Skärvad, *Speed Management* (1992), s. 19f.

⁹⁷ Hooley & Saunders, *Competitive Positioning* (1993), s. 9.

⁹⁸ Kotler & Lilien, *Marketing Decision Making* (1983), s. 6.

⁹⁹ Hooley & Saunders, *Competitive Positioning* (1993), s. 9.

4.1.11 Vad en marknadsledare bör och inte bör göra för att försvara sin position

Enligt Ries och Trout bör man i egenskap av marknadsledare inte gå ut och annonsera om att man är nummer ett.¹⁰⁰ Anledningen till detta är psykologisk: antingen vet konsumenterna redan om att företaget är ledande och frågar sig om varför företaget är så osäkert på sin position så att det nog måste poängtera detta, eller så har konsumenterna faktiskt ingen aning om marknadsledarskapet. I det senare fallet gäller det att fråga sig hur detta kommer sig. Ett bättre alternativ än att skryta om att vara nummer ett är att förbättra produktkategorin i intressenternas medvetande. Företaget måste definiera sin position med konsumenternas termer så att dessa förstår, annars gör man ju inte något verkligt ”intrång” i konsumenternas medvetande. För att behålla den platsen gäller det sedan att förstärka det ursprungliga begreppet, exempelvis genom att förmedla att man var den som allra först uppfann produkten i fråga. Om en konkurrent kommer med en innovation gäller det för ledaren att inte strunta i det och rycka på axlarna, utan istället räkna med att t.ex. ny teknik kan påverka marknaden och verksamheten. I dessa lägen gäller det att inte ta risken att sticka huvudet i sanden och hoppas på det bästa. Istället ska man sträva efter att försöka hänga med i ny produktutveckling och hela tiden sträva efter att vara först. Det räcker inte med att en gång i tiden ha uppfunnit en revolutionerande produkt och tro att man kan leva på den för all framtid. Det är produkterna som ger företaget dess styrka och inte tvärtom.¹⁰¹

Om man inte är först i någon kategori eller förväntar sig att snart kunna bli det bör man sätta upp en ny kategori där man kan bli först. Det är positioneringens själva essens. Det räcker dock inte med att vara tekniskt eller fysiskt först, återigen poängterar vi vikten av att inneha första positionen i konsumenternas medvetande. För att lyckas med detta gäller det att kommunicera tidigt, konsekvent och oavbrutet.¹⁰² Exempel har visat att ledare oftast förlorar sin position inte på grund av en överlägsen konkurrent, men på grund av att de försummat att försvara sin position. Detta kan bli följderna av att företaget saknar förståelse för vad som från början gjorde det starkt eller att man drabbats av hybris och tror att man är oöverbunnlig, vilket naturligtvis ger konkurrenterna lysande möjligheter till att ta över ledarpositionen.¹⁰³

4.1.12 Ledarnas misslyckanden

Skulle marknadsledaren inte vara först på plats inom ett nytt fält är dess produkter på detta område också ofta bara medelmåttiga. Detta är även ofta fallet när det ”stora” företaget - alltså den forne marknadsledaren - har betydligt större resurser inom teknologi, ekonomi och personal. Men är ett

¹⁰⁰ Ries & Trout, *Positionering – kampen om ditt medvetande* (1985), s. 43ff.

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 21

¹⁰³ Andersson, *Positioning: The Art of Being First* (1994), s. 24

annat, mindre, företag ute tidigare än marknadsledaren med en innovation är den senares position inte given och den som kom först kan bli den nye ledaren. Har det andra företags nya produkt redan konsumerats är det troligt att konsumenterna kommer att fortsätta välja den produkt de konsumerade förra gången. Varuhus, butiker osv. tenderar också att köpa in de ledande märkena (alltså den som var först) till sina sortiment. Framgångsrika företag ligger också bra till när det gäller rekrytering av framstående akademiker, vilka i sin tur attraherar ännu fler kompetenta medarbetare, vilket är en av fördelarna för marknadsledaren.¹⁰⁴

Det finns dock teorier som visar att även den som var först kan bli hotad av s.k. *late-movers*. Företag som kommer senare sägs ha andra sorters resurser än ledaren/first-movern¹⁰⁵ och dessa senare ankomna uppmanas av Trout och Ries att inte efterapa ledarens strategi, utan att istället göra något totalt annorlunda, att positionera sig i motsatt riktning.¹⁰⁶ Kanske ska man gå så långt som att försöka influera konsumenternas preferenser åt det håll man befinner sig istället för att besvara deras önskemål.¹⁰⁷ Är dessa *late-entrants* bara tillräckligt innovativa kan de bli framgångsrika och erhålla en större marknadsandel än den som innehas av det företag som tidigare var marknadsledande.¹⁰⁸

Prissättningsstrategier kan också spela en viktig roll i ledarnas misslyckanden. Detta beskrivs i en artikel av Clemons, Croson och Weber:

*"We have argued that dominant players have frequently relied upon a simple practice of uniform average pricing, even in the presence of a customer base for which they incur widely varied costs of service. We have shown that this simplistic pricing strategy creates a market that attracts new entrants with more sophisticated pricing strategies, and that the loss of market share to these new entrants can create a self-reinforcing loss of market share. We named this phenomenon death spiral."*¹⁰⁹

Detta citat synliggör de hot som kan uppstå om inte marknadsledaren noga beaktar sitt val av prissättningsstrategi. En marknadsledare kan alltså hotas av ett mindre företag som tillämpar en lågprisstrategi och på detta sätt lockar priskänsliga kundsegment som från början kan ha utgjort en viktig del av marknadsledarens försäljning.

¹⁰⁴ Ries & Trout, *Positionering – kampen om ditt medvetande* (1985), s. 42

¹⁰⁵ Robinson, Fornell & Sullivan, *Are Market Pioneers Intrinsically Stronger Than Later Entrants?* (1992), s. 609ff.

¹⁰⁶ Trout & Ries, *Positioning Cuts through Chaos in Marketplace* (1972), s. 241ff.

¹⁰⁷ Kerin, Varadarajan & Peterson, *First-mover advantage: ...* (1992).

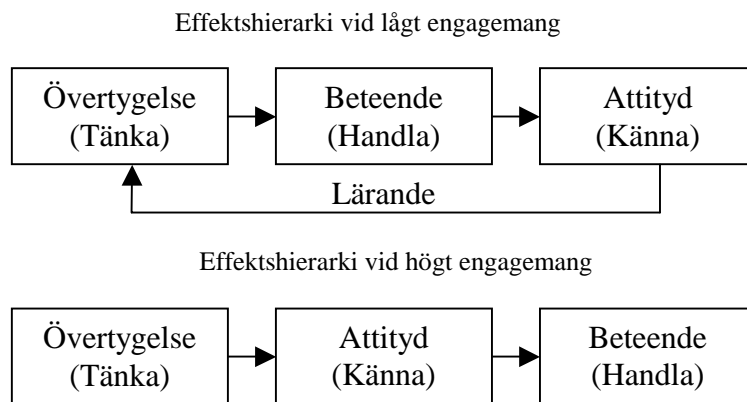
¹⁰⁸ Shankar, Carpenter & Krishnamurthi, *Late mover advantage: ...* (1998).

¹⁰⁹ Clemons, Croson & Weber, *Market Dominance as a Precursor of Market failure: ...* (1996).

4.2 Modell för val av produkter med lågt engagemang

Då konsumenter köper produkter gör de detta med olika nivå av engagemang (high/low involvement). En kund kan antingen ha ett högt eller ett lågt engagemang då de skapar sig en uppfattning kring nya produkter¹¹⁰. Vid inköp av produkter som inte engagerar konsumenten i stor utsträckning sker ofta valet av produkt under en mycket kort tid, i genomsnitt 8,5 sekunder¹¹¹. För att få konsumenten att välja en viss produkt är det därför mycket viktigt för producenten att varan är tydligt placerad i hyllan och att den finns då kunden söker efter den eftersom produkterna ofta är mycket snarlika. Vanligt för produkter med lågt engagemang är att de köps in frekvent samt att kunden har en lojalitet till en viss produkt/varumärke¹¹². Vid produkter med högt engagemang däremot är det vanligt att kunden skaffar sig mycket information och en övertygelse innan denne bestämmer sig för att köpa produkten. En av anledningarna till detta är att produkten ofta har ett högre pris och inte köps frekvent¹¹³.

För att förtydliga förhållandeskillnader i effektshierarki mellan att tänka, känna och handla med ett högt respektive ett lågt engagemang illustreras enligt Solomon, Bamossy och Askegaard i nedanstående modell¹¹⁴.



Figur: Effektshierarkimodellen och engagemang i produkten¹¹⁵

Naturligtvis varierar graden av engagemang för olika produkter från individ till individ, men exempel på högt engagemang skulle kunna vara ett bilköp, medan lågt engagemang skulle kunna illustreras med ett köp av

¹¹⁰ Solomon, Bamossy & Askegaard, *Consumer Behavior – a European perspective* (1999), s. 124f.

¹¹¹ Hoyer & MacInnis, *Consumer behavior* (1997), s. 243.

¹¹² Solomon, *Consumer Behaviour – buying, having and being* (2001), s. 203.

¹¹³ Solomon, *Consumer Behaviour – buying, having and being* (2001), s. 200.

¹¹⁴ Solomon, Bamossy & Askegaard, *Consumer Behavior – a European perspective* (1999), s. 124.

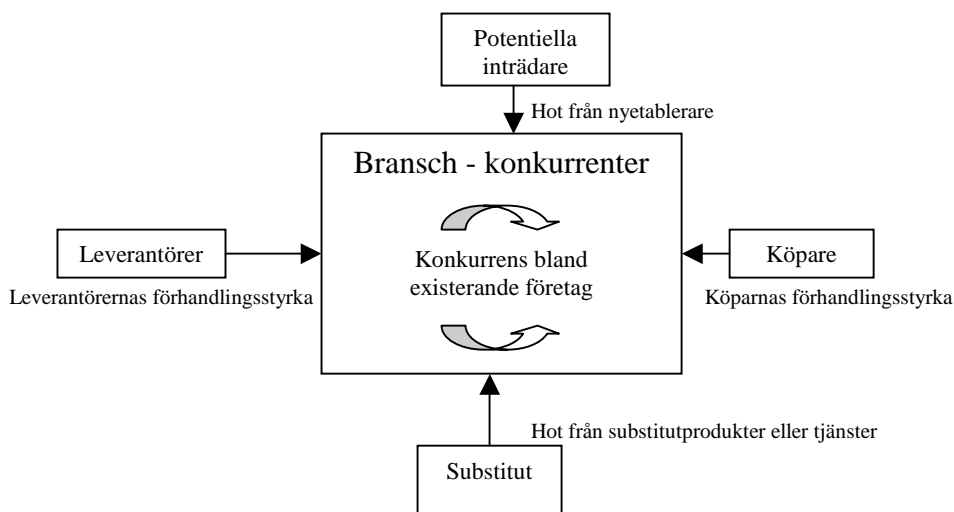
¹¹⁵ Solomon, *Consumer Behaviour – buying, having and being* (2001), s. 201.

nickelkadmiumbatterier. Konsumentens taktik vid val av produkt och de faktorer med vilka producenten kan konkurrera genom positionering vid inköpstillfället består av prestandarelaterande faktorer, vana, varumärkeslojalitet, prisstrategi, normer, intryck och variationssökande¹¹⁶. Då konsumenter funnit varor som möter deras förhoppningar startar de ofta ett återkommande beteende, vilket det är mycket eftertraktat bland företag att dra nytta av¹¹⁷. Marknadsföringsåtgärder är exempel på orsaker som kan förändra kundens engagemang i viss mån men de faktorer som företagen kan påverka, såsom pris, kvalitet och dylikt, begränsade och också mycket viktiga.

4.3 Porters fem konkurrenskrafter

4.3.1 Branschstrukturanalys

För Porter är det viktigt att vid konkurrensanalys klargöra sambandet mellan företaget och omgivningen, där nyckelaspekten är den bransch eller de branscher i vilka företaget konkurrerar. Branschstrukturen har ett starkt inflytande på hur konkurrensens spelregler ser ut och på vilka strategier som finns tillgängliga för företaget. Enligt Porter beror konkurrensläget i en bransch på fem primära konkurrenskrafter: nyetableringshot, substitutionshot, köparens och leverantörers förhandlingsstyrka och rivalitet mellan nuvarande konkurrenter.



Figur: Branschkonkurrensens drivkrafter¹¹⁸

¹¹⁶ Hoyer & MacInnis, *Consumer Behaviour* (1997), s. 247.

¹¹⁷ Hoyer & MacInnis, *Consumer Behaviour* (1997), s. 248.

¹¹⁸ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 26.

Konkurrensstrategins mål för ett företag är att finna en position i branschen, utifrån vilken företaget bäst kan försvara sig mot dessa konkurrenskrafter eller kan påverka dem till sin förmån. Eftersom krafternas styrkor tillsammans är uppenbara för alla konkurrenter måste man, för att kunna utveckla strategin, analysera källan till varje kraft. Kunskap om källan till konkurrenstrycket belyser styrkan och svagheten hos ett företag, åskådliggör dess ställning inom branschen, klargör de områden där strategiska förändringar kan ge den största avkastningen och belyser speciellt de områden som branschtrenderna visat som en betydande möjlighet eller som ett betydande hot.¹¹⁹

Begreppet *bransch* som Porter använder sig av definierar han som en grupp företag vars produkter är nära substitut till varandra. De fem konkurrenskrafterna speglar det faktum att konkurrensen i en bransch sträcker sig långt bortom de agerande parterna. Kunder, leverantörer, substitut och potentiella nyetablerare är alla "konkurrenter" till företag i branschen och kan vara mer eller mindre framträdande beroende på de speciella omständigheterna. Konkurrens i denna utökade mening kallar Porter för *vidgad konkurrens*. De fem konkurrenskrafterna bestämmer tillsammans intensiteten i branschkonkurrensen och den starkaste kraften blir avgörande vid utformningen av strategin. Även ett företag med en mycket stark marknadsställning i en bransch, där potentiella nyetablerare inte utgör något hot, kommer att få lägre förtjänster om det utmanas av ett överlägset lågkostnadssubstitut. Även om substitut saknas och etablering inte är något hot begränsar en intensiv tävlan bland konkurrenterna de potentiella vinsterna. Tonvikten på analysen av branschstrukturen ligger på identifieringen av de grundläggande särdragen hos en bransch, rotade i dess ekonomiska villkor och teknologi som formar den arena där konkurrensstrategin utformas. Att förstå branschstrukturen måste vara utgångspunkten för strategisk analys. Flera viktiga ekonomiska och tekniska karaktäristika hos en bransch är viktiga för styrkan i varje konkurrenskraft.¹²⁰

4.3.1.1 Etableringshot

Nyetableringar i en bransch medför ny kapacitet, önskan att vinna marknadsdelar och ofta väsentliga resurser. Som ett resultat kan priserna gå ner eller så drivs branschföretagens kostnader upp och följaktligen reduceras lönsamheten. Förvärv in i en bransch med avsikt att bygga upp en marknadsposition bör alltså sannolikt betraktas som nyetablering, även om inget nytt företag skapas. Hotet om nyetablering i en bransch beror på hur stora hindren för nyetablering är i förening med de reaktioner från konkurrenter som nyetableraren kan förvänta sig. Om hindren är höga och/eller nykomlingen kan förvänta sig kraftfulla försvarsåtgärder från redan etablerade konkurrenter är dock hotet om nyetablering marginellt.

Det finns enligt Porter sju betydande hinder för nyetablering:

¹¹⁹ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 25f.

¹²⁰ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 27f.

Stordriftsfördelar. Stordriftsfördelarna avskräcker från nyetablering genom att tvinga etableraren att antingen starta i stor skala och riskera kraftfulla svarsåtgärder från existerande företag eller starta i liten skala och finna sig i kostnadsnackdelarna.

Produktdifferentiering. Produktdifferentiering innebär att etablerade företag har kända varumärken och har kundlojalitet, vilket härrör från tidigare annonsering, kundservice, produktskillnader eller helt enkelt beror på att de var de första i branschen. Differentiering skapar ett hinder mot etablering genom att tvinga etablerarna till stora utgifter för att övervinna existerande kundlojaliteter. Sådana försök ger vanligtvis initialförluster och kräver lång tid för att lyckas. Sådana investeringar i uppbyggandet av ett märkesnamn är speciellt riskabla eftersom de inte har något restvärde om etableringen misslyckas.

Kapitalbehov. Behovet av att investera stora kapitalresurser för att konkurrera skapar ett hinder för etablering, särskilt om kapitalet krävs för osäkra satsningar eller engångssatsningar på grundläggande annonsering eller forskning och utveckling.

Omställningskostnader. Ett hinder för etablering skapas av förekomsten av omställningskostnader, dvs. de engångskostnader som drabbar köpare som byter från en leverantörs produkt till en annans. Omställningskostnader kan omfatta utgifter för omskolning av anställda, för ny produktionsutrustning, utgifter och tid för att pröva den nya leverantören, behov av teknisk service eller ny produktdesign. Om dessa omställningskostnader är höga måste de nyankomna erbjuda betydande förbättringar i fråga om kostnader eller prestanda.

Tillgång till distributionskanaler. Ett hinder för etablering kan skapas genom nyetablerarens behov att försäkra sig om distribution för sin produkt. Ju mer begränsade grosshandels- eller detaljhandelskanalerna för en produkt är och ju mer de etablerade konkurrenterna har bundit upp dessa, desto svårare blir självklart en nyetablering i branschen. Etablerade konkurrenter kan vara förbundna med kanaler genom långvariga relationer, högkvalitativ service eller till och med genom exklusivavtal som gör att kanalen enbart får arbeta med en viss tillverkare. Ibland är detta hinder för etablering så högt att det nyetablerade företaget måste skapa en helt ny distributionskanal för att komma över det.

Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift. Etablerade företag kan ha kostnadsfördelar som potentiella nya konkurrenter inte kan kopiera oavsett storlek och uppnådda stordriftsfördelar. De viktigaste fördelarna är faktorer som patenterad produktteknologi, gynnsam tillgång på råmaterial, gynnsam lokalisering, statliga subventioner och större erfarenhet. Etablerade företag, speciellt det med störst marknadsandel som snabbast bygger upp sitt kunnande, får högre "Cash flow" på grund av lägre kostnader för investering i ny utrustning och teknik.

Statlig politik. Den sista betydande källan till etableringshinder enligt Porter är statlig politik. Staten kan begränsa eller till och med hindra etablering i branscher genom att införa tillståndsgivning och begränsa rätten till råmaterial. Normer för produktprovning, vanliga i branscher som livsmedel och andra för hälsan viktiga produkter, kan medföra avsevärda väntetider. Detta ökar inte bara kapitalkostnaden vid etableringen utan ger också

etablerade företag besked i god tid om en förestående etablering och ibland full kunskap om den nye konkurrentens produkt, vilket kan användas för att utforma försvarsstrategier. Statlig politik på sådana områden för visserligen med sig välfärdsfördelar, men den får ofta indirekta effekter på etableringsvillkoren vilket enligt Porter inte uppmärksammas.¹²¹

Den potentielle nykomlingens förväntningar på hur konkurrenterna ska reagera påverkar också nyetableringar. Om de redan etablerade konkurrenterna förväntas reagera kraftfullt för att göra nykomlingens närvaro i branschen till något obehagligt för denne kan etableringen mycket väl förhindras. Ofta går det inte att hålla erfarenhet för sig själv, men även när det finns möjlighet till detta går det ofta fortare för det andra eller tredje företaget på marknaden att skaffa sig erfarenhet än det gjorde för pionjären. Efterföljaren kan nämligen alltid observera någon del av banbrytarens sätt att arbeta. I de fall där det inte går att hålla erfarenheten för sig själv, kan nyetablerade företag faktiskt få ett försprång om de kan anpassa sig till nya metoder. Anledningen till detta är att de inte är belastade av att tidigare ha tillämpat de gamla tillvägagångssätten. Andra begränsningar för erfarenhet som ett etableringshinder är att hindret kan upphävas genom produkt- eller processinnovationer, vilka leder till en helt ny teknologi och genom det skapar en fullständigt ny erfarenhetskurva. Nyetablerade kan ta sig förbi de ledande i branschen och finna den nya erfarenhetskurva som de ledande företagen kanske är oförmögna att växla över till.¹²²

4.3.1.2 Rivalitetsgrad bland nuvarande konkurrenter

Konkurrensen mellan etablerade företag sker genom välkända metoder för att skaffa sig en fördelaktigare position – taktiska åtgärder som prisutspel, reklamkampanjer, produktlanseringar, ökad kundservice eller garanti-åtagande. Rivalitet uppstår när en eller flera konkurrenter antingen känner sig pressade eller ser ett tillfälle att förbättra sitt läge. Intensiv konkurrens är enligt Porter följden av ett antal växelverkande strukturella faktorer:

Många eller jämbördiga konkurrenter. När företagen är många är sannolikheten för avvikare stor och vissa företag tror att de kan göra utspel utan att märkas. Men även där företagen är relativt få, förutsatt att de är relativt jämbördiga med hänsyn till storlek och observerbara resurser, skapas instabilitet, eftersom de kan vilja bekämpa varandra och ha resurser för en långvarig tävlan. När branschen istället är starkt koncentrerad eller behärskas av ett eller flera företag, misstar man sig inte på varandras relativa styrka. Det ledande företaget eller företagen kan hålla ordning och spela en koordinerad roll i branschen genom metoder som prisledarskap.

Långsam branschtillväxt. Långsam branschtillväxt förvandlar konkurrensen till ett spel om marknadsandelar för företag som vill expandera. Konkurrensen om marknadsandelar är mer ombytlig än en situation i vilken en snabb branschtillväxt utgör en garanti för att företagen kan förbättra sina

¹²¹ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 28-34.

¹²² Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 34-37.

resultat. Detta genom att hålla jämna steg med branschen där alla deras finansiella och administrativa resurser förbrukas på att expandera med branschen.

Höga fasta tillverknings- eller lagerkostnader. Höga fasta kostnader skapar ett starkt tryck på alla företag att nå full kapacitet, vilket ofta leder till snabbt upptrappade prissänkningar när överkapacitet uppstår.

Ingen differentiering eller inga omställningskostnader. Där varan eller tjänsten i princip uppfattas som en standardvara baseras köparens val i stort sätt på pris och service och ett tryck på intensiv pris- och servicekonkurrens uppstår. Produktdifferentiering skapar istället skikt av skydd mot konkurrens genom att köpare har preferenser för och lojaliteter gentemot vissa säljare.

Olikartade konkurrenter. Konkurrenter som skiljer sig åt när det gäller strategi, ursprung, personbesättning och förhållandet till sitt moderbolag har skilda mål och skilda strategier för hur de konkurrerar och kan ständigt frontalkrocka på marknaden. Det kan vara besvärligt för dem att tolka varandras avsikter riktigt och bli eniga om en uppsättning ”spelregler” för branschen.

Högt strategiskt värde. Konkurrensen i en bransch blir ännu ombytligare om ett flertal företag har stort intresse av att nå framgång där. Ett diversifierat företag kan arbeta hårt för att nå framgång i en viss bransch för att främja sin övergripande bolagsstrategi.

Höga nedläggningshinder. Höga utträdeshinder är ekonomiska, strategiska och emotionella faktorer som får företag att fortsätta att konkurrera även om de får låg eller till och med negativ avkastning på sina investeringar.¹²³

4.3.1.3 Tryck från substitutionsprodukter

Alla företag i en bransch konkurrerar i en vid mening med branscher som producerar substitutionsprodukter. Substitut begränsar en branschs potentiella förtjänster genom att lägga ett tak på de priser som företagen i branschen lönsamhetsmässigt sett kan ta ut. Att identifiera substitutionsprodukter är att se sig om efter andra produkter som kan utföra samma funktion som den aktuella produkten. Ibland kan detta vara en svår uppgift och som leder analytikern in i verksamheter som skenbart verkar vara mycket avlägsna från branschen. Att agera mot substitutionsprodukter kan mycket väl bli en kollektiv angelägenhet för en bransch. Även om ett företags annonsering inte är nog för att stötta branschens ställning mot ett substitut, kan en kraftfull och ihållande annonsering av alla branschföretagen förbättra branschens position totalt sett. Substitutionsprodukter som förtjänar mest uppmärksamhet är de som 1) uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt eller 2) produceras av branscher som tar hem höga vinster.¹²⁴

¹²³ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 37-40.

¹²⁴ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 43.

4.3.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Köpare påverkar branschen genom att tvinga ned priser, förhandla om högre kvalitet eller fler tjänster och genom att spela ut konkurrenterna mot varandra – allt på bekostnad av branschens lönsamhet. Styrkan hos var och en av branschens viktigaste köpgrupper (t.ex. slutkonsumenter, grossister, detaljister etc.) beror på ett antal faktorer som kännetecknar deras marknadssituationer och på den relativa betydelsen av deras köp från branschen i förhållande till branschens totala försäljning. Några av Porters exempel på faktorer som innebär att köpgruppen är mäktig är att den är koncentrerad eller köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning, de produkter som gruppen köper från branschen är standardiserade eller odifferentierade eller att köparen har full information.¹²⁵

4.3.1.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörer kan utöva förhandlingsstyrka gentemot aktörerna i en bransch genom hot om höjning av priserna eller minskning av kvalitén på levererade varor och tjänster. Mäktiga leverantörer kan på så sätt starkt reducera lönsamheten hos en bransch som är ur stånd att täcka kostnadsökningar genom sina egna priser. De villkor som gör leverantörer mäktiga tenderar att spegla dem som gör köpare mäktiga. En leverantörsgrupp är mäktig t.ex. om den domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch den säljer till, den inte tvingas att tävla med andra substitutionsprodukter om försäljningen till branschen eller om leverantörens produkt är en viktig komponent i köparens verksamhet.¹²⁶

4.3.2 Nyttan av strukturanalys

När de krafter som påverkar konkurrensen i en bransch och deras dolda orsaker har analyserats är företaget i ett läge att identifiera sina styrkor och svagheter i förhållande till branschen i övrigt. De avgörande styrkefaktorerna och svagheterna ur strategisk synvinkel är företagets ställning vis-à-vis de bakomvarande orsakerna till varje konkurrenskraft. Hur har företaget det med substitut? Med de förhållande som skapar etableringshinder? Hur tampas det med etablerade konkurrenter? Med en effektiv konkurrensstrategi menas att vidta offensiva eller defensiva åtgärder för att skapa en försvarbar ställning gentemot de fem konkurrenskrafterna. I huvudsak gäller här ett antal möjliga ansatser:¹²⁷

- Att ge företaget en sådan ställning att dess förmåga utnyttjas för det bästa försvaret mot det faktiska uppbådet av konkurrenskrafter. Denna positioneringsansats tar branschstrukturen som given och

¹²⁵ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 44f.

¹²⁶ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 46f.

¹²⁷ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 48f.

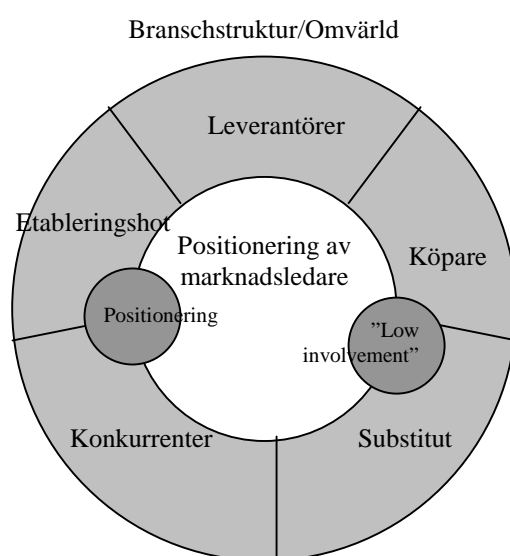
anpassar företagets starka och svaga sidor till den. Den kan ses som ett försvar mot konkurrenskrafterna eller som ett sätt att finna positioner i branschen på den plats där krafterna är svagast. Kunskap om företagets förmåga och om orsakerna till konkurrenskrafterna belyser i hög grad på vilka områden företaget bör möta konkurrensen och på vilka det bör undvika den.

- Att påverka styrkebalansen genom strategiska åtgärder och därigenom förbättra företagets relativa ställning. Ett företag kan planera en strategi som går på den offensiva linjen. Detta är en inriktning som är avsedd att göra mer än bara ta itu med själva konkurrenskrafterna; den är ämnad att ändra deras orsaker.
- Att förutse förändringar i de faktorer som ligger bakom konkurrenskrafterna och reagera på dem. Därigenom kan ett företag utnyttja förändringen genom att välja en strategi som är lämplig för den nya styrkebalansen innan konkurrenterna kommer underfund med den. Branshutveckling är strategiskt viktig eftersom utveckling medför förändringar i konkurrensens grundorsaker.¹²⁸

¹²⁸ Porter, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter* (1983), s. 48f.

4.4 Sammanfattning av referensramen

I detta stycke knyts de centrala begrepp och teorier som uppsatsen bygger på samman för att tydliggöra sambanden mellan de teorier som behandlats. De stora teoriblock som vi riktat in oss på är positioneringsteori, branschstrukturanalys, positionering av marknadsledare samt konsumentens ”low involvement” -beslut. Teoriblocken sammanlänkas i en modell som vi konstruerat för att tydligare visa på de kopplingar som vi funnit fortlöpande under processen med uppsatsarbetet.



Figur: Livbojen (uppsatsen teoretiska referensram)

I modellen ovan har vi valt att sätta positionering av en marknadsledare i centrum av modellen på grund av dess centrala del i denna uppsats. Runt omkring denna teori finns omvärlden, eller branschen i stort, som hela tiden påverkar och influerar sättet på vilket marknadsledaren positionerar sig. I vår uppsats teoretiska referensram representeras denna branschstruktur av Porters fem konkurrenskrafter. Positioneringsteorin i inledningen av detta kapitel tyckte författarna behövdes för att få en grundläggande förståelse för positionering av en marknadsledare, vilken också kopplas samman med positionering gentemot konkurrenter och nyetablerare på marknaden. Positioneringsteorin är viktig för att förklara *hur* positioneringsstrategi i allmänhet kan leda till marknadsledarskap och därmed blir till just positionering av en marknadsledare genom att användas som ett vapen *mot* konkurrenter, etableringshot och substitutionsprodukter, medan den blir ett verktyg *för* att stärka relationerna till köpgrupper och i viss mån även leverantörer. Marknadsledaren måste, som vi skrivit tidigare, kontinuerligt försvara sin position både gentemot konkurrenter och gentemot nyetablerare som försöker ta dess plats på marknaden. Marknadsledarskapet kan liknas

vid att ha den bästa platsen uppe vid ytan. Vi har valt att kalla vår modell för ”livbojen” då dess ändamål är att förhindra att marknadsledaren sjunker till en sämre position. Teoridelen om lågt engagemang tyckte vi var viktig eftersom snus som dagligvara inte ges mycket eftertanke då konsumenterna köper denna typ av produkt frekvent. Högre engagemang uppstår endast i vissa fall då konsumentens ”vanliga” produktval ej är möjligt. Dock anser vi att denna typ av engagemang ej kan ses som *högt* då köpet fortfarande inte innebär någon större eftertanke, utan snarare kan ses som en variant av lågt engagemang. Köpet av en annan produkt än den ordinarie kan ses som ett resultat av det lärande som konsumenten erfar vid tidigare köptillfällen. Denna teori kopplas samtidigt samman med de substitut på marknaden som tävlar om förstavalsplatsen i konsumenternas medvetande. Dessa substitutionsprodukters roll kan även ses som rollen av just *ersättningsprodukt*, alltså den produkt som köps när den kundens ordinarie produkt inte finns att tillgå.

4.5 Begreppsmatris

För att ge en tydligare översikt av de mest centrala begreppen och deras innehåll har författarna valt att sammanställa dessa i matrisen nedan.

Begrepp Författare	”positionering”	”marknadsledare”	”bransch”
Andersson, 1994		”Marknadsledaren är ett företag vars position är dominerande inom dess aktivitetsområde.”	
Brassington & Pettitt, 2003		”Marknadsledarskap kan finnas på företags-, produktgrupps- eller varumärkesnivå.”	
Gummesson, 2002	”Positionering är en strategi som går ut på att företaget, varan eller tjänsten skall tilldelas en egen position, en cell, i kundens hjärna så att kunden spontant väljer ett visst varumärke när ett köp är aktuellt.”		
Knox, 2004	Som Liljedahl fast med tillägget ”... eftersom konsumenterna kräver allt mer på marknader som är konkurrensutsatta.”		
Liljedahl, 1987	”Positionering berör vilka typer av erbjudanden ett företag ska lägga fram i förhållande till konkurrenterna. Positioneringen utgörs av marknadsföringsstrategin sedd ur marknadens synvinkel och den ger belägg för att kundorienteringen blir allt viktigare.”		
Porter, 1983			Begreppet <i>bransch</i> som Porter använder sig av definierar han som ”en grupp företag som producerar produkter vilka är nära substitut för varandra.”

5 Snusarna och Swedish Match

I detta kapitel redogör vi för de svar vi erhållit vid våra intervjuer med snuskonsumenter samt med representanten från Swedish Match. Läsaren bör i detta avsnitt beakta att Swedish Match är ett företag som verkar på en konkurrensfylld marknad och därmed inte gärna går in på sina specifika konkurrensstrategier i detalj, då denna information skulle kunna utnyttjas av motståndarna. Detta kan i vissa fall resultera i att vissa av frågorna besvarats relativt outförligt eller ospecifikt och kanske mindre detaljerat än vad författarna från början hoppats på. Frågorna som ställdes under samtalen finns i bilaga 1 och 2.

5.1 Snuskonsumenter

5.1.1 Marknadsledare enligt konsumenterna

Konsumentintervjuerna gav oss en indikation på att det företag som de intervjuade först kom att tänka på av de svenska snusproducenterna var Swedish Match. Intressant att påpeka är dock att ett par av respondenterna såg GothiaTek eller "Gothia", som egentligen är Swedish Matchs märkning för kvalitetsstandard, som det främsta snusföretaget.

Vi bad också konsumenterna som deltog i undersökningen att ge sina egna definitioner av ett marknadsledande företag. Svaren var mycket varierande och vi såg inga tydliga mönster för hur konsumenterna definierar en marknadsledare. Exempel på hur respondenterna svarat på denna fråga belyses nedan i några citat:

"Kvalité i den bemärkelsen att varan motsvarar förväntningen från konsumenten, annars handlar det väl mycket om företaget är välkänt antingen p.g.a. tradition, sedan länge etablerat, eller marknadsföring."
(Man, 35 år)

"Dominerande, störst sortiment, kvalitet och igenkänning."
(Man, 24 år)

"Företagets namn ska vara det första man tänker på när man tänker på snus."
(Man, 21 år)

"Viljan och förmågan att ställa upp för kunden."
(Man, 57 år)

I svaren kunde dock urskiljas några återkommande teman såsom god kvalitet, starka varumärken, vikten av bra service, brett produktsortiment,

lättillgänglighet och igenkänning. Ett flertal av de svarande beskrev även marknadsledaren som det företag som innehar störst marknadsandel av den totala försäljningen, vilket också är den definition som vi har valt att utgå ifrån i vårt teorikapitel.

5.1.2 Aktörer på marknaden

På frågan vilka snusföretag i Sverige som konsumenterna kände till fick vi flera svar där konsumentens föreslagna företagsnamn egentligen var namnet på produktvarumärket och inte företaget i sig. Exempel på detta är Probe och Catch, som båda är varumärken som förs av Swedish Match AB, Granit som förs av Fiedler & Lundgren AB, samt Gustavus som förs av Gallaher Snus AB. I särklass flest respondenter kände till Swedish Match som företagsnamn, men det fanns även god kännedom om Skruf Snus AB.

De flesta av de konsumenter vi talat med nyttjar produkter ur Swedish Matchs varumärkesflora. Det enda andra märket som fanns representerat bland våra respondenter var Skruf. Av de varumärken som förekom såg vi stor spridning inom Swedish Matchs sortiment.

5.1.3 Lojalitet

En av frågorna löd: *”Om din ’vanliga’ snussort inte finns i butiken när du ska köpa den, går du då till någon annan butik eller väljer du att köpa en annan sort och i så fall vilken?”*

De indikationer som vi fick tydde på att merparten av våra respondenter skulle välja att köpa en annan sort hellre än att uppsöka en annan butik för att få tag på sitt ”vanliga” märke.

Vi fick dock en stor variation i svaren:

”Alltid kul att prova nya sorter, brukar prova den nyaste sorten som jag inte redan provat”

(Man, 19 år)

”Går argt därifrån till en annan butik.”

(Man, 23 år)

En annan respondent berättar att han:

”Går till en annan butik, har lärt mig vilka butiker i närheten som för mitt snus, dessutom har jag fått butiken alldeles intill att införa ’mitt’ snus.”

(Man, 57 år)

”Köper General white. Om inte det heller finns så kanske jag slår sönder butiken.”

(Man, 25 år)

Vi frågade även om det för konsumenterna fanns flera sorters snus som för dem var likvärdiga eller om det var viktigt för dem att snusa en speciell sort eller ett speciellt märke. Svarsfördelningen var jämn över spektrat från att respondenten tyckte att ”deras” märke var mycket viktigt till att anse att det mer eller mindre saknade betydelse vilket märke man snusade. Indikationer tydde på att de konsumenter som snusade en mer ”ovanlig” sort också var mer varumärkeslojala än de som snusade de ”vanligare” sorterna i vår undersökning.

5.1.4 Inställning till nikotinfritt snus

I intervjuerna med konsumenterna frågade vi också om de kunde tänka sig att ersätta det traditionella snuset med nikotinfritt snus. Respondenterna var i stort sett eniga i sin negativa inställning gentemot detta nya alternativ så länge det inte fanns ett nikotinfritt alternativ som smakade och fungerade på samma sätt som nikotinhaltigt snus. Deras attityder kan illustreras med citat från deras utsagor:

”Nej, vad vore vitsen? Snus utan nikotin är väl inte snus?”

(Man, 52 år)

”Nej, det är nikotinberoendet som ska tillgodoses. Vore jag inte beroende av nikotin skulle jag inte snusa alls.”

(Man, 57 år)

”Nej, nikotinet gör att man snusar.”

(Man, 34 år)

”Har provat och det smakade skit.”

(Kvinna, 23 år)

”Nej, jag använder endast snus som uppiggare, så det är nikotinkicken jag vill åt.”

(Man, 22 år)

”Ja det skulle jag göra, men jag hittade det inte i butiken... Mest för att minska ner på nikotinet och försöka sluta på sikt.”

(Man, 44 år)

Ett fåtal ställde sig positiva till det nikotinfria snuset, medan desto fler såg detta mer som ett hjälpmedel för att i slutändan helt kunna sluta snusa och inte som en substitutionsprodukt till det traditionella snuset.

5.2 Swedish Match

5.2.1 Företagets aktuella position

Anna Lekander beskriver Swedish Matchs position på den svenska snusmarknaden som ledande, vilket också är den position som företaget önskar inneha. Hon beskriver även företaget som marknadsledande i Norge, där det innehar en marknadsandel motsvarande cirka 96 %. Företaget verkar också i USA, men där innehar det en mindre marknadsandel, påpekar Lekander. På frågan hur hon definierar marknadsledarskap svarar hon att det kan definieras på olika sätt.

”Det handlar bland annat om att ha ett bra erbjudande till konsumenter och kunder (handeln), att vara konkurrenskraftig samt att vara innovativ och driva marknaden för rökfria tobaksprodukter både när det gäller kvalitet och produktutveckling. Sedan handlar det även om marknadsandelar, där till exempel General har en marknadsandel på 40 % och Ettan på 19 %, försäljningssiffror och volymer.”

Swedish Matchs kundsegment består av såväl kvinnor som män, berättar Lekander. Av de cirka en miljon svenska snusarna i åldern 16-75 år utgörs ungefär en femtedel av kvinnor säger hon. Av detta kan man alltså dra slutsatsen att det huvudsakliga kundsegmentet består av både kvinnor och män i åldrarna 16-75 år.

5.2.2 Aktivt positioneringsarbete?

Inom Swedish Match pågår det ett aktivt och kontinuerligt positioneringsarbete, vilket inte är begränsat till enbart en avdelning eller funktion inom företaget, menar Lekander. Arbetet pågår inom flera funktioner såsom divisionsledning, marknads- och försäljningsavdelning. Man arbetar inte utifrån några specifika vetenskapliga teorier, utan snarare utifrån den kunskap, kompetens och erfarenhet som medarbetarna innehar, berättar hon. Företaget har en uttalad positioneringsformulering, vilken inte Anna Lekander redogör för explicit, men säger att den främsta kanalen mot konsumenterna är handeln (alltså återförsäljarna, förf. anm.). Inom organisationen läggs stor vikt vid positioneringsarbetet, vilket av Lekander beskrivs som en viktig del av företagets strategiska arbete. På frågan varför positioneringen är så viktig svarar Anna Lekander att det handlar om att få nöjda kunder och konsumenter samt att skapa lönsamhet för företaget. Hur stora resurser som läggs på detta arbete kan hon dock inte kommentera.

En fråga ställdes beträffande huruvida och på vilket sätt företaget arbetar för att studera sin makro- och mikromiljö samt för att ta reda på hur konsumenterna ser på företaget. Svaret från Anna Lekander var att de inom företaget kontinuerligt arbetar med omvärldsbevakning, konsument- och marknadsundersökningar samt för att ta fram alternativ till cigaretter.

Lekander berättar vidare att man även arbetar med att utreda företagets styrkor och svagheter, men kan inte närmare gå in på detta på grund av konkurrensskäl, då dessa SWOT-analyser ligger till grund för företagets strategiutformning. Enligt Anna Lekander uppfattas Swedish Match som ett marknadsledande företag med starka varumärken inte bara av den egna personalen, utan också av konsumenterna och man utför regelbundna undersökningar både internt och externt beträffande synen på företaget. Hur går då företaget till väga för att nå ut med sitt positioneringsbudskap till konsumenterna? Detta är något som Lekander inte i detalj kan kommentera, men avslöjar att det överlag handlar om att skapa bra relationer med ägare, media, konsumenter osv. För att kommunicera positioneringsstrategin internt används främst intranätet, medan den kommuniceras externt genom att vara ett ”... *öppet och tillgängligt företag.*”, berättar Anna Lekander.

Då svensk lag inte tillåter reklam av snusprodukter utgörs marknads-kommunikationen av exponering i butiker (t.ex. i form av snuskylar, förf. anm.) samt genom att ”... *tillhandahålla högkvalitativt och färskt snus*”. En duktig säljkår är också mycket viktig för arbetet med handeln, anger Lekander. Swedish Match har inte några exklusivtetsavtal med sina återförsäljare, vilket torde öka vikten av säljkårens kompetens.

På frågan huruvida företaget tidigare begått några misstag i positioneringsarbetet svarar Lekander att detta inte är något som hon kan berätta för oss då detta berör företagets SWOT-analyser, vilka inte kommuniceras externt.

5.2.3 Konkurrensfördelar av att vara först?

Anna Lekander kan inte kommentera huruvida Swedish Match åtnjuter några fördelar beträffande distributionskanaler tack vare att företaget har funnits på den svenska marknaden betydligt längre än dess nuvarande konkurrenter (detta på grund av det tidigare monopolet, förf. anm.), men menar att företaget rent generellt gagnas av detta faktum då det, som hon uttrycker det ”... *har erfarenheten och den största kunskapen om snus.*” Författarna frågade också Lekander hur det kommer sig att företaget lyckats bibehålla en så stor marknadsandel trots att monopolet avskaffats. Hon menar att detta beror på företagets breda sortiment och på att produktutvecklingen har skett i takt med rådande konsumtionsmönster. Som exempel på detta anger hon att Swedish Match har utvecklat det torra portionssnuset i olika prillor och storlekar. Företaget har också satsat mycket på sin GothiaTek-standard, vilket är företagets kvalitetsgaranti för snus och som enligt Lekander uppskattas av konsumenterna. Företaget erhåller inga statliga subventioner som härstammar från tiden som monopolist eller senare.

5.2.4 Möjligheter och hot i framtiden

En fråga handlade om potentiella hot från nyetablerade företag. Lekander ser dock inte nyetableringar och konkurrens som något negativt, utan

snarare något som är bra både för Swedish Match, för handeln och för konsumenterna. Hon ser inte heller de nya nikotinfria produkterna såsom Choice och XQ'S som några direkta hot. Dessutom innehar företaget omfattande varumärkesskydd beträffande produkter och recept, vilket torde minska risken för att plagiat skulle stjäla marknadsandelar från företagens produkter. På frågan om vilka företag som är Swedish Matchs främsta konkurrenter och om dessa utgör ett relevant hot inom en snar framtid, svarar Anna Lekander att man har som policy att inte uttala sig om sina konkurrenter. Den generella ståndpunkten är dock att konkurrens är något positivt. Lekander ser inte heller eventuell framtida ny lagstiftning eller reformer som några större hot härrörande från regeringen. Hon menar att företaget under en lång tid verkat på en restriktionsmarknad och att man därmed är van vid ny lagstiftning.

Anna Lekander och Swedish Match ser ljust på framtidens snusmarknad. Hon säger att fler rökare väljer att gå över till snus ”... *främst på grund av rationella skäl då flera vetenskapliga studier inte kunnat påvisa någon förhöjd risk för cancer, hjärtinfarkt, stroke eller diabetes. Samtidigt blir det mer och mer restriktioner för rökare, på arbetsplatser och dylikt.*” Lekander vill inte kommentera den artikel som under hösten 2004 publicerades av Dagens Nyheter beträffande WHO: s studier av snusets hälsoeffekter. Anledningen till detta är att denna norska studie ännu inte är publicerad. Hon berättar också att snusförsäljningen ökar stadigt år efter år. Förra året var volymökningen 3,2 % och det såldes cirka 200 miljoner snusdosor i Sverige.

6 Analys

I detta kapitel analyseras de svar vi fått under intervjuer och kontakter med företaget utifrån den teoretiska referensramen för att kunna utröna eventuella skillnader och likheter mellan teori och empiri, för att sedan i slutsatskapitlet kunna besvara frågeställningarna.

6.1 Marknadsledarskap

Ett marknadsledarskap definieras i teorin främst som det företag, varumärke eller den produkt som innehar störst marknadsandel. I vår konsumentundersökning visade det sig dock att denna definition inte var självklar för respondenterna. Exempel på konsumenternas definitioner var att företaget skulle erbjuda god service, produkter av hög kvalitet och välkända varumärken. Trots detta var det företag som respondenterna först kom att tänka på och såg som marknadsledande (alltså Swedish Match) också det företag som enligt den teoretiska definitionen var marknadsledande. Anna Lekander anger, förutom att marknadsledarskap innebär att ha störst marknadsandel, att en marknadsledare är ett företag som på ett innovativt och konkurrenskraftigt sätt driver marknaden framåt både beträffande kvalitet och beträffande produktutveckling. Hon menar att Swedish Match ska vara ett marknadsledande företag och att det i dagens läge också är det. Företaget innehar alltså den position som det önskar. Definitionerna varierar personer emellan och författarna anser inte att det är intressant att diskutera ”rätta” och ”felaktiga” definitioner, utan att istället nöja sig med att konstatera att marknadsledarskap handlar om såväl mjuka (t.ex. kvalitet, produktsortiment osv.) som hårda värden (t.ex. försäljningssiffror). Sammanfattningsvis kan sägas att så länge ett företag kan definiera sig som marknadsledande och samtidigt få konsumenterna att se det på det viset kan man benämna som marknadsledande även om detta företag inte innehar störst marknadsandel rent försäljningsmässigt.

Beror Swedish Matches framgång som marknadsledare på företagets marknadsföringssinne eller på att de rätt och slätt var först? Vissa menar att det krävs mer än att bara vara först på plats. Företaget måste också kunna upprätthålla dessa konkurrensfördelar och göra dem långsiktiga. Enligt Ries och Trout är en marknadsledare i stort sätt osårbar på kort sikt, men måste ändå kontinuerligt arbeta för att upptäcka nya (snus-) trender och försöka försvara sin position för att inte förlora för mycket marknadsandelar till nyetablerarna på marknaden. En marknadsledare har aldrig råd att strunta i sina konkurrenter. Kvarhållandet av förstaplatsen beror till mångt och mycket på huruvida ledaren kan hålla sig långt framme med innovationer och nya produkter, menar Andersson. Exempel har visat att ledare oftast förlorar sin position inte på grund av en överlägsen konkurrent, utan på grund av att de försummat att försvara sin position.

6.2 Positionering

Positionering beskrivs i teorin som det strategiska sätt ett företag kommunicerar med marknaden på. Man kan enligt Andersson aldrig kopiera en stark position i konsumenternas medvetande. Därför är positionering ett essentiellt instrument för dagens företag. Det kan uppdelas i två viktiga bitar: att undvika marknadsnärsynthet och att tänka i marknadssegment. Vi skriver i teorin att marknadsnärsynthet kan undvikas genom att företaget i sin marknadskommunikation fokuserar mer på vad kunden köper än på produktens karaktäristika. I och med att tobak är en så reglerad produkt vad gäller marknadsföring så har det producerande företaget inte så mycket val gällande positioneringen. Enligt Lekander arbetar Swedish Match mycket med produktutveckling och kvaliteten på sitt snus för att behålla sin position på marknaden. Detta skulle kunna ses som att företaget fokuserar på produktens karaktäristika och i sin tur kunna leda till marknadsnärsynthet.

Positioneringsarbetet kan också i teorin indelas i Anderssons nio punkter som kan omsättas i praktiken. Anna Lekander menar att man på Swedish Match inte använder sig av några specifika teorier för positioneringsarbetet, men det visade sig ändå att företaget arbetar med samtliga av de aspekter som enligt Anderssons niopunktlista bör beaktas, dock i varierande utsträckning.

1. & 2. Studera makro- och mikromiljö

Andersson menar att positionering sker på marknadens villkor och därför är det viktigt att studera vad som faktiskt händer på denna. Detta innebär i realiteten studier av företagets makromiljö. Det är enligt samme författare viktigt att väl känna till konsumenternas behov och önskemål. Ofta saknas viktiga aspekter och kunskaper om detta hos företagen och därför bör man enligt Andersson genomföra professionella marknadsundersökningar för att genomföra en lyckad positionering. Swedish Match utför studier av såväl mikro- som makromiljö i form av omvärldsbevakning, konsumentundersökningar, marknadsundersökningar och produktutveckling.

3. Självinsikt

Enligt teorin kräver positionering kunskap om själva företaget i sig, dvs. hur det ser ut internt, vilka som är företagets styrkor och svagheter etc. Självgranskning är något som företaget ägnar sig åt för att analysera företagets styrkor respektive svagheter. Detta görs t.ex. med hjälp av SWOT-analyser. Dessa vill Lekander dock inte närmare berätta om på grund av konkurrensskäl, vilket naturligtvis gör det svårare för oss att studera graden av självinsikt hos företaget.

4. Val av den mest fördelaktiga positionen

I teorin handlar denna punkt om att försöka inta den position man eftersträvar. Konstateras kan att Swedish Match tidigare varit monopolist och därmed innehaft den mest fördelaktiga (och enda) positionen på snusmarknaden. Trots monopolets avskaffande innehar företaget fortfarande en monopolliknande ställning, då ingen annan aktör hittills lyckats ta några större marknadsandelar. Swedish Match har enligt Lekander redan den position det vill inneha och har hittills inte utsatts för några allvarigare inskränkningar på denna. Våra respondenter i konsumentundersökningen delade också i stort sett synen på Swedish Match som varande marknadsledande.

5. Ta fram en positioneringsformulering

Teorin beskriver vikten av en positioneringsformulering på så sätt att den är viktig för att tydligt klargöra vilken den valda positionen är eftersom man vill att det ska finnas en entydig bild av positionen bland de anställda. Swedish Match har en uttalad positioneringsformulering, dock vill Lekander inte redogöra för den explicit.

6. Testa din position

Detta kan enligt teorin göras genom t.ex. så kallade självtest, "försäljningsstyrkans test" och kundtest. Lekander berättar att man utför test för att ta reda på hur konsumenterna uppfattar det. Hon menar att *"På det stora hela uppfattas Swedish Match som ett marknadsledande företag med starka varumärken."* Företaget utför också regelbundna undersökningar internt för att ta reda på säljpersonalens syn på Swedish Matchs position.

7. & 8. Intern och extern kommunikation

Enligt Andersson är det mycket viktigt att klargöra vilken den valda positionen är, då många som arbetar inom företaget kommer att vara inblandade i positioneringsarbetet. Det är också viktigt att alla anställda förstår att de är involverade så att de kan bidra till att skapa mervärde för kunden. De anställda måste även vara införstådda med positioneringen samtidigt som det behövs kontinuerlig intern kommunikation genom flera olika kanaler, inte bara intranät. De bör också se till att all marknadskommunikation i all media och hos samtlig försäljningspersonal är baserad på den valda positioneringsstrategin nämligen att fortsätta vara ett öppet och tillgängligt företag. Denna utsaga ställer vi oss dock skeptiska till då detta inte var något vi fick erfara under uppsatsens arbetsprocess, främst med tanke på de svårigheter som det inneburit att överhuvudtaget få någon på företaget att besvara våra frågor. När vi till slut fick tag på någon som ställde upp var denna person starkt begränsad i vad hon egentligen fick uttala sig om. Positioneringsstrategin kommuniceras internt till det flertalet funktioner som arbetar med denna. Detta görs främst med hjälp av företagets intranät. Externt kommuniceras den enligt Anna Lekander genom att Swedish Match är ett öppet och tillgängligt företag, vilket delvis kan förklaras med att företaget enligt lag är förbjudet att göra

direkt reklam för rökfria tobaksprodukter och därför inte kan använda sig av de ”traditionella” kanalerna. Marknadsföringen består främst av god exponering i butiker samt att hålla en hög kvalitet på produkterna. Lekander understryker även vikten av en duktig säljkår. Lekander nämner inte sponsringen som en av de viktigaste delarna i företagets marknadskommunikation. Detta kan ses som en aning motsägelsefullt då företaget på sin hemsida poängterar vikten av sponsringen. Anledningen till att Lekander inte tar upp detta kan vi endast spekulera i. Kanske beror det på att företaget vill vara försiktiga när det gäller att offentliggöra information beträffande aktiviteter som kan ses som marknadsföring, alternativt bero på en brist i den interna kommunikationen.

9. Anpassning av positionen

Företaget måste enligt Andersson konstant övervaka utvecklingen på marknaden och notera hur konkurrenterna agerar för att kunna försvara sin position vid eventuella angrepp. Swedish Match utför ett flertal olika studier och analyser, såsom SWOT-analyser, som syftar till att hålla marknaden under uppsikt. Dock ser inte Lekander några potentiella hot från nyetablerare och menar att konkurrens endast är bra för Swedish Match. Denna utsaga kan tolkas antingen som att företaget kanske är för självsäkra eller helt enkelt att detta endast är ett uttalande som ges för att företaget ska verka ”politiskt korrekt” då företaget har som policy att inte uttala sig om sina konkurrenter mer än på detta ”positiva” sätt.

En annan intressant aspekt är att Swedish Matchs tidigare monopol har medfört att företaget var först på snusmarknaden. Detta borde ha påverkat att konsumenterna fått en stor medvetenhet om företaget. Detta är något som också understöds av Ries och Trout i teorin. Begreppet *first-mover advantage* beskriver detta fenomen som i korthet innebär att det företag som var först på en marknad därigenom kan erhålla konkurrensfördelar gentemot senare ankomna konkurrenter. Detta teoretiska resonemang torde vara direkt applicerbart på fallföretaget. På frågan om företaget åtnjuter några first-mover advantages, svarade Lekander att det har gagnat företaget på så sätt att de besitter de största kunskaperna och erfarenheterna om snus. Hon vill dock inte kommentera huruvida företaget besitter några konkurrensfördelar beträffande distributionskanaler tack vare att det var först på marknaden. Det förefaller oss dock tämligen självklart att detta inneburit fördelar för företaget då det slipper den problematik det kan medföra att finna distributörer, sluta nya avtal osv. Lekander menar att företaget lyckats bibehålla sin starka position tack vare att företaget har produktutvecklat i takt med kundernas efterfrågan. Hon nämner även att företaget i dagsläget inte erhåller några statliga subventioner.

Lekander svarade att Swedish Match har den största erfarenheten och kunskapen om snus när vi frågade henne hur det har gagnat företaget att det var först på marknaden. Porter skriver att det oftast inte går att hålla erfarenheter för sig själv som marknadsledande företag. Även när det går att göra detta kan det oftast gå fortare för det andra eller tredje företaget på

marknaden att skaffa sig erfarenhet än det gjorde för pionjären, eftersom efterföljare alltid kan observera någon del av banbrytarens, i det här fallet Swedish Matches, sätt att arbeta. Där det inte går att hålla erfarenheten för sig själv kan nyetablerare faktiskt få ett försprång om de kan köpa den senaste utrustningen eller anpassa sig till nya metoder eftersom de inte är belastade av att tidigare ha tillämpat de gamla tillvägagångssätten. Risken finns också att nyetablerare kan ta sig förbi de ledande i branschen och finna den nya erfarenhetskurva som de ledande företagen kanske är oförmögna att växla över till.

Kan andra aktörer med lågprisstrategier komma att hota Swedish Match i framtiden? Enligt Porter så kan även ett företag med en mycket stark marknadsställning i en bransch där potentiella nyetablerare inte utgör något hot komma att få lägre förtjänster om det utmanas av ett överlägset lågkostnadssubstitut. Frågan är då om ett lågkostnadssubstitut skulle kunna nå framgång på snusmarknaden och om detta är något som dagens snuskonsumenter efterfrågar. Av konkurrensskäl kunde Lekander inte svara specifikt på frågorna om lågkostnadssubstitut, utan hänvisade till sina svar beträffande konsumentundersökningar och företagets generella policy beträffande synen på konkurrenter.

Enligt befintlig teori är det värsta misstaget en marknadsledare kan begå att gå ut och annonsera om att man är ”nummer ett”. Detta är dock ett misstag som det tack vare svensk lagstiftning är omöjligt för vårt fallföretag att begå på grund av förbudet av tobaksreklam. Anna Lekander vill heller inte kommentera om företaget tidigare begått några misstag i sitt positioneringsarbete och hur dessa i så fall skulle ha påverkat det fortsatta arbetet på grund av konkurrensskäl. Något som skulle kunna ses som en miss från företagets sida skulle dock kunna vara konsumenternas misstolkning av att GothiaTek skulle vara det företag som tillverkar snuset istället för Swedish Matches kvalitetsgaranti, vilket det de facto är. Dock bör kommenteras att den genomförda konsumentundersökningen är tämligen begränsad i sin omfattning och att det därför inte går att dra några generella slutsatser utifrån den. Vi bad därför Anna Lekander ge sin syn på dessa uppvisade tendenser. Hon svarade att det är svårt att uttala sig utifrån intervjuerna, men menar att det viktiga för Swedish Match är just varumärket och den produkt som konsumenten faktiskt väljer i den direkta kommunikationen med konsumenterna.

6.3 Kundens lojalitet och engagemang

Då konsumenten köper sitt snus sker detta vanligtvis med ett lågt engagemang, vilket enligt teorin innebär att valet av produkt sker snabbt och utan större eftertanke. Funderingar kring produkten kommer snarare efter än innan själva inköpet. Det är därför mycket viktigt för producenten av en ”lågengagemangsprodukt” som snus att den är tydligt placerad i hyllan så att det ska vara lätt för kunden att finna varan hon söker. Detta låga engagemang innebär också att det är viktigt att varan verkligen finns i

butiken och att konsumenten inte behöver gå till ett annat köpställe. Vår konsumentundersökning indikerar nämligen att de flesta av respondenterna hellre köper ett annat märke än att gå till en annan affär för att få tag på sitt vanliga snus. De flesta anger också att de har uttalade substitut till den vanliga sorten om denna ej skulle gå att få tag på. Det verkar alltså som att det är viktigare att få snus fort än att få "rätt" sorts snus, vilket vi tror kan bero på såväl nikotinberoendet som på bekvämlighet. Intervjuerna med respondenterna indikerade dock att när de "tvingades" att köpa ett annat varumärke valde de oftast ett annat av Swedish Matches märken. Detta skulle kunna betyda att även om respondenterna, varav flertalet normalt sett snusade ett av Swedish Matches varumärken, inte var särskilt varumärkeslojala vid en "krissituation" valde de ändå att hålla sig till Swedish Matches varumärkesflora och var alltså på så sätt lojala mot företaget. För ett företag är det därför mycket viktigt att ha en engagerad och kompetent säljkår som kan exponera varan för att underlätta för konsumenten, vilket även Lekander påpekar att Swedish Match innehar.

Alla företag i en bransch konkurrerar i en vid mening med branscher som producerar substitutionsprodukter enligt Porter. Vad gäller produkten snus så kan cigaretter ses som substitut och enligt Lekander väljer allt fler rökare att gå över till snus, främst på grund av rationella skäl då flera vetenskapliga studier inte har kunnat påvisa någon förhöjd risk för cancer, hjärtinfarkt, stroke eller diabetes enligt henne¹²⁹. Hon säger också att det samtidigt blir mer och mer restriktioner för rökare på arbetsplatser och dylikt och att man därför ser positivt på framtidens snusmarknad. De substitutionsprodukter som förtjänar mest uppmärksamhet är enligt Porter de som antingen uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt eller produceras av branscher som tar hem höga vinster. Cigarettn marknaden kan tänkas ta hem höga vinster, men de visar idag inte på vare sig bättre prisrelation eller bättre nyttorelation.

Enligt Porter innebär produktdifferentiering att etablerade företag har kända varumärken och även kundlojaliteter, vilket härrör från tidigare annonsering, kundservice, produktskillnader eller helt enkelt beror på att de var först i branschen. Vad gäller Swedish Match är det troligast att det beror på att de var först i branschen. Porter menar också att differentiering skapar ett hinder för nyetablering genom att tvinga företaget till stora utgifter för att övervinna existerande kundlojaliteter. Produktdifferentiering skapar skydd mot konkurrens genom att köpare har preferenser för och lojaliteter gentemot vissa säljare. Vi undrar därför hur de andra snusaktörerna på den svenska marknaden klarar sig då Swedish Match innehar så pass stor marknadsandel och så många kunders lojalitet.

¹²⁹ Utdrag från e-mail från Anna Lekander 2004-12-22.

6.4 Konkurrenskrafter

Enligt Porter finns fem konkurrenskrafter som bör beaktas vid en branschanalys: nyetableringar, substitutionsprodukter, köparens och leverantörers förhandlingsstyrka samt nuvarande konkurrenter. Anna Lekander vill dock inte gå in på konkurrenterna närmare, då detta är Swedish Matchs policy. Dock medger hon att man inte ser vare sig nyetableringar eller nuvarande aktörer på marknaden som något hot, utan att konkurrens ses positivt av företaget, då detta gagnar både företaget, handeln och konsumenterna. Hon ser inte heller nikotinfria substitut som några verkliga hot mot Swedish Matchs produkter. I konsumentintervjuerna som vi utfört verkar heller inte denna typ av produkt uppfattas speciellt positivt, då många av respondenterna menar att de snusar för nikotinet skull eller att de nya alternativen rent av smakar illa. Lekander anser vidare att det är mycket viktigt att ha goda relationer med sina leverantörer, då detta kan vara en konkurrensfördel gentemot övriga aktörer på marknaden. Eventuella hot från leverantörer och köpare skulle kunna minimeras t.ex. med hjälp av exklusivitetsavtal som förhindrar distributörer, återförsäljare och leverantörer från att handla med Swedish Matchs konkurrenter. Anna Lekander vill av förståeliga skäl inte gå närmare in på företagets generella konkurrensstrategier utifrån de fem aspekterna ovan, då ett offentliggörande av företagets strategier skulle kunna ge konkurrenter information som skulle kunna bli till nackdel för Swedish Matchs framtida konkurrensläge.

Bortsett från Porters fem konkurrenskrafter kan man också urskilja ett eventuellt hot från regeringen, menar Ries och Trout. Lekander menar dock att Swedish Match är vant vid att agera på en restriktionsmarknad och därför är berett på förändringar i form av lagstiftning och reformer. Hon menar därmed att detta inte utgör några direkta hot mot företaget.

Med anledning av de nya reglerna kring rökning på offentliga platser kunde vi på Internet läsa om att detta haft påverkan på en ökad försäljning av rökfria produkter. Swedish Match har som ett steg i framtida produktstrategier även genomfört en konsumenttest av deras första tuggummi-baserade rökfria tobaksprodukt Firebreak i Japan. Detta ser vi som att Swedish Match vill fånga upp de rökare som väljer att sluta och som söker sig till rökfria alternativ, kanske på grund av de regleringar som gjorts och då det på grund av nya varningstexter på produkterna tydligt framkommit vilka hälsorisker ett nyttjande innebär. Vi, liksom Swedish Match, ser rökfri tobak som framtidens tobaksmarknad då produkterna inte påverkar omgivningen på samma sätt som till exempel cigaretter gör. Som en utveckling kring debatten av hälsorisker med tobak har Swedish Match arbetat med att reducera tobakens skadeverkningar (Harm Reduction) för konsumenten. Swedish Match arbetar ständigt med att förbättra snuset genom att sätta nya och strängare kvalitetskrav på råvaror, tillverkning och produkter i form av deras standardmärkning GothiaTek. Konkurrensen mellan etablerade företag i en bransch kan ske genom olika metoder för att skaffa sig en fördelaktigare position. På grund av att Swedish Match är reglerade vad gäller reklam kan de konkurrera med prisutspel, produkt-

lanseringar, ökad service och garantiåtaganden men inte reklamkampanjer. Kvalitetsmärknigen ”GothiaTek” som Swedish Match använder sig av skulle kunna fungera som ett vapen i konkurrensen, men då måste detta standardmärke synas mer och få en framstående plats i konsumenternas medvetande.

7 Slutsatser och förslag till vidare forskning

Våra slutsatser kommer att diskuteras utifrån de frågeställningar som formulerades i inledningskapitlet. För att besvara dessa har vi använt oss av det som framkommit i analysen. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning inom området.

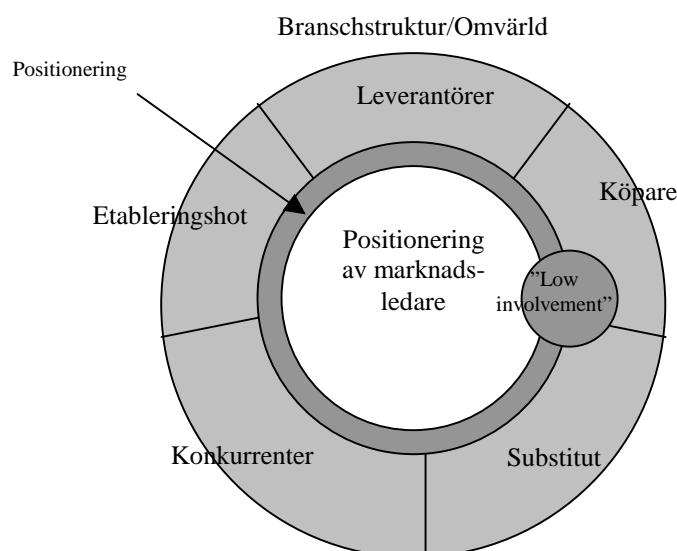
7.1 Slutsats

- ✓ *Hur bör ett marknadsledande företag enligt befintlig teori positionera sig?*

I den teori som studerats finns en rad idéer kring hur en marknadsledare bör positionera sig. Detta bör ske genom att företaget genomför ett antal analyser vilka syftar till att företaget ska tillskansa sig en djupare förståelse för de faktorer i dess omvärld som påverkar hur företaget uppfattas av konsumenterna. Dessa analyser används därefter som bas för planeringen av företagets aktiva marknadsföringsåtgärder.

Vår teoretiska referensram som illustrerats i form av en ”livboj” är ett förslag till hur man kan integrera uppsatsen teoridelar för att undersöka hur positionering av en marknadsledare kan se ut i teorin. Vi anser även att denna i praktiken skulle kunna användas som ett hjälpmedel för aktivt positioneringsarbete och omvärldsbevakning hos marknadsledande företag som producerar lågengagemangsprodukter. Det är denna modell som vi ser som uppsatsens främsta teoretiska bidrag.

Under skrivandeprocessen har vi kommit fram till att vår ursprungliga livbojsmodell behövde revideras en aning för att bättre överensstämja med det fall vi presenterat samt våra egna reflektioner som framkommit i och med uppsatsskrivandet. Den reviderade Livbojen och en förklaring till denna finns på nästa sida.



Figur: Den reviderade Livbojen

Den lilla cirkeln som förut utgjorde positioneringsteorin tyckte vi behövde förstoras så att den kom att beröra alla Porters fem konkurrenskrafter då positioneringen enligt vår mening bör ses som ett verktyg som kan användas för att på ett positivt sätt göra köpare och leverantörer medvetna om företaget. Positioneringen kan också i vår mening användas för att bortmanövrera konkurrenter och nyetablerare samt för att stärka företagets produkters position jämfört med substitutionsprodukterna. Använder man positioneringsverktyget på rätt sätt kommer detta att kunna leda till att det som tidigare var "bara" positionering blir till positionering av ett marknadsledande företag. Vi väljer därför att placera marknadsledarens positioneringscirkel *inuti* den "vanliga" positioneringscirkeln. Vi har i den första Livbojen även poängterat hur positioneringen kan användas för arbetet med de olika konkurrenskrafterna, men vill alltså genom denna förändrade modell understryka det vi tyckte var extra viktigt.

- ✓ *Vad gör Swedish Match för att erövra den position i kundernas medvetande som företaget önskar inneha? Besitter företaget redan denna position och vad görs i så fall för att förstärka eller behålla denna?*

Anderssons niopunktslista för positionering i praktiken är en av de mer konkreta delarna i vår teoretiska referensram och det har visat sig att vårt fallföretag också använder sig av dessa steg i sitt faktiska positioneringsarbete. Swedish Match säger sig inte använda en uttalad referensram eller checklista vid positioneringen, men praktiserar ändå det faktiska innehållet från Andersson. Företaget arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning, konsument- och marknadsundersökningar. Man utför SWOT-analyser för att utreda styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Företaget har även erövrat, eller snarare behållit den önskvärda positionen på marknaden. Företaget har en explicit positioneringsformulering som används för att

kommunicera positioneringsstrategin internt, samtidigt som man säger sig vara ett öppet och tillgängligt företag i sin externa kommunikation. Vi kan även utifrån Lekanders utsagor dra slutsatsen att företaget kontinuerligt övervakar utvecklingen på marknaden, dock är det oklart huruvida företaget verkligen tar hotet från konkurrerande snusproducenter på allvar. Vi kan även se att företaget är medvetet om de olika konkurrenskrafter som nämns av Porter. Swedish Match innehar idag en dominerande position på den svenska snusmarknaden, vilket såväl företaget självt som respondenterna bekräftar för oss. Det aktiva positioneringsarbetet som företaget bedriver fungerar därmed vad vi kan se i praktiken. Swedish Match vill inneha en marknadsledande position, vilket företaget också lyckats med.

Swedish Match styrka är att det inte går att kopiera en stark position i konsumenternas medvetande, vilket försvårar för de nya aktörerna som kommer in på marknaden. Samtidigt är snus en beroendeframkallande produkt varför det är extra viktigt att vara först med att skapa ett medvetande om produkten hos kunden. Vi kunde i vår konsumentundersökning se tendenser till att våra respondenter inte alltid är speciellt lojala, vilket vi tror kan bero på deras beroende, men även på bekvämlighet. För aktörerna på marknaden är det därför mycket viktigt med en duktig säljkår som ser till att produkterna ständigt finns tillgängliga, vilket vi förstått att Swedish Match är skickliga på. De får inte glömma att fokusera på vad kunden vill ha och att fortsätta produktutveckla i takt med kundernas efterfrågan för att undvika marknadsnäringshet, vilket vi i denna uppsats på flera ställen upptäckt att de gör. Företaget måste tänka på att det är produkterna som ger företaget dess styrka och inte tvärtom.

✓ *Vad skulle Swedish Match ytterligare kunna göra i syfte att stärka sin position?*

Trots att Swedish Match är marknadsledande har vi i denna uppsats kunnat konstatera att Swedish Match kontinuerligt behöver arbeta med att försvara sin position på marknaden. De andra snusaktörerna på marknaden kan lära av Swedish Match eventuella misstag, vilket kan leda till snabba krav på anpassning på en föränderlig marknad. Det är därför mycket viktigt att Swedish Match hela tiden verkar för att förnya sitt sätt att arbeta för att behålla förstaplatsen på marknaden. Nyetablerade på marknaden kan komma att få ett försprång eftersom de kan observera Swedish Match sätt att arbeta. Därför är det viktigt att Swedish Match är kapabla att växla över till nya sätt att arbeta.

Vi anser att Swedish Match i större utsträckning borde se sin evenemangssponsring som en viktig del i sin marknadskommunikation. Sponsringen är dock något som i Lekanders utsagor inte ges speciellt stort utrymme. Eftersom företaget inte kan använda sig av reklamkampanjer är det extra viktigt för det att utnyttja de kommunikationsverktyg som det har möjlighet till i yttersta mån, menar vi. Det är till exempel väldigt viktigt att förmedla sitt företags varumärke på ett tydligt sätt så att det fastnar hos konsumenten. Detta har vi upplevt att Swedish Match skulle kunna vara

tydligare med, då vår konsumentundersökning gav indikationer på att respondenterna förväxlat företagsnamnet Swedish Match med deras kvalitetsstandard GothiaTek. Vi föreslår därför att de borde se över layouten så att inte fel namn tar överhanden på snusdosorna. De borde kanske också se över konsumenternas efterfrågan på lågprisalternativ, om de inte redan gjort detta, för att undvika att ett lågprismärke tar över marknadsandelar i framtiden.

Precis som Klaus Unger sade för femton år sedan har Swedish Match nu mött den nya tidens konsumenter som också är de som bestämmer företagets utvecklingsmöjligheter. Företaget innehar en dominerande marknadsledande position vilket är ett för oss tydligt tecken på att konsumenternas de facto *"... tycker om produkter, kvalitet, servicenivå och information..."*.

7.2 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning skulle kunna vara att utvidga empirin med intervjuer med fler medarbetare på olika nivåer i Swedish Match för att se hur den valda positioneringsstrategin kommuniceras internt. Man skulle även kunna tala med handeln för att se hur Swedish Matchs säljkår kommunicerar positioneringsstrategin utåt. För att få reliabilitet i en konsumentundersökning liknande vår, skulle man kunna göra en kvantitativ undersökning med fler konsumenter för att kunna generalisera resultaten. Konsumentundersökningen skulle även kunna utvidgas till att omfatta frågor rörande snuskonsumenternas efterfrågan på lågprisprodukter. Till sist skulle mer tyngd i uppsatsen kunna fås om man skulle intervjua andra marknadsledande företag i andra branscher för att kunna göra en jämförelse mellan Swedish Match och dessa företags positioneringsarbete för att utröna eventuella skillnader och likheter.

8 Källförteckning

Publicerade källor

- Andersson, Bengt (1994), *Positioning: The Art of Being First*, Sandberg & Co. (Nr. 3 i en serie publikationer om marknadsföring och annonsering från Sandberg & Co)
- Armstrong, Gary & Kotler, Philip (2003), *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, Sixth Edition, New Jersey.
- Brassington, Frances & Pettitt, Stephen (2003), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Third Edition.
- Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo (1992), *Speed Management*, Almqvist & Wiksell förlag AB, Arlov.
- Chisnall, Peter (2001), *Marketing Research*, McGraw-Hill, London, Sixth Edition.
- Clemons, Eric K & Croson, David C. & Weber, Bruce W (1996), “Market Dominance as a Precursor of Market failure: Emerging Technologies and the Competitive Advantage of New Entrants”, *System Sciences*, Proceedings of the 29th Annual Hawaiian International Conference on System Sciences, 1996.
- Gummesson, Evert (2002), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Kristianstad.
- Holme, Idar Magne & Solvang Bernt Krohn (2001), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Hooley, Graham J. & Saunders, John (1993), *Competitive Positioning*, Prentice Hall.
- Hoyer, Wayne D. & MacInnis, Deborah J. (1997), *Consumer behavior*, Houghton Mifflin, Boston.
- Jobber, David (2004), *Principle and practice of marketing*, McGraw-Hill companies, 4th Edition.
- Kerin, Roger A. & Varadarajan, P. Rajan & Peterson, Robert A (1992), “First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions”, *Journal of Marketing*, vol. 56, issue 4, Oktober-December, 1992.

- Knox, Simon (2004), "Positioning and branding your organisation", *Journal of Produkt & Brand Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 13, nr.2, 2004.
- Kotler, Philip & Lilien, Gary L. (1983), *Marketing Decision Making*, Harper & Row publishers, New York.
- Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, svensk översättning av Sven-Erik Torhell, Studentlitteratur, Lund.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia" (hämtad ur Enis, Cox & Mokwas bok "*Marketing Classics*", Prentice Hall, 1990) Originalartikeln publicerad i *Harvard Business Review*, juli-augusti, 1960.
- Lewis, Stephen M. & Stratton, Debra J.(2000), "Becoming a market leader", *Association Management*, vol. 52, issue 6, pages 48-54, 2000.
- Liljedahl, Ove (1987), *Striden om marknadsandelarna*, Studentlitteratur, Lund.
- Loewe, Walter (1982), *I gyllne dosor*, Norma bokförlag, Borås.
- Loewe, Walter (1990), *Petum Optimum*, Norma bokförlag, Borås.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Porter, Michael E. (1983), *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, svensk översättning av Karl Erik Gustafsson, ISL Förlag, Uddevalla.
- Ries, Al & Trout, Jack (1985), *Positionering – kampen om ditt medvetande*, Studentlitteratur, Lund.
- Robinson, William T & Fornell, Claes & Sullivan, Mary (1992), "Are Market Pioneers Intrinsically Stronger Than Later Entrants?", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, November, 1992.
- Shankar, Venkatesh & Carpenter, Gregory S. & Krishnamurthi, Lakshman (1998), "Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, issue 1, Februari 1998.
- Solomon, Michael R. (2001), *Consumer Behaviour – buying, having and being*, Prentice Hall, New York.

Solomon, Michael R. & Bamossy, Gary & Askegaard, Søren (1999), *Consumer Behaviour – a European perspective*, Prentice Hall, New York.

Trout, Jack & Ries, Al (1972), "Positioning Cuts through Chaos in Marketplace", (hämtad ur Enis, Cox & Mokwas bok "*Marketing Classics*", Prentice Hall, 1990) Originalartikeln publicerad i *Advertising Age*, Maj, 1972.

Propositioner och uttalanden

Tobakslag (SFS 1993:581) träder i kraft I:2005-06-01.

Företagsinterna källor

Swedish Match Årsredovisning 2003.

Anna Lekander, Informatör på Swedish Match Division Nordeuropa, Stockholm, 2004-12-22, 2004-12-20, 2004-12-16.

Muntliga källor

Konsumentintervjuer, 30 stycken, 2004-11-30 och 2004-12-04.

Elektroniska källor

Analysis of Asset Allocation

Hemsida, http://www.asset-analysis.com/glossary/glo_031.html
2004-10-29

Dagens Nyheter

Gunilla Eldh, (från 14 november år 2004), "Snus ökar risken för cancer", <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=597&a=343354>
2004-11-14

En rökfri generation

Hemsida,
<http://www.nonsmoking.se/www/renderpage2.asp?catId=11&pageId=29>
2004-11-12

Företagarna

Per Säfsbäck, (Publ. 2004-12), "Vikten av nischning - eller en historia om snus"

<http://www.foretagarna.se/genpage.asp?id=785>

2005-01-04

Gallagher group Plc

Hemsida, <http://ir.gallaher-group.com/ir/home.asp?tag=on>

2004-11-14

GothiaTek

Hemsida, <http://www.gothiatek.com>

2004-12-28

House of Prince

Hemsida, <http://www.prince.se/sw1552.asp>

2004-12-04

Impact 21 Group

Hemsida, <http://www.impact21group.com/glossary.htm>

2004-10-29

Kungssnus HB

Hemsida, <http://www.snusfabriken.com/snusfiler/fakta.htm>

2004-12-03

Kvarnvikens kvarn

Industrihistoria i Stockholm, text om Knut Ljunglöf "Snuskungen" skriven av Leif Kalén,

http://www.lansmuseum.a.se/industri/industri2c.cfm?in_idnr=ind04

2004-11-12

Privata Affärer

(Publ. 2003-09-03), "Snus: Gustavus marknadsandel i Sverige 1,3 % 30/6",

<http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?src=direkt&article=247550>

2004-10-31

QuickMBA

Hemsida, <http://www.quickmba.com/marketing/market-share/>

2005-01-19

Richard Ivey School of Business

Hemsida,

http://www.ivey.uwo.ca/intl_students/dictionary/Mark_dic.htm

2004-10-29

Spel-service

Gunilla Pihlblad (Publ. 2004-09-08), ” ’Snus-alternativen’ blir fler”
<http://www.spel-service.com>
2004-10-31

Svenska Dagbladet

Stockholm TT (Publ. 2004-01-14), ”Hårdare Kamp om Snusarna”,
http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_6767348.asp 2004-11-14

Swedish Match

Hemsida, <http://www.swedishmatch.com/swe/index.asp>
2004-11-20 och 2004-12-28

Swedish Snus

Hemsida, <http://www.swedish-snus.com/snus-history.html>
2004-12-06

Tobaksfakta

Hemsida, Carl-Olof Rydén i samarbete med cancerfonden, statens
folkhälsainstitut, <http://www.tobaksfakta.org/view.asp?id=1024>
2004-11-14

Warwick Business School

Hemsida,
http://users.wbs.warwick.ac.uk/dibb_simkin/student/glossary/ch21.html
2004-10-29

Intervjufrågor till Swedish Match

Swedish Matches aktuella position

- Hur skulle du beskriva Swedish Matches position på snusmarknaden?
- Är ni marknadsledare inom snusbranschen?
- Hur definierar ni marknadsledarskap? (i försäljning i kr, enheter, produktutveckling, FoU etc.)
 - Är ni marknadsledande på mer än ett sätt?
 - Har ni undersökt huruvida de svenska konsumenterna ser er som marknadsledande?
- Vilken position *vill* ni inneha?

Aktivt positioneringsarbete?

- Vad gör ni för att behålla/uppå er position på marknaden?
- Pågår ett kontinuerligt aktivt positioneringsarbete?
 - Vilka arbetar med detta inom företaget?
 - Arbetas det utifrån några specifika vetenskapliga teorier
- Har ni en explicit positioneringsformulering?
- Hur stor vikt lägger ni inom organisationen på positioneringsarbetet?
 - Varför/varför inte är det viktigt?
 - Läggs mycket resurser på detta?
- Hur arbetar ni för att studera er makro- (konkurrenter, teknisk utveckling och innovation) och mikromiljö (hur konsumenterna reagerar på t.ex. nya produkter)?
- Arbetar ni aktivt för att granska det egna företaget för att utreda vilka som är dess styrkor respektive svagheter samt för att ta reda på hur konsumenterna ser på det?
 - Vad är Swedish Match styrka respektive svaghet som företag?
 - Hur ser konsumenterna på företaget?
- Hur gör ni för att nå ut med ert positioneringsbudskap till marknaden?
- Utför ni några tester för att ta reda på säljpersonals och konsumenters syn på Swedish Matches position?
- Hur arbetar ni för att kommunicera er positioneringsstrategi internt?
- Hur arbetar ni för att kommunicera positioneringsstrategin externt till media och konsumenter?
- Vilka typer av marknadskommunikation ägnar ni er åt då reklam ej är tillåten enligt svensk lag?
- Har ni tidigare begått misstag i positioneringsarbetet?
 - vilka?

- hur har dessa påverkat det fortsatta positioneringsarbetet/-strategierna?
- Hur ser er generella konkurrensstrategi ut?

Konkurrensfördelar tack vare att Swedish Match var först på den svenska marknaden?

- Åtnjuter ni några fördelar beträffande distributionskanaler tack vare att ni funnits en lång tid i branschen? På vilket sätt?
- Har det gagnat er att ni var först på marknaden? Hur?
- Hur kommer det sig att ni lyckats bibehålla en sådan stark marknadsandel trots att ni inte har monopol längre?
- Erhåller ni några statliga subventioner?

Möjligheter och hot

- Ser ni några potentiella hot från nyetablerade företag?
- Ser ni de nya nikotinfria produkterna på marknaden, såsom Choice och XQ'S som ett stort hot?
- Vilka företag ser ni som era största konkurrenter i Sverige?
 - Utgör de ett relevant hot inom en snar framtid?
- Har ni några patent eller avtal med era leverantörer vilka ger er viktiga konkurrensfördelar?
- Utgör regeringen något hot för Swedish Match i form av ny lagstiftning, reformer o.s.v.?
- Hur ser ni på framtidens snusmarknad? Vilka möjligheter respektive hotbilder finns på lång sikt?

Ytterligare frågor ställda vid senare tillfällen

- Vilka är Swedish Matchs huvudsakliga kundsegment?
- Artikeln som i höstas publicerades av WHO beträffande snusets hälsorisker, vilken uppmärksammades i media anger att snus ökar risken för cancer i bukspottskörteln med 67 % jämfört med om man inte snusar. Hur ställer ni er till denna forskning och ser ni den som ett hot på sikt?
- Det vi menade med patent var om ni t.ex. har patent som skyddar designen på snusdosorna eller om själva "recepten" för de olika snussorterna är skyddade för att förhindra plagiat.
- Har ni exklusivitetsavtal med era återförsäljare?
- En sak slog oss när vi läste dina svar beträffande Gothiatek. Vi har gjort ett 30-tal intervjuer med snusare och några av dessa (i princip alla snusade något av era märken) trodde att Gothiatek eller i vissa fall "Gothia" var själva företaget som tillverkar snuset. Är detta något ni känner till och i så fall: har ni medvetet en större emfas på just Gothiatek än på Swedish Match i sig eller är det kanske rent av något av en miss i layout och kommunikation?

Frågeguide (Konsumenter)

- 1) Vilken sorts snus snusar du?
- 2) Vilket företag kommer du att tänka på först när det gäller snusföretag i Sverige?
- 3) Vilka snusproducerande företag i Sverige känner du till?
- 4) Vad tycker du utmärker ett företag som är ledande inom sin bransch?
- 5) Kan du tänka dig att ersätta traditionellt snus med nikotinfritt snus? Varför/varför inte?
- 6) Om din ”vanliga” snussort inte finns i butiken när du ska köpa den, går du då till någon annan butik eller väljer du att köpa en annan sort och i så fall vilken?
- 7) Hur viktigt är det för dig att snusa en speciell sort? Finns det flera sorter som är likvärdiga för dig och i så fall vilka?

(Vi noterar även respondentens ålder och kön)