



Magisteruppsats i marknadsföring
Maj 2003

SVENSK DAGLIGVARUBRANSCH I FÖRÄNDRING

-MAKTFÖRHÅLLANDE OCH VARUMÄRKESKRIG

Författare:

Richard Feigin
Erik Gustafsson
Max Holm

Handledare:

Frans Melin

Sammanfattning

SVENSK DAGLIGVARUBRANSCH I FÖRÄNDRING -MAKTFÖRHÅLLANDE OCH VARUMÄRKESKRIG

Richard Feigin, Erik Gustafsson, Max Holm
Handledare: Frans Melin

- Syfte:** Vi har för avsikt att analysera maktförhållandet mellan leverantör och återförsäljare i den svenska dagligvarubranschen ur ett varumärkesperspektiv, i syfte att förstå hur leverantörerna kan stärka sin förhandlingsposition.
- Metod:** Vi har genomfört djupintervjuer med aktörer inom dagligvarubranschen i syfte att skapa en bild och för att få djupare kunskap om branschens inre dynamik. Denna kunskap har sedan ställts i relation till det som teoretiker har sagt i relevanta sammanhang.
- Slutsats:** Leverantörens position i nätverket beror på faktorer som storlek, marknadsandelar och styrkan i varumärket. För att bevara eller förstärka sin förhandlingsmakt måste leverantörerna arbeta aktivt med sina varumärken, vilka i slutändan gör leverantörens produkter attraktiva. Vidare är innovationsprocessen en viktig faktor som ger leverantörerna konkurrensfördelar i förhållande till återförsäljarnas egna varumärken (EMV)
- Nyckelord:** Dagligvarubranschen, EMV, Förhandlingsmakt, Varumärke, Nätverk

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3.1 FÖRHANDLINGSMAKT I VÄRDEKEDJAN	8
Figur 1.1: Påverkan och feedback i värdekedjan	8
1.4 BESKRIVNING AV LEVERANTÖRENS PROBLEM	9
1.5 SYFTE	10
1.6 AVGRÄNSNING	11
1.7 MÅLGRUPP	11
1.8 TEORETISK OCH PRAKTISK RELEVANS	11
1.9 DISPOSITION AV UPPSATSEN	12
1.10 UPPSATSENS STRUKTUR	12
2. METOD	13
2.1 VAL AV ÄMNE OCH BRANSCH	13
2.2 TIDIGARE RELEVANT FORSKNING OM EMV OCH STRUKTURFÖRÄNDRINGAR	13
2.3 VAL AV FORSKNINGSTRATEGI	14
2.3.1 VÄGLEDNING TILL VAL AV FORSKNINGSTRATEGI	15
2.3.2 KVALITATIV VS KVANTITATIV	16
2.3.3 KVALITATIV METOD	16
2.4 DEN KVALITATIVA FALLSTUDIEN	17
2.5 HÄRLEDNING ELLER UPPTÄCKT? – TVÅ SIDOR AV ANGREPPSSÄTTETS NATUR	18
2.6 VILKA PERSPEKTIV UTFORSKAS?	19
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET- PARHÄSTAR I VÅTT OCH TORRT	20
2.8 TEORI- OCH FÖRFATTARVAL, SAMSPEL OCH KRITIK	21
2.8.1 KÄLLKRITIK	21
2.8.2 VAL AV TEORI	22
2.8.3 VAL AV FÖRFATTARE	23
2.9 URVALSPROCESS FÖR INTERVJUOBJEKTEN	23
2.9.1 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	25
3. STRATEGIC MANAGEMENT TEORI	26
3.1 INLEDNING	26
3.2 FEMKRAFTSTEORIN- FIVE FORCES.	26
3.2.1 ENLIGT PORTER	27
Figur 3.1: Porters Five forces, 1980.	27
3.2.2 KRITIK MOT PORTERS FEMKRAFTSTEORI	31
3.2.3 UTVECKLING AV PORTERS FEM KRAFTER	31
Figur 3.2: Värdenätet. Nalebuff och Brandenburger, 1996.	32
3.3 NÄTVERKSTEORIN (NÄTVERKSANSATSEN)	33
3.3.1 BAKGRUND	33
3.3.2 ANSATSENS GRUNDSTOMME	34
3.3.3 SAMMANSTÄLLNING AV NÄTVERKSTEORETIKERNAS UTGÅNGSPUNKTER	36
Figur 3.3: Samlad bild av nätverksansatsen	36
3.3.4 NÄTVERKENS STRUKTUR	37
3.3.5 DEN SVENSKA DAGLIGVARUHANDELN UR ETT NÄTVERKSPERSPEKTIV	37

3.4 IDENTIFIERING OCH INVESTERING PÅ FRAMTIDA TRENDER	39
3.4.1 KOMPLEXITETSTEORIN	39
Figur 3.4: Dissipative self-organization. Eneroth och Malm, 1999.	40
3.4.2 INVESTERINGAR PÅ FRAMTIDA TRENSKIFTNINGAR	41
3.4.3 KOMBINATION AV KOMPLEXITETSTEORIN OCH INVESTERING PÅ FRAMTIDEN	41
3.4.4 IDENTIFIERING AV KONKURRENSFÖRDELAR	42
4. VARUMÄRKESTEORIER	44
<hr/>	
4.1 INLEDNING	44
4.2 VARUMÄRKESPOTENTIAL I FÖRHÅLLANDE TILL RÅDANDE OMGIVNING	44
Figur 4.1: Krafter som påverkar varumärkespotentialen. De Chernatony och McDonald, 2002.	45
4.3 VARUMÄRKETS KONKURRENSFÖRDELAR	45
4.3.1 KOSTNADSDRIVNA VARUMÄRKEN	46
Figur 4.2: The economics of cost-driven brands. de Chernatony och Mcdonald (1998)	46
4.3.2 VÄRDESKAPANDE VARUMÄRKEN	47
Figur 4.3: The economics of value. de Chernatony och Mcdonald (1998).	47
4.3.3 KOMBINATION AV KOSTNADSEFFEKTIV OCH VÄRDESKAPANDE METOD	47
Figur 4.4: Classifying brands on a strategic basis. de Chernatony och McDonald, 2002.	48
4.4 VARUMÄRKESKAPITAL	48
Figur 4.5: Varumärkeskapital. Aaker, 1996.	49
4.5 PRODUCENT-DISTRIBUTÖR RELATIONEN	51
Figur 4.6: Producer-Distributor relationships. Pellegrini, 1996.	51
4.6 TEORETISKT RAMVERK	52
5. UNDERSÖKNING AV DAGLIGVARUBRANSCHEN	53
<hr/>	
5.1 INLEDNING	53
5.1.1 HANDELSLEDETS SYN PÅ MAKTSTRUKTUREN	53
5.1.2 DE NATIONELLA MÄRKESLEVERANTÖRERNAS BILD AV MAKTFÖRHÅLLET	55
5.2 ÅTERFÖRSÄLJARNAS MOTIV FÖR ATT INTRODUCERA OCH EXPANDERA EMV	59
5.2.1 HUR SER LEVERANTÖRERNA PÅ ÅTERFÖRSÄLJARNAS EMV	61
5.3 SA/VA AKTIVITETER	63
6. ANALYS	65
<hr/>	
6.1 INLEDNING	65
6.2 ANALYS AV FEMKRAFTSMODELLEN	65
6.2.1 FEMKRAFTSMODELLEN I KONTEXT MED VÅRT SYFTE	70
Figur 6.1: Porters five forces, 1980, modifierad för att passa vårt syfte	70
6.2.2 RELATIONEN MELLAN ÅTERFÖRSÄLJARE OCH LEVERANTÖR	71
6.3 NÄTVERKSDYNAMIKEN I DAGLIGVARUBRANSCHEN	72
6.3.1 SA/VA:S INVERKAN PÅ DAGLIGVARUBRANSCHENS STRUKTUR	73
6.4 INVESTERING PÅ FRAMTIDA TRENSKIFTNINGAR	73
6.4.1 IDENTIFIERING AV UNIKA KONKURRENSFÖRDELAR	75
Figur 6.2: VRIO-modell, konstruerad efter Barneys teori om uthålliga konkurrensfördelar.	75
6.5 HUR KAN LEVERANTÖREN FÖRBÄTTRA SIN FÖRHANDLINGSSITUATION?	76

6.6 VARUMÄRKESANALYS	78
6.6.1 ANALYS AV LEVERANTÖRERNAS VÄRDESKAPANDE VARUMÄRKEN	78
6.6.2 ANALYS AV VARUMÄRKESKAPITAL	78
Figur 6.3: Varumärkeskapital. Aaker, 1986.	79
6.6.3 PRODUCENT- DISTRIBUTÖRSRELATIONEN, - FÖRLORAD VARUMÄRKESSTATUS	80
Figur 6.4: Vidareutveckling av Pellegrinis producent – distributör relationsmodell, 1986.	80
6.7 ANALYS AV HELHETSBILEN	81
6.7.1 ÅTERFÖRSÄLJARENS EMV-RISKER ÄR LEVERANTÖRENS MÖJLIGHETER	81
6.7.2 BEROENDEFÖRHÅLLET MELLAN LEVERANTÖRER OCH EMV	82
7. SLUTSATS	83
<hr/>	
7.1 STUDIENS SLUTDESTINATION	83
7.2 VAD HAR PÅVERKAT OCH PÅ VILKET SÄTT HAR BRANSCHSTRUKTUREN FÖRÄNDRATS	83
7.3 VÅRA IDENTIFIERINGAR ANGÅENDE VARUMÄRKENAS ANVÄNDANDE	84
7.4 FÖRSLAG PÅ OLIKA STRATEGISKA ÅTGÄRDER	85
7.4.1 TRE ALTERNATIVA HANDLINGSVÄGAR	85
Figur 6.5: Leverantörens tre huvudsakliga vägval.	85
7.4.2 ÅTERVINNING AV MAKTEN I NÄTVERKET	86
7.5 STÄMMER VERKLIGHETEN ÖVERENS MED TEORIN?	88
7.6 PRAKTISKA BIDRAG	88
7.7 FRAMTIDSBILD	88
7.8 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.	89
8. KÄLLFÖRTECKNING	90
<hr/>	
BILAGA 1: FÖRETAGSPRESENTATIONER	93
<hr/>	
ÅTERFÖRSÄLJARE	93
LEVERANTÖRER	95
BILAGA 2: INTERVJUUNDERLAG TILL ÅTERFÖRSÄLJARE	100
<hr/>	
BILAGA 3: INTERVJUUNDERLAG TILL LEVERANTÖR	101
<hr/>	

1. Inledning

I detta första kapitel ger vi läsaren en introduktion till vår uppsats. Kapitlet är tänkt att fungera som en övergriplig bild av de frågor och de problem som vi har jobbat utifrån samt vilket syfte uppsatsen har. Vidare presenterar vi de övriga förutsättningarna för arbetsprocessen med uppsatsen. I kapitlet ingår även nödvändig information som gör det lättare för läsaren att ta del av vårt material.

1.1 Bakgrund

Dagligvarubranschen i Sverige har, i likhet med övriga europeiska länder, varit föremål för omfattande strukturförändringar under 1990-talet och fortsätter med tilltagande styrka än idag. Leverantörernas förhandlingskapacitet påverkas då återförsäljarna introducerat egna varumärken (EMV). Vi har efter studier sett att EMV är ett fenomen som finns inom de flesta branscher. Företeelsen är inte heller ny men har under senare tid nått en spridning och ett intresse vilket påverkar strukturen inom alla berörda branscher.

Dagligvarubranschen domineras av tre stora aktörer. Tillsammans har de 93% av marknaden (AC-Nielsen 2001). Den dominerande av dem är ICA följt av COOP nordnorge och Axfood. Förutom dessa tre återförsäljare bör en uppstickare nämnas eftersom denna väntas inta en inte obetydlig roll på marknaden i framtiden. Uppstickaren är Bergendahlsgruppen och de har hittills haft fokus på den sydsvenska marknaden men blickar nu norrut. Skälen till den ökade koncentrationen i återförsäljarleden är att de vill stärka sin förhandlingsposition gentemot leverantörerna. De vill även bevaka sin hemmamarknad gentemot andra internationella återförsäljarkedjor som vill komma in på den svenska marknaden (Konkurrensverkets rapportserie 2002:6).

Den svenska dagligvaromarknaden karakteriseras av en intensiv konkurrens mellan leverantörer och återförsäljare. Traditionellt sett har leverantörerna aldrig haft sina egna försäljningsställen utan alltid använt sig av återförsäljarkedjor. Denna struktur gör att leverantörerna blir beroende av

olika återförsäljare. Historiskt sett har leverantörerna varit den part som haft den största makten men det har skett en maktförändring som utmynnat i att leverantörernas makt reducerats till förmån för de olika återförsäljarkedjorna (De Chernatony och McDonald 1998).

Leverantörerna på den svenska dagligvarumarknaden måste utforma strategier för att förmedla och positionera sitt varumärke. För att påverka sin förhandlingssituation mot dels konkurrenter och framförallt återförsäljarkedjorna strävar leverantörerna efter att skapa starka varumärken. Ett starkt varumärke är leverantörernas viktigaste vapen i det krig som utkämpas inom den svenska dagligvaruhandeln (Konkurrensverkets rapportserie 2002:6).

I den svenska dagligvaruhandeln svarar EMV för ca 9 % och i Storbritannien för hela 40% (Seminarium i pris- & konkurrensfrågor på dagligvaruhandeln 30 maj 2002). Leverantörerna har således anledningen till att känna sig bekymrade. Om den svenska dagligvaruhandeln utvecklas i samma riktning och omfattning som i Storbritannien kan leverantörernas förhandlingsmöjligheter att reduceras ytterligare.

1.2 Problemdiskussion

Nedan diskuterar vi de problemen som har uppstått och kanske kommer att uppstå i dagligvarubranschen sedan satsningen på EMV har lett till en hårdare konkurrenssituation. De som berörs är leverantörerna och i viss mån även konsumenter där dessa eventuellt får ett alltmer krympande butiksutbud att välja ur. Problemdiskussionen är inriktad på aktörer i branschen och ses ur ett leverantörsperspektiv.

Vad händer med leverantörerna när det dyker upp konkurrenter, i form av EMV, på hyllorna? Hur ska ett tillverkande företag se på EMV, som vanliga konkurrenter eller som ett mindre alternativt större hot mot den egna produkten? I och med EMVs intåg på bred front i butikerna ställs leverantörerna inför nya utmaningar. De måste konkurrera med nya starka aktörer på marknaden som både är deras konkurrent och kund. Denna tvåhövdade ställning kan bli komplicerad att hantera och kan därmed komma att påverka relationerna inom branschen.

1.3 Konkurrenssituationen i dagligvarubranschen

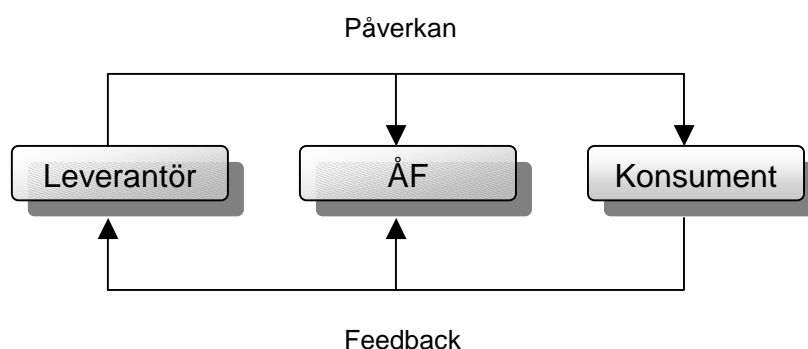
Ur ett fågelperspektiv betraktat kan satsningen på EMV vara en bricka i ett större spel som kan inverka på hela branschen. De strukturomvandlingar som äger rum och konsumenternas skiftande beteende formar den hårda internationaliserade miljö som leverantörerna får uthärda och bemöta.

1.3.1 Förhandlingsmakt i värdekedjan

Den stora utmaningen som leverantörerna står inför kan illustreras i en värdekedjemodell bestående av leverantörer, återförsäljare och konsumenter. När återförsäljarnas EMV gör anspråk på det tidigare självklara hyllutrymmet i butikerna uppstår ett "krig". För att finnas kvar på hyllan krävs det att leverantören förblir attraktiv hos återförsäljaren, dels genom sitt utbud och dels genom sina marknadsandelar.

För att återförsäljarna skall finna leverantörerna attraktiva och sälja deras produkter krävs bl a goda relationer, varumärkesidentitet, kundlojalitet och efterfrågan. Dessa är dock endast ett fåtal av de egenskaper som leverantören måste besitta i detta komplicerade spel.

I modellen nedan beskriver vi dels värdekedjans klasser med leverantören som utgångspunkt (vi bortser från alla tidigare led) och i vilken riktning produktflödet går. Dessutom visar modellen hur de olika klasserna kan påverka varandra.



Figur 1.1: Påverkan och feedback i värdekedjan

En närmare förklaring av modellen ger följande;

- i värdekedjans vertikala led:

Leverantören säljer sina produkter till återförsäljare. Produkterna som erbjuds står i konkurrens med återförsäljarens EMV vilket bidrar till en förminskad förhandlingsstyrka.

Återförsäljarna stärker i sin tur makten genom att de har kontroll över det sista ledet innan konsumenten. De bestämmer över butikernas disponering, sortiment och vilken marknadsföring som tillåts.

- *leverantörernas kanaler till påverkan:*

Dels påverkar leverantören återförsäljaren på traditionell väg genom prisstimulanser, kampanjer och andra erbjudanden. Även goda relationer kan vara betydande för fortsatta affärsförbindelser.

En annan viktig del är att påverka slutkonsumentens beteende. Detta görs främst genom marknadsföring och varumärkesimage som leverantörernas produkter signalerar och inte minst genom att skapa en stark kundlojalitet

Punkten ovan kan, om den utförs framgångsrikt, leda till positiv effekt från slutkonsumenterna. När deras konsumtion ökar, växer incitamenten för återförsäljaren i samma takt för att behålla det aktuella varumärket eller produkten.

1.4 Beskrivning av leverantörens problem

Nedan ställer vi upp de problem som uppenbarar sig för leverantörerna och som är viktiga att finna åtgärder mot innan en allt för stor skada uppstår. Vår probleminentifiering är sammanlänkad med det ingångsperspektiv som vår studie har. Vi studerar ämnet med sikte på hur leverantören ska överleva som oberoende varumärke.

Hur kan leverantörens förhandlingsmakt i nätverket stärkas?
Maktpositionering i ett nätverk ger fördelar som inte kan uppnås i beroendeställning. Vetskapen om detta gör att kampen är hård och endast ett fåtal överlever. Genom en stark position ökar leverantörens möjligheter att förhandla och påverka återförsäljarna. Leverantören garderar sig mot alltför

hård prispress och kan därmed hålla uppe sina marginaler. Inflytandet över vad som händer i butikerna kan då också växa

Hur kan leverantörerna utnyttja sitt/sina varumärken som strategisk tillgång på bästa sätt? Det bästa kommunikationsverktyget som en leverantör har är varumärket. Genom detta kan en image och identitet förmedlas till konsumentens medvetande. Ett varumärke kan enligt litteraturen vara en framgångsfaktor vilket stämmer överens med leverantörernas situation i dagligvarubranschen. Varumärket är alltså ett viktigt verktyg i konkurrensen om hyllplatser.

Under de ovan givna frågetecknen döljer sig vidare frågor som är en del av det komplexa systemet. Dessa frågor kommer att behandlas längs vägen allt eftersom de dyker upp och passar in i diskussionen.

De två huvudfrågorna kan behandlas var för sig men då kopplingen dem emellan är så stark vill vi inte vill skilja dem åt. Sambandet kan beskrivas enligt följande;

Föreställ er en rysk Matrushkadocka, den innersta lilla dockan utgör kärnan och symboliserar varumärket. Nästa docka är konsumenterna, alltså de som motiverar varumärkets existens. Den yttersta dockan är återförsäljaren, som är den viktigaste distributionskanalen för den oberoende leverantören. Där ställs produkterna bland andra konkurrerande produkter till konsumentens förfogande.

1.5 Syfte

Vi har för avsikt att analysera maktförhållandet mellan leverantör och återförsäljare i den svenska dagligvarubranschen ur ett varumärkesperspektiv, i syfte att förstå hur leverantörerna kan stärka sin förhandlingsposition.

1.6 Avgränsning

Vi studerar den svenska dagligvarubranschen ur ett makro perspektiv. I huvudsak koncentrerar vi oss på leverantörernas situation i det rådande branschklimatet. Vi har valt att fokusera oss på den svenska markanden då det skulle te sig alltför brett om vi valt ett större geografiskt område. Det skulle även bli alltför komplicerat att genomföra intervjuer med leverantörer representerade från de olika länder inom det valda geografiska området. Vi har således valt att avgränsa vår studie till den svenska dagligvarumarknanden.

Vi har initialt studerat EMV ur ett brett perspektiv där vi koncentrerat oss på den svenska dagligvarubranschen. Detta i sig är ett brett område som vi smalnar av genom att välja leverantörsperspektivet.

Vi har ej för avsikt att gå in på djupet vad beträffar de enskilda leverantörerna vi intervjuat och utforma lämpliga åtgärds modeller för alla dessa. Vår intention är att dessa intervjuer skall hjälpa oss att besvara vårt syfte dvs hur leverantörerna som en gemensam grupp skall kunna förbättra sin förhandlingsposition gentemot återförsäljarna.

1.7 Målgrupp

Vår analys är utformad för att användas som ett tillämpningsverktyg i praktiken. Vi vänder oss främst till leverantörsföretag som ser en hotbild i konkurrensen från EMV. Med denna uppsats vill vi också vända oss till andra studenter samt övriga som vill förkovra sig inom ämnet. Vi förutsätter att läsaren i vår valda målgrupp, för att tillskansa och använda sig av materialet, har nödvändig relevant kunskap inom området.

1.8 Teoretisk och praktisk relevans

Då vi identifierat denna teoretiska lucka är det intressant att vara en del av den process som leder till att luckan fylls igen. En annan teoretisk aspekt är att lite forskning har genomförts specifikt för den svenska marknaden. Med vårt resultat hoppas vi därmed kunna bidra till att det skapas en djupare

teoretisk kunskap för leverantörernas situation i en EMV-utsatt miljö inom den svenska dagligvarubranschen.

Med det material som vi presenterar i uppsatsen hoppas vi kunna leverera svar på frågor som läsaren har kring det avhandlade ämnet. Vårt mål är bl a att ge leverantörerna en större förståelse för dynamiken i branschen och hur denna kan bemötas. Vidare vill vi låta uppsatsen vara ett kompletterande verktyg när leverantörerna arbetar med EMV-frågor.

1.9 Disposition av uppsatsen

Strukturen av uppsatsen är av traditionellt mått med undantaget att vi valt att dela in teori kapitlet i två delar, ett som tar avstamp i strategic management och det andra som behandlar teorier angående varumärkesstrategier. Tanken bakom denna indelning av teorikapitlet är att vi anser att det blir enklare för läsaren att följa med och förstå våra olika resonemang.

1.10 Uppsatsens struktur



2. Metod

I detta kapitel beskriver vi hur vi gått tillväga under arbetets gång. Vi redogör för valen av teori och empiri och förklarar varför de valda teorierna och intervjuobjekten passar vårt syfte och problemformulering. I metodkapitlet beskriver vi valet av ämne och bransch och varför detta är intressant att forska vidare i.

2.1 Val av ämne och bransch

Ekonomihögskolan i Lund har ett antal forskare kopplade till Lund International Food Studies som inriktar sig på dagligvarubranschen. Närheten till branschen är påtaglig i Skåne som huserar flera stora producenter och leverantörer. Det är den pågående forskningen om EMV vid universitetet som har föranlett vårt ämnesval till den här uppsatsen och som även har styrt oss in på dagligvarubranschen. Vårt intresse för ämnet och branschen väcktes redan innan uppsatsen var påtänkt och blev därför en naturlig utgångspunkt för våra fortsatta studier.

Studierna om EMV:s påverkan på branschen ledde oss tidigt in på spåret om den pågående strukturomvandlingen inom branschen varför vårt ämnesval även omfattar strategiforskning. Vi har låtit dessa två ämnen, EMV (varumärkesstrategi) och strategi med inriktning på maktförhållande arbeta tillsammans genom hela uppsatsen.

2.2 Tidigare relevant forskning om EMV och strukturförändringar

Forskningen kring EMV sträcker sig relativt långt tillbaka i tiden. Forskningen handlar främst om återförsäljarna och hur deras EMV uppfattas av konsumenten. Cunningham (1961) och Myers (1967) tar upp begreppet private labels (likställs med vår förkortning EMV) och hur olika kundsegment uppfattar dessa produkter i förhållande till leverantörernas produkter vilket är intressant när det gäller för leverantörerna att välja positioneringsstrategi. Rao (1969) redogör för liknande tankegångar men går även i korthet in på

den betydande problematiken kring förhållandet mellan återförsäljarna och leverantörerna.

Richardson (1997) framhåller att EMV betingar högre marginaler och att återförsäljarna kontrollerar och bestämmer vilka produkter som skall representeras på hyllorna. De högre marginalerna medför att ICA m.fl. med större fördel placerar sina egna produkter på hyllan istället för att köpa in från leverantörerna. Att återförsäljarna bestämmer över butikens disponering skänker dem även större makt vid förhandlingar med leverantörerna.

Richardson säger att leverantörerna kan skapa konkurrensfördelar genom att satsa på kvalitet och produktinnovationer samt att stärka och förmedla sitt varumärke. Även Hoch (1996) beskriver olika tänkbara strategier som leverantörerna kan vidta för att förbättra sin förhandlingskapacitet. Burt (2000) diskuterar den brittiska dagligvarubranschen och hur återförsäljarna lyckats skapa EMV och stärka sin makt i värdekedjan under de senaste 25 åren.

Några framstående svenska forskare som har skrivit mycket om dagligvarubranschen är Ulf Elg, Ulf Johansson (1992) och Per Håkansson (2000). Elg och Johansson (Lunds universitet) har skrivit om relationer och inköpsprocesser inom dagligvarubranschen medan Per Håkansson (Handelshögskolan) har fokus på EMV inom dagligvarubranschen.

2.3 Val av forskningsstrategi

"Ett metodiskt angreppssätt, eller en design som det kallas ibland, kan liknas vid en ritning av ett hus. Metoden innebär en plan för att samla in, organisera och integrera informationen eller data, och den resulterar i en speciell slutprodukt (forskningsresultaten). Valet av angreppssätt bestäms av hur problemet ser ut, vilka frågor det ger upphov till och vilket slutresultat man vill ha" (Sharan B Merriam, 1994. Sid. 21)

Slutsatsen vi drar av detta citat är att det är av yttersta vikt att ha en välplanerad ritning som tar hänsyn till och beaktar vår valda problemformulering för att få ett bra forskningsresultat.

2.3.1 Vägledning till val av forskningsstrategi

I boken "Case study research" (Yin, 1987) nämns det fyra former av forskningsstrategier. Uppräkningen är inte uttömmande men täcker ändå de viktigaste metoderna. Följande räknas upp; Ämnesinriktad fallstudie, experiment, enkätundersökning (survey) och historisk kartläggning. Alla kan utforskas från de tre ansatserna explorativ, deskriptiv eller normativ. De passar olika bra till olika frågeställningar och syften. Metoderna för att genomföra en studie kan också variera mellan de olika alternativen.

När vi väljer metod gör vi det utifrån vårt syfte med uppsatsen: *"Vi har för avsikt att analysera maktförhållandet mellan leverantör och återförsäljare i den svenska dagligvarubranschen ur ett varumärkesperspektiv, i syfte att förstå hur leverantörerna kan stärka sin förhandlingsposition"*.

Det gäller för oss att ta reda på vad som händer inom branschen och vilka tankegångar som finns kring EMV och strukturförändringarna. De empiriska studierna bygger på djupintervjuer med aktörer i branschen samt på fakta publicerade av statliga verk, intresseorganisationer etc.

Yin har tre villkor som i olika kombinationer leder forskaren till rätt metodval. Följande frågor ska ställas i relation till syftet:

- Vilken typ av forskningsfråga ligger till grund?
- I Vilken utsträckning författaren kontrollerar undersökningsområdet?
- Vilken väger tyngst, den historiska eller samtida aspekten?

Enligt en matris som Yin presenterar i sin bok är *fallstudiemetoden* den bästa för vårt syfte. Vår studie bygger på hur- och varför-frågor som; *hur påverkar EMV leverantörernas situation* eller *varför har återförsäljarna fått ökad makt i värdekedjan*. Vår frågeställning kräver inte att vi har kontroll över undersökningsområdet, dvs. vi följer dagligvarubranschens utveckling. Slutligen ligger tyngdpunkten i vårt arbete på samtida och till viss del framtida händelser.

2.3.2 Kvalitativ vs kvantitativ

"Valet av kvalitativ fallstudie som metod, grundläggs i forskningsproblemets art och i de frågor som problemets situation för med sig" (Sharan B Merriam 1994. Sid. 21).

Vår fallstudie kommer att bygga på ett antal från varandra oberoende empiriska källor. Den kunskap som vi önskar få om dagligvarubranschen och dess utveckling skall inhämtas genom djupintervjuer och det är denna metod som föranleder ett *kvalitativt angreppssätt*. Den kunskap vi söker är svår att kvantifiera eller att utläsa ur befintlig statistik och måste därmed inhämtas genom samtalsintervjuer med nyckelpersoner inom dagligvarubranschen.

En kvalitativ metod karakteriseras av en närhet till forskningsobjektet. Vidare kännetecknas den av att det finns en direkt subjekt-subjektrelation mellan forskare och undersökningsobjekt. I vårt fall manifesteras relationen av möten med individer i branschen. *"Om vi ska kunna förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i måste vi föröka att komma dem in på livet"* (Holme och Solvang, 1997. Sid. 81). Citatet är en formulering av den kvalitativa angreppsmetodens grundtanke.

De kvalitativa och kvantitativa metoderna eftersträvar samma syften. Syftet är att få en djupare förståelse för, i det här fallet, dagligvarubranschen i allmänhet och EMV samt strukturförändringar i synnerhet. Den största skillnaden mellan metoderna är att den kvantitativa metoden omvandlar information till siffror som sedan tolkas. Den kvalitativa metoden å andra sidan åsyftar till att tolka och analysera information utifrån olika referensramar och motiv.

2.3.3 Kvalitativ metod

Kvalitativa metoder karakteriseras av att man strävar att få kunskap om det säregna och unika och gå djupare in i problematiken för att få sammanhang, struktur och förståelse. En styrka inom den kvalitativa metoden är att den åsyftar att skapa en helhetsbild som ökar möjligheten till förståelse och insikt inom det valda forskningsunderlaget.

I vår undersökning är det viktigt att förstå och tänka som leverantörerna. Att komma dem in på livet och se problematiken utifrån deras synvinkel är av stor betydelse för vårt syfte och motiverar därmed valet av kvalitativ metod.

Genom att angripa forskningsobjektet med djupintervjuer ökar det vår möjlighet att sätta oss in i och tänka utifrån forskningsobjektets perspektiv. På så vis kan vi nå en djupare förståelse i forskningsobjektets natur vilket inte skulle vara möjligt om vi exempelvis valt kvalitativ metod. Det finns aspekter och tankegångar som vi inte kan förstå eller härleda om vi inte utgår från forskningsobjektets synvinkel. Det är således av största vikt att sätta sig in i forskningsobjektets, i vårt fall leverantörerna, situation och natur och på vilka grunder de fattar sina beslut.

Det föreligger en viss problematik huruvida vi uppfattar leverantörernas situation på korrekt sätt. Är vår analys av leverantörernas situation rätt? Är våra informationskällor pålitliga? För att gardera oss mot sådana här problem har vi för avsikt att intervjua nyckelpersoner hos både leverantörerna och återförsäljarna. Med hjälp av denna strategi kan vi utarbeta en bra plattform för att validera giltigheten i vår informationsinsamling.

2.4 Den kvalitativa fallstudien

Den metod vi kommer att utföra vårt arbete med är den kvalitativa fallstudiemetoden. Utmärkande drag för den kvalitativa fallstudiemetoden är att den gör det möjligt för oss att koncentrera oss på specifika händelser eller företeelser och identifiera de faktorer som inverkar på den utvalda situationen.

En kvalitativ fallstudie beskrivs utifrån fyra grundläggande egenskaper: Den är partikularistisk, deskriptiv, heuristisk och induktiv. En närmare beskrivning av begreppen följer nedan.

Partikularistisk- Att studien fokuserar på en viss situation, händelse eller företeelse. I vårt fall gäller det främst EMVs påverkan för leverantörernas situation, varumärkesmässigt och i branschnätverket.

Deskriptiv- innebär beskrivningen av företeelsen som har studerats är en fullständig och bokstavig beskrivning av den händelse som har studerats. Vår studie beaktar många variabler och beskriver samspelet mellan dessa.

Heuristisk- Läsningen av vår studie skall berika läsaren genom att erbjuda en förklaring av företeelsen. Den kan även syfta till att skapa nya meningar för läsaren och öppna läsarens vyer eller bara bekräfta det läsaren redan kände till.

Induktiv- En induktiv fallstudie grundar sig på kunskap om de enskilda fallen som ger upphov till en generell bild, begreppsbildning och antaganden.

Svårigheten med fallstudiemetoden är att några intervjuobjekt aldrig kan spegla hela verkligheten. Vi har endast möjlighet att genomföra djupstudier hos ett fåtal av de många leverantörer som agerar på marknaden. Detta kan härledas till tidsbrist och att omfattningen inte står i relation till uppsatsen. Fallstudien kommer att grunda sig på induktiva resonemang vilket betyder ett förutsättningslöst datainsamlande. Med andra ord kommer vi inte att ta något för givet i förhållandet till det undersökningsområde vi arbetar med. Vi kommer att vara så objektiva och neutrala som möjligt i förhållande till det empiriska materialet.

2.5 Härledning eller upptäckt? – två sidor av angreppssättets natur

När en forskare tar sig an en uppgift måste han i ett inledande skede bestämma sig för hur projektet ska utformas och vilket syfte som ligger bakom forskningen. Hur han närmar sig ämnet är ett grundläggande avgörande som påverkar processen samt för hur läsaren sedan ska betrakta resultatet. Forskaren har två, egentligen tre, angreppssätt att välja mellan vilka är följande; *Deduktiv*, *Induktiv* samt en blandning av de två.

Ur boken *Forskningsmetodik* (Holme och Solvang, 1997. Sid. 51) har följande citat hämtats; *"...merparten av den samhällsvetenskapliga forskningen spränger gränserna för ett logiskt deduktivt system"*. Påståendet indikerar vidare att en tydlig skiljelinje mellan de två angreppssätten deduktion och induktion, är svår att dra då dessa ofta korsar varandras vägar. Denna överlappning skapar en förening som i viss litteratur benämns *Hypotetisk-deduktiv metod* (Widersheim- Paul, 1999).

För att göra begrepps bilden tydligare presenterar vi nedan definitioner och bredare förklaringar. *Deduktion* (Bonniers lexikon) har innebörden; resonemang eller bevisning genom logisk härledning. Forskaren som väljer detta angreppssätt studerar verkligheten för att i sitt resultat förkasta eller

bevisa sina hypoteser och tankar. Principen är att arbetsprocessen utgår från uppställda hypoteser som testas på verkligheten (Holme och Solvang, 1997).

Det andra angreppssättet som är *Induktion* står i rak motsats till deduktion. Den filosofiska definitionen lyder; att dra allmänna slutsatser från de enskilda fallen. Holme och Solvang beskriver den induktiva metodens mest utmärkande särdrag som är att den tar sin början i verkligheten och ger sedan upphov till nya modeller och teorier (Holme och Solvang, 1997). Dock har denna metod en svaghet genom att den oftast inte bygger på det totala antalet av möjliga observationer. Effekten blir att forskaren efter en tid upptäcker undantag till sin regel (Eriksson, Widersheim- Paul).

I likhet med vad som citerats ovan kommer även vår uppsats att ha ett hypotetisk-deduktivt angreppssätt. Lejonparten av all forskning har detta angreppssätt och vi ansluter oss till denna skara. Genom att testa en slutsats om verkligheten mot en empirisk prövning förenar vi empiri och logik (Eriksson, Widersheim- Paul). Vårt primära mål med uppsatsen kan anses vara rent induktivt eftersom vi undersöker företag inom vår avgränsning för att skapa en verktygslåda bestående av befintliga teorier. Vägen fram till vårt mål kommer dock att kantas av våra egna hypoteser såväl implicita som explicita. Detta korsdrag av angreppssätt blir ett strukturerat kaos som vi anser vara ett bra starblock.

2.6 Vilka perspektiv utforskas?

Alla betraktare ser på ett föremål eller en företeelse ur sitt eget perspektiv. Vilket perspektiv betraktaren har är nära sammanlänkat med personens kunskap, miljö och andra påverkande faktorer i omgivningen. Just därför är det viktigt för oss att ge läsaren en uppfattning om vårt perspektiv, dvs. hur vi väljer att se på vår problemställning (Eriksson, Widersheim- Paul).

Att utföra studien utifrån ett eller flera valda perspektiv ramar in arbetet, samtidigt begränsas den information som insamlas till underlaget för slutprodukten (Holme och Solvang, 1997). Dilemmat är, att samtidigt som valet av perspektiv ger en naturlig avgränsning kan den begränsa synfältet vilket gör beslutet till en av de avgörande frågorna.

Vår studie bygger på två perspektiv. Det första och kanske minst överraskande perspektivet hämtas från all teori. Mot detta ställs empirin eller aktörsperspektivet, dvs. de företag som i vår studie står i fokus när vi ska lägga fram en åtgärdsmodell. Vi har valt ut några av dessa för att skapa oss en bild hämtad från praktiken. I vågskålen har vi placerat teori och som motvikt, praktik. Detta för att ha en bred plattform att utgå ifrån.

2.7 Validitet och reliabilitet- parhästar i vått och torrt

En betraktare av en skriven text eller ett forskarunderlag vill i de flesta fall känna sig säker på att det material han tar till sig är pålitligt. Uppgiften att tillgodose detta är författarens ansvar. Underlaget till dennes text skall vara *reliabel* dvs. pålitlig. Kravet är allmängiltigt och en nödvändighet för att riktig fakta ska bestå.

Vikten av reliabilitet är dock inte så stor när det gäller kvalitativa underlag som exempelvis intervjuer. Både svårigheten att kontrollera ett objekts tankar, åsikter och erfarenheter och det faktum att intervjupersonen är nära objektet gör att reliabiliteten i sig kan vara svår att mäta. Vid en kvantitativ undersökning är behovet av att ha ett reliabelt undersökningsresultat betydligt viktigare för att rätt slutsatser ska kunna dras.

På samma sätt värderas *validitetens* vikt för en kvalitativ undersökning. Validitet betyder giltighet och är också ett grundkrav för att läsaren ska bli tilldelad rätt information. Av samma skäl som ovan har den mindre uttalad betydelse i vår uppsats men skall dock beaktas i största utsträckning. Vårt tillvägagångssätt för att skapa validitet i materialet har tillgodosetts genom att vi inför varje intervju ställt samman ett intervjuunderlag. Underlaget har fungerat som vägledare och säkerställt att vi får fram den information som vi söker.

I boken Case Study Research (Yin, 1987) delar författaren in validiteten i tre delar. Den första kan fritt översatt kallas *konstruktionsvaliditet* eller *begreppsvaliditet* (jmf. eng. Construct validity) och syftar till att säkerställa att informationsinhämtningen har gått till på rätt sätt samt att uppsatsen är rätt konstruerad för sitt syfte. Vi har tidigare i kapitlet redogjort för våra metoder och tillvägagångssätt för att i möjligaste mån uppfylla kraven.

Intern validitet är den andra delen av begreppet och den tar sikte på analysen, dvs. när vi tolkar verkligheten utifrån vår teoriportfölj. I uppsatsen kartlägger vi ett fenomen som senare sätts i samband med existerande teorier som berör ämnet. Det är denna del som blir vår analys och i den kommer vår tolkning av det undersökta att presenteras.

Den tredje och sista är *extern validitet*. Här talar Yin om hur viktig undersökningens konstruktion är. Vi bygger främst vår undersökning på djupintervjuer men även på litteratur som behandlar EMV och dagligvarubranschen i olika aspekter.

Under det inledande arbetet med vår uppsats var informations hämtningen bred. Vi har enligt den berömda "trattmetoden" filtrerat bort den information som hamnar utanför trattens mynning. Genom denna selektering vet vi att det material som återstår är av största relevans för att bemöta våra krav och för att arbetet mot vårt syfte ska bli framgångsrikt. Vår mening är således att relevanskravet är uppfyllt.

2.8 Teori- och författarval, samspel och kritik

För att skapa ett förtroende hos läsaren presenterar vi i följande del av metodkapitlet hur vi har gått till väga när vi inhämtat information och när vi sedan bearbetat denna. Vi lägger först fram de kriterier som vi följer vid val av teorier, författare och intervjuobjekt. Därefter presenteras och motiveras våra olika val.

2.8.1 Källkritik

Vi har valt att ha göra en kvalitativ fallstudie som grund till vår uppsats. Redan vid det vägvalet skiljer sig vårt arbete avsevärt i förhållande till ett kvantitativt arbete samtidigt som de båda formerna i flera fall liknar varandra. Källkritiken är ett exempel där strukturen är likadan men där de olika beståndsdelarna väger olika tungt för det slutgiltiga resultatet.

- Grundläggande kriterier för källkritik (Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1999)
- *Tendenskritik*- Vid våra intervjuer måste vi ta hänsyn till intervjuobjektet egenintressen. Vi kan exempelvis undanhållas företagshemligheter eller annat material som objektet inte vill dela med sig av. Motsatsvis kan objektet understryka och överdimensionera saker som för dennes del är viktiga att framhäva. Givetvis är detta ett svårt detektivarbete som får motarbetas genom kompletterande intervjuer och eget aktivt sökande efter den icke-subjektiva sanningen. Vi försöker följa upp alla lämnade uppgifter för att eliminera eventuell subjektiv information. Tyvärr begränsar vårt resursförråd oss på ett sätt som gör att vi inte kan garantera full täckning av objektivitet.
- *Beroendekritik*- Är våra källor beroende av varandra? Detta måste kontrolleras inför varje inhämtning så att ett källfel inte ackumuleras eller fortplantas genom uppsatsen. Mot detta garderar vi oss genom att hela tiden stämma av våra källor mot varandra. Även elimineringen av detta har sina begränsningar, både vad gäller tillgång till visst material och materialets omfattning i förhållande till vårt begränsade tidsperspektiv.
- *Samtidskrav*- Om en upptäckt inte har antecknats vid tiden för upptäckandet faller samtidskriteriet. Främst ska feltolkningar och sviktande minne elimineras då något antecknas direkt.

2.8.2 Val av teori

När den teoretiska plattformen till vår uppsats skall skapas måste hänsyn till flera aspekter iakttas för att vi ska vara säkra på att rätt verktyg används. Till att börja med måste vi fråga oss vilket syftet med uppsatsen är och med hjälp av vilka teorier vi kan uppnå detta. Lika viktigt är det att studera vårt ämnesval, eller objekt om ni så vill, för att relevant teori tas i beaktning och överflödigt teori systematiskt utesluts. Urvalsprocessen leder till att vi får ett djup och en relevans i uppsatsens fortsatta arbete och resultat.

Litteraturen som vi använder oss av har grundkriteriet att vara så aktuell som det tillåts. Uppdateringar och förändringar i teorier sker löpande. Genom att

iakttä de senaste upplagorna som finns publicerade om en teori och dess olika kritiker undviker vi att missa väsentliga delar av utvecklingen. Metoden gör att vi anser oss uppfylla samtidighetskravet i så stor grad som möjligt.

De teorier som vi har valt ut är de som är mest relevanta för kontexten i vår uppsats. Detta gör att vi kanske inte alltid valt den mest erkända av teorier inom varje område. Vår strategi när det gäller teori val är att samla de som är fruktbara för vårt forskningsobjekt och som kan leda till kreativa lösningar utanför tidigare uppställda ramar.

2.8.3 Val av författare

Efter teori valet är utfört försöker vi ta reda på vilka olika tankar som finns om den utvalda teorin. Finns det kritiska röster, eller har någon kompletterat teorin osv. är frågor som vi har ställt oss när vi sonderat den teoretiska terrängen. Detta har resulterat i att några av våra teorier presenteras ur olika perspektiv där vi slutligen tar ställning för ett av dem tillsammans med en given motivering.

Ovanstående stycke avslöjar att vi har tagit del av olika författares tankar dels för att ta reda på det rådande kunskapsklimatet och dels för att låta kritiska röster tala innan vi tar ställning. Nedan följer en introduktion till de kriterier som ställs upp för att ett teoretiskt och empiriskt underlag rimligen ska bli accepterat. Vi anser oss uppfylla kraven och hänvisar till det ovan anförda.

2.9 Urvalsprocess för intervjuobjekten

Våra huvudobjekt för uppsatsen har varit leverantörer som är aktiva i Sverige. Genom att studera dem vill vi erhålla branschkritisk kunskap som ligger i linje med uppsatsens syfte. För att skaffa oss en vidare förståelse för vad som pågår inom branschen i Sverige har vi även valt att intervjua de stora återförsäljarkedjorna. Denna dimension hjälper oss att tydligare se dynamiken i hela branschen.

Metoden för att välja ut huvudobjekten, d v s *leverantörerna*, var enkel. Vi ville ha leverantörer där varumärket spelar en central roll för företagets fortlevnad. De skulle dessutom representera produkter i de varugrupper som är mest

utsatta av EMV idag. Vilka grupper det är har vi kunnat härleda genom svenska dagligvaruhandelns branschsiffror. Kriterierna gav en lista av potentiella objekt som senare resulterade i intervjuer med nedanstående företag:

➤ Intervjuobjekt i leverantörsledet:

- **Ostkompaniet**
Näst största ostleverantören i Sverige.
- **Nestlé**
En av de största leverantörerna till svensk handel. Äger flera globala varumärken i olika produktkategorier.
- **Findus**
Sveriges största leverantör av djupfrys mat.
- **Barilla**
En av de bäst säljande pastamärkena i Sverige.
- **Procordia**
Förfogar över ett flertal stora varumärken. Är också en av de stora leverantörerna.
- **SCA**
Marknadsledande inom hushålls- och toalettpapper.

Valet av objekt i *återförsäljarledet* föll sig naturligt. Med hjälp av de tre största aktörerna täcker vi upp över 90 % av marknaden. Den fjärde är intressant därför att det är en uppstickare som kan komma att spela en betydelsefull roll i framtiden. De intar även en annan linje mot EMV än vad de tre stora aktörerna gör.

➤ Intervjuobjekt i återförsäljarledet:

- **ICA**
Sveriges största återförsäljare med marknadsandel på nära 50 %.
- **COOP**
Nordisk återförsäljarjätte. Näst störst i Sverige.
- **Axfood**
Återförsäljarkedja i jämförbar storlek med COOP
- **Bergendahls**
Uppstickare på den nationella återförsäljarmarknaden.

Varje intervju har genomförts med en person på vardera företag. I vissa fall kan detta leda till att materialet anses vara mindre pålitligt. Denna risk tycker vi oss eliminera i vårt arbete genom följande förklaring:

Vår avsikt med intervjuerna är att få insikt i hur leverantörerna tänker i några, för oss, kritiska frågor. Den första handlar om EMV och den andra hur de jobbar med sina varumärken. Uppgifterna vi söker är ofta kopplade till marknadsansvarig eller VD inom ett företag och det är i de flesta fall en person som besitter den huvudsakliga kunskapen. Vi menar då att endast en person med kunskap om våra frågor räcker för att vi ska kartlägga branschen. Vår bredd finns istället i att vi valt ett antal företag från branschen med olika inriktning och därmed med eventuellt isärgående tankar och uppfattningar.

2.9.1 Genomförande av intervjuer

De personer som vi har intervjuat inför uppsatsarbetet har varit olika tillgängliga i mån av tid och ur geografiskt hänseende. Detta har medfört att en del intervjuer har genomförts under personliga möten medan andra genomförts via telefon. Alla tillfällen har spelats in med bandspelare dels för att undvika att information försvinner och dels för att egenhändiga tolkningar i efterhand ska elimineras som annars är risken om en intervjuare förlitar sig till sina noteringar.

Vare sig de rör sig om telefonintervju eller personligt möte har intervjupersonen (IP) i ett inledande skede tillhandahållits ett underlag som i grova drag beskriver vad vi är ute efter. Detta underlag har översänts via e-post minst fem arbetsdagar före intervju i syfte att låta intervjupersonen vara så bra förberedd som möjligt när väl intervjun äger rum.

Med intervjuunderlaget i handen vet IP vad vi söker efter, men dock bara i grova drag. Utifrån detta låter vi IP berätta öppet och utan styrning från intervjuaren om de områden som underlaget föreskriver. När såväl ett tema är avklarat ställer intervjuaren frågor om den information som eventuellt saknas. Efter det att alla är genomgångna avslutas intervjun med en öppen diskussion om berörda teman. Meningen med den sista manövern är att intervjuaren på så sätt kan ta del av ytterligare information som IP avsiktligt utelämnade tidigare. Det är känslan av informalia som lättar upp stämningen och ger IP utrymme att delge lite känsligare fakta.

3. Strategic management teori

I detta kapitel kommer vi att presentera olika teorier som hjälper oss att klargöra och förstå hur leverantörerna kan påverka och förbättra sin förhandlingskapacitet gentemot återförsäljarna. Vi kommer även att beskriva vilka krafter som påverkar aktörerna i en bransch och hur leverantörerna kan investera på framtida trendsiftningar.

3.1 Inledning

I detta avsnitt kommer vi att ta upp och redogöra för relevanta teorier som är väsentliga för vårt syfte där vi börjar med att beskriva Porters fem krafter och hur dessa korrelerar med varandra och påverkar branschstrukturen. Därefter presenterar vi kritik mot Porters teorier där vi också berör Nalebuff och Brandenburgers teorier och deras vidareutveckling av femkraftsmodellen. Vi redogör även för nätverksteorier där vi beskriver hur relationerna ser ut inom en specifik bransch.

Vi fortsätter teoriavsnittet med komplexitetsteorin, Peter Wiliamsons teorier angående investeringar på framtida trendsiftningar och Barneys teori om identifiering av unika konkurrensfördelar. Dessa teorier beskriver hur företaget kan påverka sin framtid genom att analysera och investera i framtida trendsiftningar.

Ovannämnda teorier hjälper oss att förstå hur maktförhållandet påverkar de olika aktörerna inom en bransch och vad de kan göra för att påverka sin framtida ställning på marknaden.

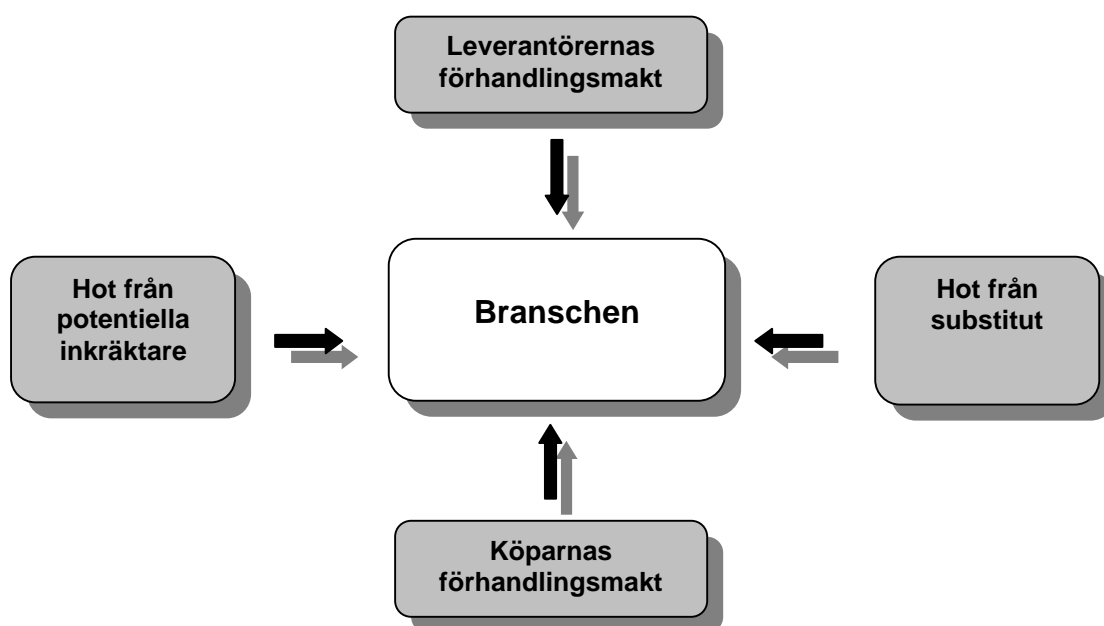
3.2 Femkraftsteorin- *Five forces*.

Porters fem krafter har för avsikt att visa lönsamheten och olika konkurrenskrafter i en industri eller bransch. Modellen beskriver hur de fem olika konkurrenskrafterna (potentiella inkräktare, hot från substitut, hot från kunder, hot från leverantörer och rivalitet mellan befintliga konkurrenter) påverkar lönsamheten inom en industri. Porters modell är applicerbar och till

stor hjälp för att komma till insikt hur situationen förhåller sig för leverantörerna på den svenska dagligvaruhandeln. Vi har valt att använda oss av Porters teori om de fem krafterna då vi anser att den är en bra plattform att stå på när vi skall besvara vårt syfte.

3.2.1 Enligt Porter

Av de här fem krafterna är tre av horisontell karaktär och två av vertikal karaktär. De horisontella konkurrenskrafterna är: hot från substitut, nya aktörer och från redan existerande konkurrenter. De vertikala konkurrenskrafterna är: förhandlingsmakten hos leverantörerna och köparna. Tillsammans påverkar de horisontella och de vertikala krafterna lönsamheten och konkurrenssituationen inom industrin som i detta fallet är den svenska dagligvaruhandeln.



Figur 3.1: Porters Five forces, 1980.

De fem krafterna formar och bestämmer tillsammans konkurrensintensiteten och lönsamheten för de olika aktörerna. Den starkaste kraften/krafterna styr och får på så sätt störst betydelse för branschens strukturutformning. Syftet med modellen är att de olika aktörerna skall finna sin plats i branschen där man bäst kan hävda sig mot de andra konkurrenskrafterna. De aktörer som

inte kan hävda sig konkurrenskraftigt och som inte hittar sin plats i modellen försvinner då de inte kan verka på marknaden.

Vilken strategi som är tillämplig för de olika aktörerna beror i stor utsträckning på vilken bransch de verkar i och vilken fas av livscykel denna bransch befinner sig i. Vi har för avsikt att koncentrera oss på den svenska dagligvarubranschen. Lönsamheten för ett företag i en specifik bransch bestäms av produktens värde för konsumenten, konkurrensintensiteten och förhandlingsstyrkan. Det är därför av stor betydelse av att titta lite närmare på Porters modell.

- **Hot från substitut**

Huruvida ett substitut utgör ett hot beror till stor del på hur priskänsliga konsumenterna är och på vilken produktkategori som berörs. Hotet från substitut tar sig uttryck då konsumenten skiftar produkt till förmån för ett substitut. Definitionen på ett substitut är; en annan vara eller tjänst som tillgodoser samma behov.

- **Hot från nya aktörer**

Hotet från nya aktörer eller potentiella inkräktare på en marknad grundar sig på ett antal olika faktorer:

- Kapitalintensitet
- Stordriftsfördelar
- kostnadsfördelar
- Produktdifferentiering
- Inträdesbarriärer
- Tillgång till distributionskanaler

Dessa ovannämnda faktorer bestämmer och avgör hur en ny aktör kan komma in på en speciell bransch samt vilka hinder som måste övervinnas.

- **Hot från redan befintliga konkurrenter**

Inom de flesta branscher konkurrerar företagen med befintliga konkurrenter. Huruvida konkurrensen tar sig uttryck beror i stor utsträckning på vilken bransch företagen befinner sig i. Konkurrensen kan t ex bestå av olika former av prissättningsstrategier, marknadsföringsåtgärder och produktinnovationer. Fem olika faktorer är viktiga för att klarlägga konkurrenssituationen mellan existerande konkurrenter:

- Koncentration av företag och antalet konkurrenter
- Företagens specifika egenskaper
- Produktdifferentiering
- Utträdesbarriärer
- Fasta- och rörliga kostnader

De konkurrerande företagen försöker att tillskansa sig bättre konkurrensfördelar gentemot varandra för att erhålla bättre positioner och därmed en ökad lönsamhet. Företagen måste ta hänsyn till de ovannämnda faktorerna för att lyckas med detta. Vilka strategier som företagen finner lämpligast att använda för att möta konkurrensen med andra likasinnade företag beror på vilken typ av bransch man tillhör och hur konkurrenssituationen i denna bransch ser ut.

- **Förhandlingsmakten hos återförsäljarna**

Återförsäljarna kan sätta press på sina leverantörer genom att köpa in stora volymer och därmed reducera sina inköpspriser. När olika leverantörer slåss om en köpare kan köparna få ner priset. Detta speciellt om det är många leverantörer som vill nå ut med sina produkter till samma kund, då kan återförsäljarna ta in olika offerter och på så vis pressa ner priserna ytterligare. Krav på god kvalitet, på leverantörernas produkter, kan också sätta press på leverantörerna. Återförsäljarna måste emellertid vara stora och kraftfulla aktörer för att klara av och hantera så pass stora kvantiteter.

Det kan också tänkas att köparna går ihop och utför sina inköp tillsammans vilket resulterar i att inköpen blir av avsevärt större omfattning. Större inköp

och påtryckning från flera samarbetande företag medför således att leverantörspriserna reduceras och större förhandlingsmakt ges åt köparna.

Om leverantörernas produkter är standardiserade och odifferentierade kan återförsäljarna åtnjuta större förhandlingsmakt gentemot leverantörerna detta pga. att det finns flera olika leverantörer att välja mellan som tillverkar liknande produkter. Den som lyckas vinna köparen i fråga är den leverantör som har det lägsta priset och den bästa kvaliteten. I detta scenariot kan köparen pressa ner priset och få en hög kvalitet pga. att det är leverantören som är beroende av köparen och inte tvärtom.

Återförsäljarna kan öka sin förhandlingsmakt om de besitter kunskap och viktig information angående leverantörernas olika strategier. Kunskapen fungerar som ett redskap som köparna använder för att pressa leverantörernas priser. Den kanske viktigaste kunskapen är den som berör leverantörernas prissättningsstrategier och som kan komma att spela en betydelsefull roll vid förhandlingsbordet.

- **Förhandlingsmakten hos leverantörerna**

Leverantörerna besitter förhandlingsmakt då de bestämmer och kontrollerar produkternas kvalitet och utformning. En stor makt uppenbarar sig för leverantörerna då de endast är ett fåtal som tillverkar en speciell produkt som ett större antal återförsäljarna är beroende av. Det kan tänkas att leverantören i fråga har nischat sig på en speciell produkttyp eller komponent som är vital och väldigt viktig för ett stort antal återförsäljares tillverkning eller sammansättning av en slutprodukt.

En leverantör kan öka sin förhandlingsmakt om leverantören i fråga kontrollerar en specifik resurs som få andra leverantörer kontrollerar. Detta gör att köparna blir beroende av leverantören och leverantören kan således ta ut högre priser för sina produkter.

Leverantörernas förhandlingsmakt kan å andra sidan reduceras om de tvingas konkurrera med substituerande produkter. Detta medför att konkurrens hårdnar och leverantörerna tvingas sänka sina priser för att inte återförsäljarna skall välja konkurrerande substitut. På detta vis minskar leverantörernas förhandlingsmakt till förmån för återförsäljarna.

Förhandlingsmakten mellan leverantör och återförsäljarna kan dock vara ömsesidigt fördelad. Detta är i situationer då de båda parterna ingått ett utvecklingssamarbete. De båda parterna blir då beroende av varandra och ett utträde vid ett sådant samarbete skulle vara mycket kostsamt för både leverantör och köpare.

3.2.2 Kritik mot Porters femkraftsteori

Porters teori om de fem krafterna har haft en stor genomslagskraft vad gäller utbredning och användning men den har tack vare sin spridning varit föremål för tester och kritik. Grundstenarna i kritiken är att Porters modell är för statistiskt konstruerad. Porter ser industristrukturen som stabil vilken bestäms utifrån externa faktorer. Detta bestämmer konkurrensintensiteten som i sin tur avgör lönsamheten inom en viss bransch. Men konkurrensen är en dynamisk process där branschstrukturen ständigt förändras och tar nya former och dimensioner. Porter har ej tagit detta i beaktande och har därför fått utstå en del kritik.

Porter har också kritiserats för att han inte tar hänsyn till samarbeten mellan olika företag. Strategisk konkurrens består i samarbeten mellan olika företag och hur ett företags beslut i sin tur påverkar andra företag och hur dessa är beroende av varandra. Porters modell tillför ej någon insikt om hur företag skall analysera sina strategiska alternativ t ex om företaget skall konkurrera eller samarbeta, känna tilltro eller fientlighet. Det är viktigt att beakta denna kritik vid utformandet av syftet. Denna problematik behandlas emellertid av spelteorin där speciellt Brandenburger och Nalebuff varit väldigt framgångsrika och således väsentliga för besvarandet av syftet (Grant 1998).

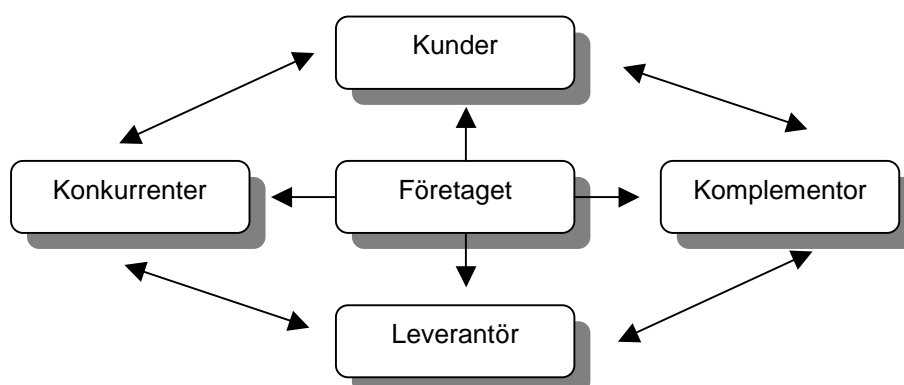
3.2.3 Utveckling av Porters fem krafter

Spelteorin erbjuder en metod för att analysera en affärsverksamhets olika problem och ett system för att förstå affärsverksamheter som ett spel istället för en mängd olika principer och riktlinjer. Spelteorin kan leda till att valmöjligheter kan identifieras som annars skulle förbises. Detta beror på att spelteorin är väldigt systematisk och ger en fullständigare bild av varje affärssituation.

Med hjälp av spelteorin kan man utvidga de traditionella idéerna om konkurrens och samarbete och nå en "co-opetition" syn som passar vår moderna affärsmiljö bättre. Spelteorin innebär ett nytt sätt att tänka. Nalebuff och Brandenburger (1996) använder spelteorin för att samordna och förena konkurrens och samarbete. De menar att ett företags framgång beror på andra företags framgångar och att deras framgångar i sin tur påverkar varandra positivt.

Affärsverksamheten kan betraktas som ett spel med olika spelare. Men vilka är de olika spelarna? Spelarna är kunder och leverantörer för utan dessa aktörer finns det ingen affärsverksamhet. Det finns dock en annan viktig spelare som ofta glöms bort. Denna spelare, komplementor, är företag som levererar varor och tjänster som gör att din vara/tjänst blir mer värdefull för kunden.

Komplementor är ett begrepp som Brandenburger och Nalebuff introducerar för att bygga vidare på Porters fem krafter. *"Ett komplement till en vara eller tjänst är varje annan vara eller tjänst som gör den första varan eller tjänsten mer tilltalande och nyttig"* (Nalebuff och Brandenburger 1996 Sid. 23). Ett klassiskt exempel är hur hårdvara och mjukvara kompletterar varandra inom databranschen. Tex om en datatillverkare får andra företag att tillverka kompletterande produkter som bara passar just deras dator så kan de nå väldigt stor framgång. Fler komplementorer innebär större framgång för alla berörda parter och framförallt till den första produkten som i det här fallet är en dator.



Figur 3.2: Värdenätet. Nalebuff och Brandenburger, 1996.

Modellen ovan uppvisar alla spelarna och relationerna till varandra. Modellen består av en vertikal och en horisontell dimension. Den vertikala dimensionen består av kunder och leverantörer och den horisontella dimensionen består av konkurrenter och komplementörer.

En spelare är din komplementör om kunderna värderar företagets vara/tjänst högre när de har tillgång till dennes vara/tjänst, än när de bara har tillgång till din vara eller tjänst. Konkurrenter betraktas på motsatt sätt dvs. en spelare betraktas som en konkurrent om företagets kunder värderar din vara/tjänst lägre när de även har tillgång till andra spelares produkter (Nalebuff och Brandenburger 1996).

3.3 Nätverksteorin (Nätverksansatsen)

Nätverksansatsen har sedan dess lansering på sjuttioalet erfarit en växande acceptans i Europa, men genomslaget har inte varit lika stort i Nordamerika. Spridningen anses dock vara av betydande kraft varför teorin i bl a Sverige kommit till stor användning.

3.3.1 Bakgrund

Den traditionsenliga industriella marknadsföringen ligger till grund för de studier som föranledde nätverksteorins formulering och definition. Följande citat ger enligt författarna Ford, Håkansson och Johanson en definition av teorin: *"A company can be viewed as a node in an ever-widening pattern of interactions, in some of which it is a direct participant, some of which occur independently of it. This web of interactions is so complex and multifarious as to deny full description or analysis. Indeed, the interaction between a single buyer and selling company can be complex enough..."* (Gummesson 2002. Sid. 303).

De tidiga djupdykande publiceringarna i ämnet kommer från "Uppsalaskolan" senare även kallad IMP-gruppen (Industrial marketing and purchasing group). Teorin har en stark svensk anknytning vilket även borde öka användbarheten för teorin i Sverige. Detta antagande gör vi mot bakgrund av att mycket av den grundläggande empirin till teorin är hämtad från den svenska marknaden.

Bland de främsta forskarna inom området återfinns många nordiska personer som; Grönroos, Gummesson, Hammarkvist, Hultén, Håkansson, Mattsson och Snehota. Ulf Elg och Ulf Johansson har använt delar av de ovannämnda författarnas teorier när de tittar på den svenska dagligvaruhandeln ur nätverksperspektiv och analyserar samspelet mellan struktur och agerande.

3.3.2 Ansatsens grundstomme

Som nämnts ovan tar ansatsen sin början i industriell marknadsföring som idag även kan kallas "Business to Business" (i fortsättningen skriver vi B2B). I traditionell marknadsföringslitteratur bygger B2B på samma grundvalar som marknadsföringsmixen och transaktionsmarknadsföringen och det är detta tankesätt som kritiseras genom nätverksteorin.

En väsentlig skillnad är att nätverksteorin betonar långsiktighet och stabilitet i de relationer som omgärdar ett företag vilket kan beskrivas genom Hammarkvists fem bindningar;

- Sociala
- Tekniska
- Kunskapsmässiga
- Planeringsmässiga
- Ekonomiska och Juridiska

Till detta kan läggas tre centrala variabler som påverkar nätverksstrukturen. Den första är *Aktiviteter*, d v s vad som sker inom branschen vid en given tidpunkt (se även komplexitetsteorin längre ner i detta kapitel) och vilka effekterna av dem blir. Nästa variabel är *Resurser* vilket syftar på hur kapital, såväl immateriellt som materiellt, är fördelat inom branschen och vem som därigenom besitter makten. Den tredje och sista variabeln är *Aktörer*. Alla aktörer i branschen bidrar till nätverkets struktur och påverkar också balansen.

Nätverksteorin kan enligt en framstående forskare inom marknadsföring (Gummesson 2002) ta del av viss relationsmarknadsföringsteori. Däribland synen på vilka variabler som påverkar nätverksrelationernas karaktär. De är;

Produkttyp, Grad av standardisering, Komplexitet, Användningsfrekvens och Tekniska förutsättningar.

Nätverksteorin betonar till skillnad från tidigare B2B synsätt ett marknadsorienterat management istället för marketing management.

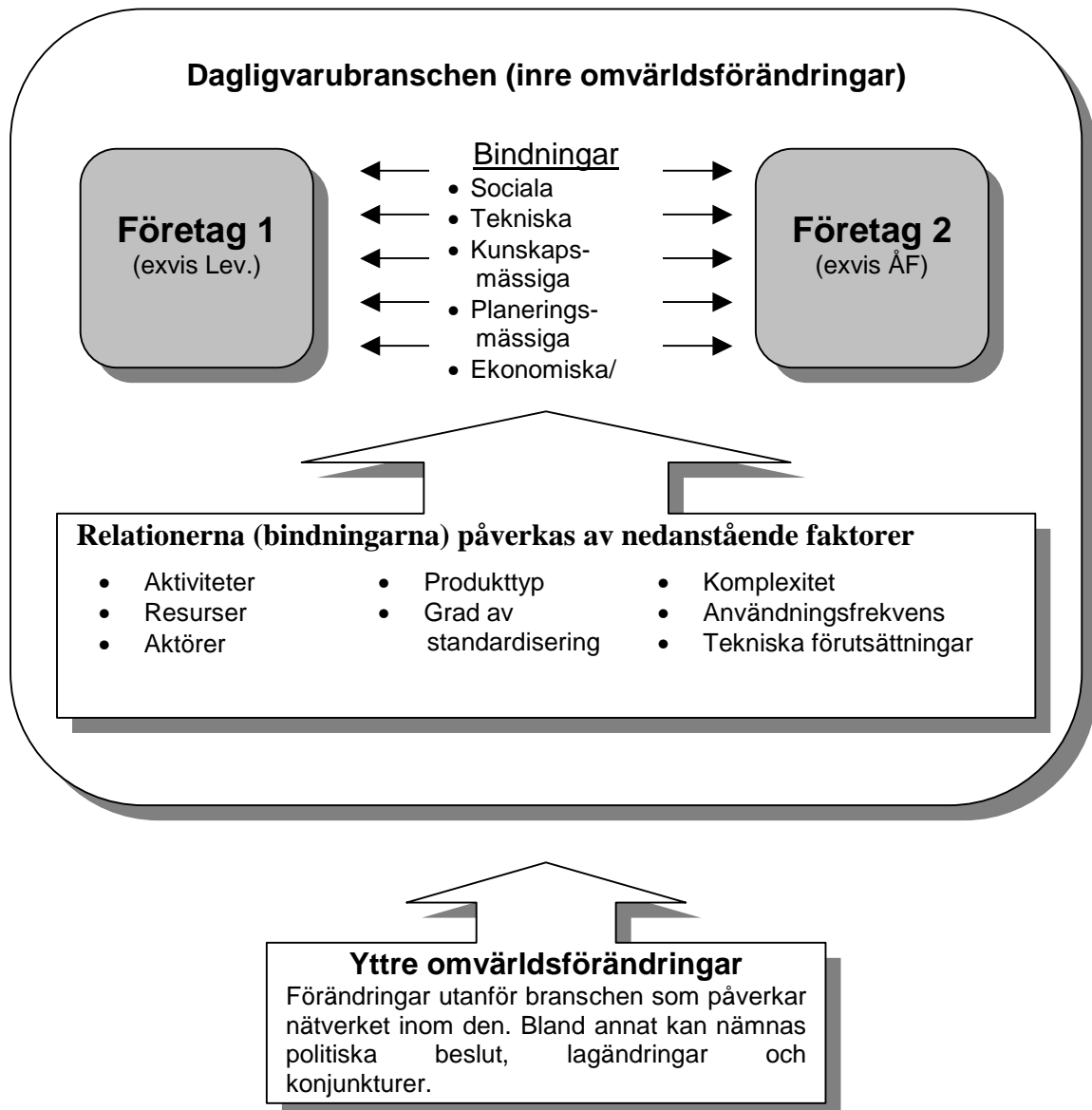
Yttre och inre omvärldsförändringar (Mattsson, Kjellberg och Ulfsson, 1993) grupperar de händelser som ett företag utsätts för under en given period. De yttre förändringarna är sådana som sker utanför nätverket men som påverkar produktions- och distributionsaktiviteter i nätverket. Sådana förändringar kan exempelvis ske genom politiska beslut. De inre förändringarna kan följa av nyetablering inom branschen i form av en ny konkurrensbild. Gemensamt för dessa faktorer är att förändringarna sker inom nätverket.

Författarparet Hultén och Mattsson har efter omfattande forskning identifierat tre grupper av förändringar som är av stor betydelse för nätverkets relationer. De presenteras kortfattat nedan i följande stycke.

Gruppen *institutionella förändringar* är i det närmaste att jämföra med ovan nämnda yttre omvärldsförändringar med den skillnaden att de först nämnda är starkare knutna till utspel från offentliga organ. *Tekniska förändringar* inom och utom branschen påverkar också nätverkens struktur. Den sista gruppen, *Nya nätverksstrukturer*, delas in i tre subsidiära grupper. (i) Internationalisering: Svenska och utländska aktörer möts allt oftare på samma marknader. (ii) Omvandling i distributionskanaler: Förskjutning av makt- och arbetsfördelning mellan aktörer. (iii) Tekniska beroendeförhållanden och relationsstrukturer: De olika formella och informella kopplingar som finns mellan aktörer (Hultén och Mattsson, 1994).

3.3.3 Sammanställning av nätverksteoretikernas utgångspunkter

I det här fallet saknar teorin en entydig klar linje förutom den gemensamma strävan mot samma mål. Ovan har vi presenterat framstående författares meningar om nätverksteorins grundstomme och för att göra uppräknigen tydligare har vi sammanställt utgångspunkterna i en modell anpassad till dagligvarubranschen.



Figur 3.3: Samlad bild av nätverksansatsen

3.3.4 Nätverkens struktur

Ett nätverk kan, enligt Grönroos (1996), vara antingen hårt eller löst strukturerat eller en mellanform. De olika formerna ger företagen i ett nätverk olika förutsättningar vad gäller självständighet, beroende och förhandlingsstyrka.

I ett *hårt strukturerat nätverk* har företagen väl bestämda och definierade positioner gentemot varandra vilket medför en tröghet inför förändringar. Enligt Grönroos kan förändringar ske, men inom relationerna med strukturen intakt. Motsatsen representeras av de *löst strukturerade* nätverken. Förändringar uppstår lättare eftersom bindningarna är svagare. Även rollerna inom nätverken är svåridentifierade och kan byta skepnad allt eftersom förändringar sker.

Det finns även nätverk som har en blandning av hårt och löst strukturerade relationer, de benämns av författaren som "*mellanformer*". Hammarkvists bindningar kan ge upphov till olika struktureringsformer. Ett illustrerande exempel från dagligvarubranschen är när aktörer binds samman elektroniskt för beställningar etc. vilket leder till hårt strukturerade relationer samtidigt som de sociala bindningarna är lösare.

Strukturerna förändras över tiden genom påverkan från de i modellen angivna faktorerna. Generellt säger Grönroos att de kapital- och teknikintensiva nätverken strävar mot hårdare struktur. Nätverk kan också bryta upp när förändringar inom eller utanför nätet är alldeles för stora och omvälvande för aktörerna inom nätet.

3.3.5 Den svenska dagligvaruhandeln ur ett nätverksperspektiv

Ulf Elg och Ulf Johansson diskuterar olika nätverksteorier som beskriver hur dessa påverkar relationerna inom den svenska dagligvarumarknaden. Det är enligt de båda författarna av stor vikt att komma underfund med hur föränderligt nätverket är samt vilka nätverkets olika medlemmar är och dess olika intressen och handlingsmönster.

Användningen av nätverk har, enligt Elg och Johansson, sin utgångspunkt i studerandet av enskilda organisationer som ingår i olika former av nätverk

och hur dessa påverkas av varandra. Syftet är att man vill beskriva och förklara förhållandena i nätverket och till hjälp finns en rad olika mått.

Stabilitet ger svar på nätverkets förändlighetsförmåga över tiden. Om en relation i nätverket blir infekterad eller avbryts utan att detta påverkar de övriga relationerna kan nätverket karakteriseras som stabilt. *Densitet* eller täthet är ett mått som urskiljer olika nätverk ifrån varandra. Om det finns många bindningar mellan medlemmarna i nätverket kan man säga att tätheten är hög och därmed låg i det omvända fallet.

Vid värdering av nätverkets stabilitet bör styrkan beaktas. Starka kopplingar inom nätverket gör att strukturen blir mer svårföränderlig vilket i sin tur bidrar till att öka nätverkets stabilitet. Om ett nätverk har hög täthet innebär det att kopplingarna till antalet är många mellan nätverkets olika medlemmar.

Vid identifiering av olika positioner är *centralitet* ett lämpligt mått. Graden av centralitet beror på vilka förutsättningar positionen är förankrad i nätverkets relationsmönster och positionens kontroll över andra medlemmar i nätverket. Om en medlem har en central position i nätverket har den också starka kopplingar till andra medlemmar. En central position innebär ökade möjligheter till kontroll över nätverket och dess medlemmar.

När man tittar på *resursernas tillgänglighet* inom nätverket kan olika positioner träda fram beroende på hur resursspridningen inom nätverket ser ut vilket medlemmarnas marknadsandelar återspeglar. Nätverkets positionshierarki redogör för att det finns många olika positioner med olika förutsättningar. Det finns tydliga skillnader vad beträffar de olika positionernas möjligheter till att påverka nätverket.

Elg och Johansson applicerar ovannämnda teorier på den svenska dagligvaruhandeln och där på tre typer av organisationer; fabrikanter, grossister och butiker. Med fabrikanter menas leverantörer, grossister är företag som säljer varor till andra än privatpersoner och butiker är ställen där handeln med detalj varor idkas.

Grossistledet är det avsevärt mest koncentrerade ledet på den svenska dagligvarumarknaden där ICA, COOP och Axfood tillsammans kontrollerar ca 90% av marknaden. Elg och Johansson delar in leverantörerna i tre grupper; (i) leverantörer ägda/kontrollerande av handelsblocken, (ii) stora självständiga

leverantörer med starka varumärken och (iii) mindre regionalt verksamma leverantörer.

Grossisterna intar en dominerande ställning i nätverket och har en central position då de har starka kopplingar till både leverantörerna och butikerna. Leverantörerna har svagare positioner pga. att relationerna med butikerna i stor utsträckning är indirekta och förmedlas via grossisterna. Leverantörernas utseende är olika beroende på storlek och relation till grossisterna.

Nätverket har centrerats till grossisterna och därmed har tätheten kunnat begränsas. Nätverksstrukturen möjliggör att grossisterna kan utöva inflytande över andra medlemmar och påverka dess utformning.

3.4 Identifiering och Investering på framtida trender

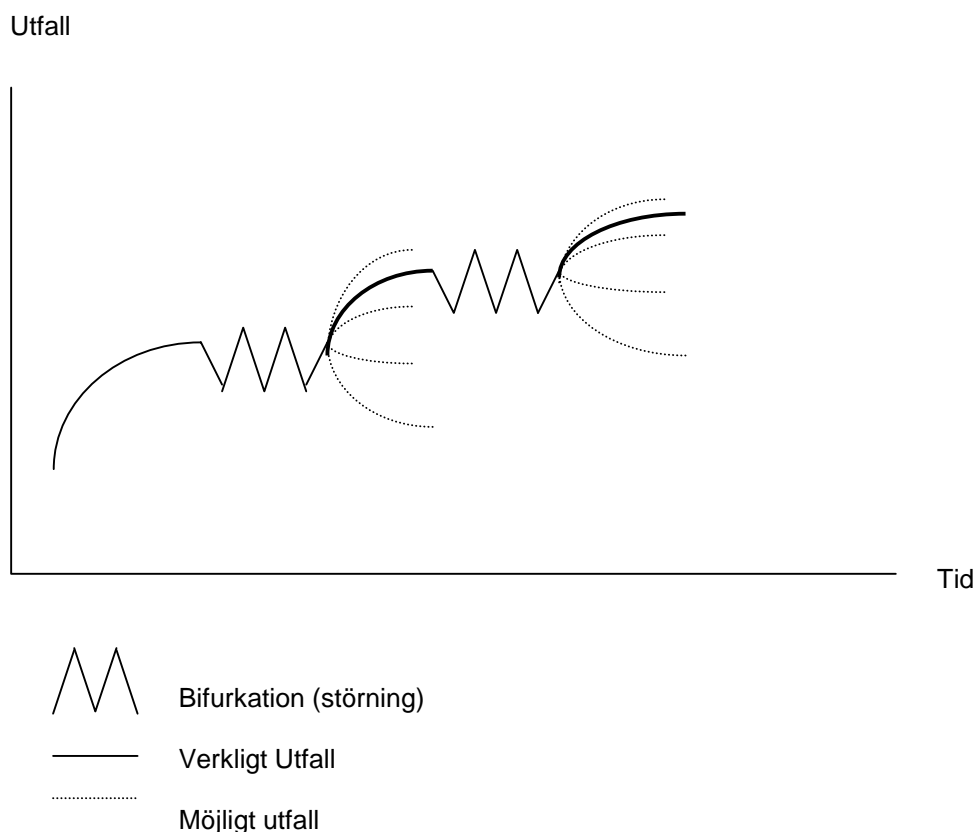
Komplexitetsteorin förklarar hur en bransch förändras och sedan genom olika former av störningar tar en ny riktning vilket förändrar hela branschen. Denna nya dominerande riktningen för in hela branschen i en ny stabil fas.

3.4.1 Komplexitetsteorin

Först är branschen i en stabil fas t ex där ett eller flera företag dominerar branschen men sedan inträffar olika händelser vilket kommer att förändra branschen. Vilken riktning branschen tar och vilken ny form av stabilitet som kommer att råda är väldigt svårt att förutspå, men någon av de här många störningarna (bifurkationspunkterna) kommer att föra in branschen på en ny väg. Detta kan exempelvis förklaras med att en bransch domineras av ett fåtal företag men så kommer det fram olika former av nya tekniker och någon av dessa kommer att förändra branschen och bli den ledande tekniken (Eneroth och Malm, 1999).

Komplexitetsteorin kan liknas en vattenstråle. När något stör vattenstrålen ändrar den riktning och kommer in i en instabil fas vilket kallas bifurkationspunkt. Vattenstrålen kan ta många olika riktningar, men till slut kommer en riktning att ta överhanden och vattenstrålen kommer återigen att bli stabil. Vilken riktning vattenstrålen kommer att ta kan bero på slumpen

men även på olika förutsättningar och historiska bakgrunder. (Eneroth och Malm, 1999).



Figur 3.4: Dissipative self-organization. Eneroth och Malm, 1999.

Komplexitetsteorin kan hjälpa oss att se hur olika branscher har förändrats samt också hur maktförhållandet i den specifika branschen tagit nya skepnader. Det är väsentligt för företag att studera sin bransch noga och försöka identifiera dessa bifurkationspunkter för att sedan kunna vara med och förändra branschstrukturen. Lyckas man med detta kan man stärka sin ställning på marknaden och öka sitt inflytande och därmed sin makt. (Eneroth och Malm, 1999)

Vi har valt att använda oss av komplexitetsteorin då vi finner den applicerbar och hjälper oss att besvara vårt syfte. Det är väldigt centralt för leverantörerna att ha god framförhållning så att de snabbt kan anpassa sig till nya framtida förändringar.

3.4.2 Investeringar på framtida trendsiftningar

Williamsons utgångspunkt är att ingen kan förutsäga den långsiktiga ekonomiska marknadsmiljön med någon exakt precision och säkerhet. Trots detta är många strategiska planer konstruerade på olika förväntningar som med största sannolikhet kommer att vara långt ifrån utfallet. Företagen tenderar till att överinvestera i byggandet av tillgångar och kapabiliteter (företagets förmåga att använda resurser för att utföra en viss uppgift) som är specifika för en viss strategi i förhållande till vad som skulle kunna vara optimalt (Williamson, 1999).

Ett annat sätt att utforma sina strategier för framtiden skulle kunna vara att investera i experiment för att förutspå potentiella nya marknader och framtida trendsiftningar. Dessa investeringar bildar tillsammans en portfölj av strategiska optioner på framtiden. Detta skulle ge företaget ökade möjligheter att snabbt förändra sin strategiska riktning när marknaden utvecklas i nya riktningar. Detta resonemang korrelerar med vårt syfte då det beskriver hur leverantörerna kan påverka sin framtid och därmed utveckla konkurrensfördelar som kan förbättra deras förhandlingsposition gentemot återförsäljarna.

Williamson menar att företag måste fokusera sig på en viss strategi vid en viss tidpunkt, men att de samtidigt måste bygga upp och behålla en portfölj av strategiska optioner på framtiden (Williamson, 1999).

3.4.3 Kombination av komplexitetsteorin och investering på framtiden

När vi drar paralleller med Williamsons tankegångar och komplexitetsteorin finner vi att båda dessa teorier är lämpliga instrument för besvarandet av vårt syfte. Williamson menar är att företagen skall vara vaksamma och investera inför framtida förändringar. Komplexitetsteorin säger att en stabil bransch blir instabil när den utsätts för störningar och därifrån är många utvägar möjliga men en blir dominerande och får branschen att åter bli stabil (Eneroth och Malm, 1999, Williamson, 1999).

Om man integrerar dessa båda teorier dvs man identifierar vilka störningar som kan påverka branschen och vilka de troligaste utgångarna är och sedan enligt Williamsons teori investerar i och utformar strategier för att bemöta

dessa möjliga utgångar. Detta medför att företaget snabbare och mer effektivt kan iscensätta strategier för att svara på olika former av trendsiftningar än konkurrenterna vilket kan resultera i ökade konkurrensfördelar.

3.4.4 Identifiering av konkurrensfördelar

När ett företag har en stark förhandlingsmakt är det också högst troligt att företaget besitter någon unik eller särskilt utmärkande konkurrensfördel. Företaget kan då påverka sin position på marknaden för att nå högre lönsamhet. Det är dock av stor betydelse att titta närmare på dessa konkurrensfördelar. Konkurrensfördelarna kan vara av väldigt olika karaktärer tex kortsiktiga eller långsiktigt uthålliga.

Ett företag kan exempelvis ha en konkurrensfördel i kostnadseffektivitet i form av billig arbetskraft i ett utvecklingsland men troligt är att andra konkurrerande företag kommer att söka sig till samma produktionsländer. Detta är därför en kortsiktig konkurrensfördel. Å andra sidan kan ett företag ha en unik design eller väldigt effektiva distributionskanaler vilket långsiktigt kan karakteriseras som en uthållig konkurrensfördel.

För att studera hur specifika konkurrensfördelar ger upphov till olika former av förhandlingsmakt kan det vara lämpligt att titta på Barneys VRIO modell. Denna går ut på att man tar fram ett företags konkurrensfördelar och ser i fall de kan uppfylla kraven enligt Barneys modell; värdefull, sällsynt, svår att imitera och effektiv (Barney, 1986).

Ifall konkurrensfördelen i fråga upp fyller alla dessa fyra kriterier så kan konkurrensfördelen betraktas som långsiktigt uthållig. Om ett företag innehar långsiktiga konkurrensfördelar är det också sannolikt att de har stor förhandlingsmakt i förhållande till sina kunder oavsett om de är återförsäljare eller leverantörer (Barney, 1986).

För att komma till insikt hur förhandlingsmakten är fördelad kan det vara till stor hjälp att använda sig av Barneys VRIO modell. På så vis kan man lokalisera vilka konkurrensfördelar som är långsiktigt uthålliga och hur dessa påverkar maktförhållandet mellan de olika parterna i en speciell bransch. (Barney, 1986)

Barneys teorier ger oss en hjälpande hand när vi i analysen och slutsatsen skall lägga alla pusselbitar på rätt plats och redogöra för vårt syfte och vad vi har kommit fram till.

4. Varumärkesteorier

Vi kommer i detta kapitel att presentera olika varumärkesteorier där vi bl a tittar på vilka faktorer som påverkar varumärket och hur varumärket kan fungera som ett effektivt konkurrensmedel. Vi kommer även avslutningsvis i detta kapitel att ge läsaren en sammanfattning av de två teorikapitlen som ska fungera som den teoretiska föreställningsramen inför den fortsatta läsningen.

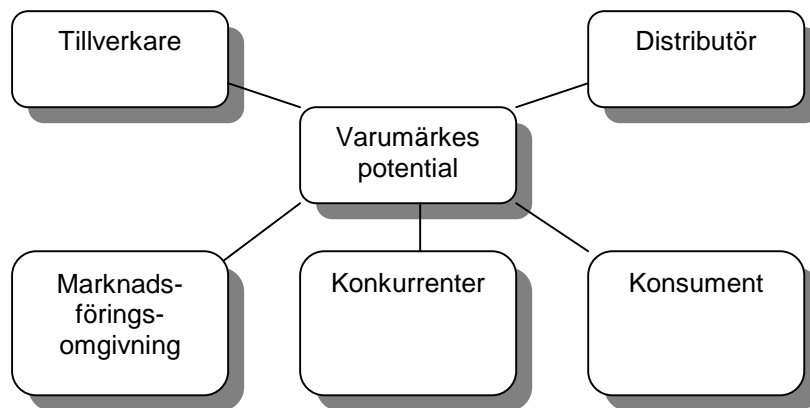
4.1 Inledning

Avsikten med varumärkesstrategier är att företag ska skapa sig ett starkt varumärke som resulterar i en lojal kundbas där företaget tillämpar kostnadseffektiva metoder för att nå en hög lönsamhet. Ett företags varumärkesstrategi skall inte betraktas som ett taktiskt redskap som riktas till ett element i marknadsföringsmixen utan som ett resultat av ett strategiskt tänkande som genomsyrar hela marknadsföringsmixen. (De Chernatony och McDonald 1998)

De Chernatony och McDonald definierar ett framgångsrikt varumärke på följande vis: ” *A Success brand is an identifiable product, service, person or place, argued in such a way that the buyer or user perceives relevant, unique added values which match their needs most closely. Furthermore, its success results from being able to sustain these added values in the face of competition*” (De Chernatony och McDonald 1998. Sid. 93).

4.2 Varumärkespotential i förhållande till rådande omgivning

För att kunna skapa ett starkt varumärke bör företaget analysera och identifiera de krafter som kan påverka varumärket och identifiera en position där man verkar för att utveckla och underhålla sina unika fördelar och försvarar dessa mot konkurrenterna. Det första steget i att utveckla ett starkt varumärke är att studera sin omgivning i vilken varumärket kommer att möta konkurrens.



Figur 4.1: Krafter som påverkar varumärkespotentialen. De Chernatony och McDonald, 2002.

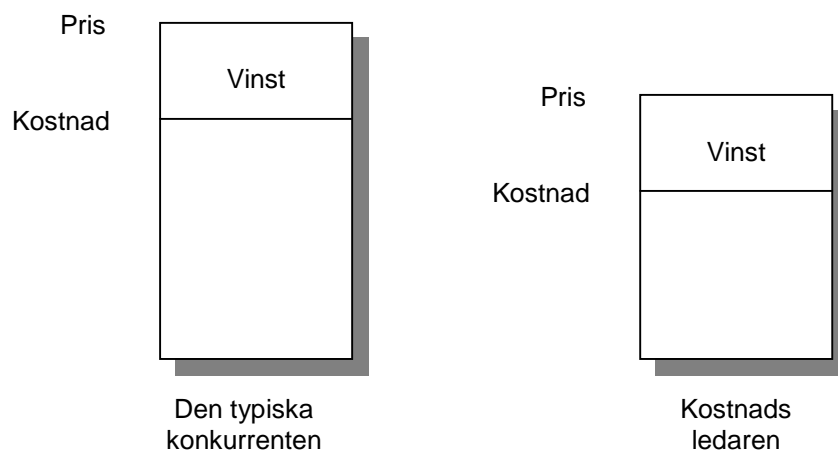
När företaget gjort detta kan man försöka att hitta den bäst lämpade positioneringsstrategin. Det finns enligt De Chernatony och McDonald två olika varumärkespositioneringsmetoder. Den första är kostnadsdriven och den andra värdeskapande. Kunden betraktar värdet av varumärket när:

- Det kostar mindre i förhållande till konkurrerande varumärken som tillför ett liknande värde (kostnadsdrivna varumärken)
- När ett varumärke har unika egenskaper som motiverar ett högre pris (värdeskapande varumärken)

4.3 Varumärkets konkurrensfördelar

En av de mest attraktiva egenskaperna hos och effekterna av ett varumärke på en produkt är att den betingar ett högre pris eftersom varumärket laddas med viss status och image. Nedan beskrivs hur en större vinst erhålls genom att förvalta varumärket och hur det kan användas som en konkurrensfördel.

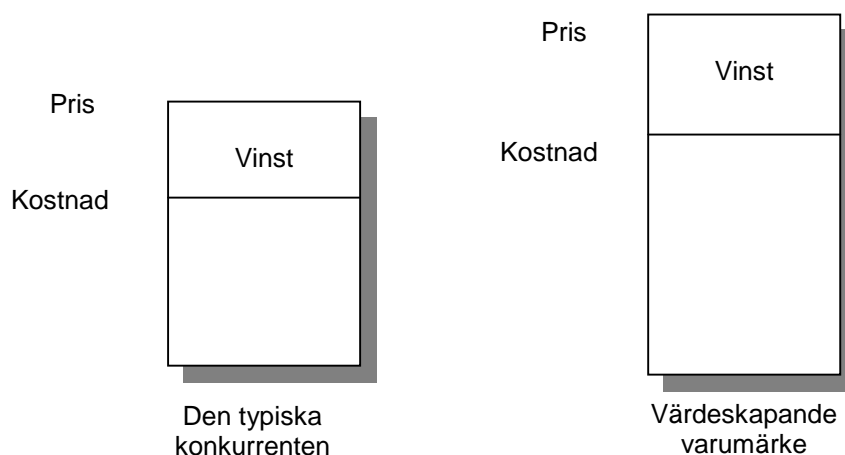
4.3.1 Kostnadsdrivna varumärken



Figur 4.2: The economics of cost-driven brands. de Chernatony och McDonald (1998)

Som det framgår av modellen ovan kan kostnadsledaren ta ut lägre priser än konkurrenterna men ändå ha en hög vinst. Detta kan företaget åstadkomma genom att dess produkter inte besitter samma kvalitet som konkurrenternas och därmed motiverar ett lägre pris. Att reducera kvaliteten för att kunna ta ut ett lågt pris kan emellertid vara farligt då det kan resultera i missnöjda kunder. Men det finns andra vägar som företaget kan ta för att kunna ta ut ett lågt pris. Genom att ha stordriftsfördelar, utvidga sina erfarenheter och kunskaper snabbare än konkurrenterna, ha bättre resursbaser, att endast samarbeta med stora kunder och genom att använda ny och effektiv teknologi. Dessa ovannämnda metoder hjälper företaget att bli kostnadseffektiva och konkurrenskraftiga (de Chernatony och McDonald, 1998).

4.3.2 Värdeskapande varumärken



Figur 4.3: The economics of value. de Chernatony och Mcdonald (1998).

Värdeskapande varumärken är sådana som erbjuder mer värde än konkurrenterna vilket därför motiverar ett högre pris. Ett värdeskapande varumärke har högre kostnader än den typiska konkurrenten men å andra sidan kan företaget åtnjuta högre marginaler. Det finns dock en risk med värdeskapande varumärken t ex om prisskillnaden mellan det billigare alternativet och det värdeskapande varumärket blir alltför stor vilket kan resultera i att konsumenten väljer det senare alternativet.

En annan risk är att konkurrerande företag kopierar det värdeskapande varumärkets produkter. Detta är ett möjligt scenario om t ex teknologin bakom produkterna inte är speciellt komplicerad. Vad som händer då är att konkurrerande företag använder en liknande teknologi och börjar producera samma typ av produkter men till ett lägre pris.

4.3.3 Kombination av kostnadseffektiv och värdeskapande metod

Företag behöver dock inte använda sig utav endast en av dessa metoder utan det är möjligt att kombinera dem. När man kombinerar den kostnadsdriven och värdeskapande metod kan olika märkestrategier identifieras:

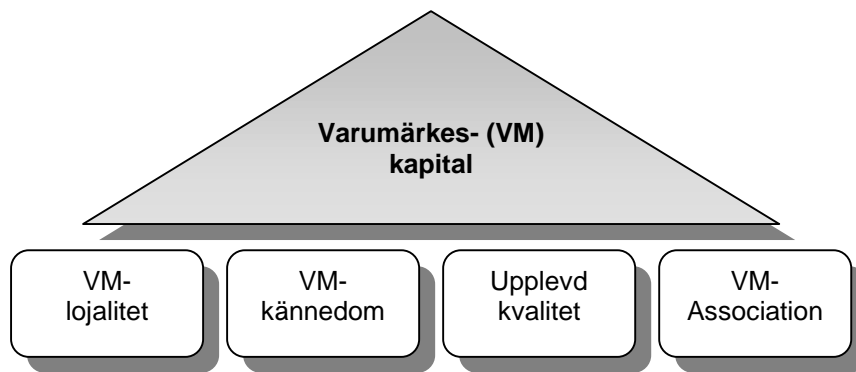
Värdeskapande fördelar	Hög	Värdeladdade varumärken	Starka varumärken
	Låg	Basvaror	Volymvaror
		Hög	Låg
		Relativ kostnad	

Figur 4.4: Classifying brands on a strategic basis. de Chernatony och McDonald, 2002.

- *Basvaror* erbjuder inga fördelar i gentemot andra märken och det är väldigt svårt att differentiera sig. Förenklat sett kan man säga att det är standardprodukter som inte besitter några speciella egenskaper.
- *Värdeladdade varumärken* erbjuder inte några kostnadsfördelar men däremot väldigt god service. Dessa varumärken blir framgångsrika därför att de vänder sig till ett väl utvalt segment.
- *Starka varumärken* skapar många extra fördelar och värdeskapande fördelar. De har en hög kundtillfredsställelse och kan som en konsekvens av detta nå höga marknadsdelar.
- *Volymvaror* erbjuder tex en billig produkt som passar ett stort segment.

4.4 Varumärkeskapital

Aaker är en av de stora författarna inom marknadsföringsdisciplinen varumärke. Hans teori beskriver de olika beståndsdelarna i varumärket som tillsammans utgör dess totala värde, dvs. Brand Equity. Den är bra såtillvida att den delar upp varumärket i beståndsdelar som var för sig tillför ett antal olika mervärden. Hur det hänger samman illustreras i modellen nedan (vissa förenklingar av Aakers modell har genomförts av oss för att peka på det relevanta i vårt perspektiv).



Figur 4.5: Varumärkeskapital. Aaker, 1996.

Modellen utgår ifrån varumärket i dess helhet, dvs. det samlade värdet och den samlade bilden av varumärket. Från denna samlade bild delas varumärket in i 4 olika beståndsdelar. Till dessa kan en femte läggas som bygger på distributionstillgångar samt patent etc. Vi har dock valt att behandla åtminstone distributionsproblematiken i ett eget område då denna har en stor betydelse på den svenska dagligvarumarknaden. Patent etc. tar vi inte upp alls då de förutom i enstaka fall inte är en spelbricka i branschen. Varje del ger sitt unika bidrag till den samlade bilden. I varje del skapas mervärde för antingen kunden eller slutkonsumenten.

Nedan presenteras de 4 delarnas respektive innebörd:

- **Varumärkeslojalitet**
Varumärkets värde bygger till stor del på den kundlojalitet som skapas. Att bredda kundbasen är dyrare än att hålla kvar existerande kunder. Lojala kunder stannar kvar. Enligt Aaker glöms de "passiva lojala" och de "hängivna" bort i processen att vårda kundlojaliteten.
- **Varumärkeskännedom**
Hur starkt är varumärket i konsumentens medvetande? Konsumenten ska känna igen varumärket och koppla den till en produkt. Omvänt, dvs. när konsumenten ser en typ av produkt ska varumärket kunna erinras. Varumärkesbyggare ska dock se upp med att skapa ett alltför stort medvetande som kan leda till varumärkesdegeneration. Exempel på detta är Jeep och Xerox som idag är synonyma med hela produktgrupper istället för att associeras med en tillverkare.

- **Upplevd kvalitet**

Kvalitet är viktigt för att skapa nöjda kunder. Med kvalitet kan ett företag differentiera sig gentemot konkurrenter. Den upplevda kvaliteten är ofta avgörande för konsumentens val. Ett varumärke som har hög upplevd kvalitet attraherar också kunder. Ett företag ska aldrig argumentera med hjälp av kvaliteten såvida deras produkter inte kan leva upp till det utlovade då effekten istället blir negativ. Det är inte heller lönsamt att hålla högre kvalitet i sina produkter än vad som är känt.

- **Varumärkesassociation**

Vad associerar konsumenterna varumärket med. Attityder till varumärket formas av livsstilar, intressen och åsikter hos konsumenten. Företag kan profilera sina produkter genom att använda sig av exempelvis kända personer, som representerar olika former av positivt laddade egenskaper.

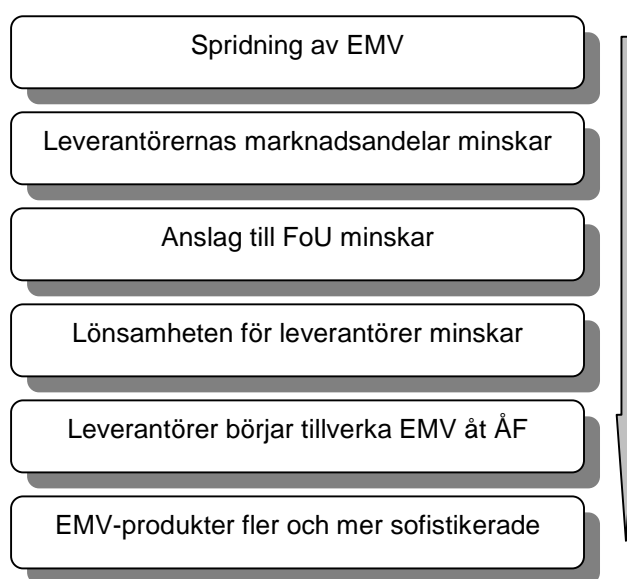
Genom att beskriva varumärkets beståndsdelar är det också lättare att arbeta med olika åtgärder som syftar till att förstärka det.

Var och en av dessa faktorer kräver sina egna metoder för att förvaltas och utvecklas vilket gör det viktigt i arbetet med varumärket att lyfta ut samtliga bitar och behandla dem separat. Ett första led i arbetet är undersökningsplaner. Företaget måste med hjälp av olika metoder mäta vilka värderingar och attityder som varumärket framkallar hos slutkonsumenterna. När mätningar är gjorda blir visheten större om hur resurserna mellan de olika delarna ska disponeras.

Enligt vår mening är fördelen med Brand Equity-teorin att den delar upp varumärket i fyra unika beståndsdelar. Vi tror att arbetet med varumärket blir mer flexibelt då t ex punktinsatser kan göras utan att alla delar måste påverkas. Det kan enkelt beskrivas som en bil där varje del är utbytbar vilket betyder att man undviker att byta ut hela bilen i möjligaste mån. Arbete blir på så sätt smidigare och förändringar kan ske utan att det medför nya kostnader för hela varumärket. Naturligtvis kan inte förändringar av de individuella delarna gå emot den slutgiltiga bilden- varumärkeskapital, dvs. varumärkets sammanlagda status.

4.5 Producent-distributör relationen

Pellegrini beskriver relationen mellan leverantörer och återförsäljarna. Relationen ställs på sin spets när återförsäljarna börjar erbjuda slutkonsumenterna sina EMV. Vi vill framhäva att det inte är den fysiska relationen som behandlas utan den dynamiska relationen i nätverket. Teorin kan således förklara vilka konsekvenser som följer när EMV etableras. Leverantörernas hotbild i samband med ökade EMV satsningar kan förklaras enligt modellen nedan:



Figur 4.6: *Producer-Distributor relationships. Pellegrini, 1996.*

I takt med en ökad genomslagskraft av EMV på marknaden ökar återförsäljarnas marknadsandelar vilket ger större makt i värdekedjan. Som en effekt av detta minskar de oberoende leverantörernas marknadsandelar och försvagar deras förhandlingsstyrka. Detta leder till minskade intäkter och således blir det mindre resurser kvar till marknadsföring. Utgången av detta scenario blir, om inte leverantörerna vidtar åtgärder, att varumärket urholkas och kanske förlorar sin identitet.

4.6 Teoretiskt ramverk

Vi har i dessa två teorikapitel presenterat många olika teorier som vi anser är nödvändiga redskap när vi besvarar vårt syfte. Vilka av dessa teorier skall läsaren lägga tyngdpunkten på? Vilka teorier är viktiga att ta med sig i den fortsatta läsningen?

Det första teorikapitlet tar avstamp i "strategic management" som handlar om hur leverantörerna, med hjälp av strategier baserade på specifika teorier, kan förbättra sin förhandlingsmakt gentemot återförsäljarna. I det kapitlet anser vi att det är väsentligt för läsaren att ta med sig kritiken och vidareutvecklingen av Porters femkraftsmodell.

Vidareutvecklingen av Porters femkraftsmodell utmynnar i Nalebuff och Brandenburgers teori om värdenätet och om deras introducering av begreppet "komplementor" samt även nätverksteorier där Grönroos m.fl. beskriver samspelet mellan olika aktörer inom en bransch. Dessa teorier är betydelsefulla för våra kommande resonemang och slutsatser.

Vi anser också att Komplexitetsteorin och Williamsons teori är väldigt intressanta och belysande. Dessa två teorier beskriver hur företag kan påverka sin framtid genom att investera på olika möjliga framtida trendskiftningar.

I det andra teorikapitlet redogör vi, för vårt syfte, relevanta varumärkesstrategier. För att kunna sätta sig in i leverantörernas situation är De Chernatony's och McDonalds teorier om varumärkets konkurrensfördelar essentiella. Det finns, de båda författarna, två positioneringsstrategier vilka är kostnadsdriven respektive värdeskapande metod. Genom att använda sig av någon av dessa två strategier kan konkurrensfördelar erhållas.

Aaker beskriver i sin "brand equity theory" varumärkets olika beståndsdelar som tillsammans utgör det totala värdet. Modellen beskriver hur de olika beståndsdelarna hänger samman och hur de tillför ett mervärde till varumärket.

Det är av stor betydelse att läsaren tar med sig och förstår dessa två teorier som berör varumärket för att finna den fortsatta läsningen intressant och givande.

5.Undersökning av dagligvarubranschen

I det här kapitlet finns en presentation av det material vi har inhämtat under processen och disponeras enligt ett mönster som följer upplägget i teorikapitlet. Vi börjar vår presentation av det empiriska materialet med utgångspunkt hos aktörerna och dess omgivning. Detta omfattar kundrelationer, leverantörsrelationer och branschfaktorer mm. Därefter går vi in på detaljer kring varumärkesuppbyggande och strategier för densamma

5.1 Inledning

Förhandlingsmakten följer många gånger storleken på aktörerna. Således har en större aktör större makt och vice versa.

För vår uppsats är det högst intressant att ta reda på vad som händer med förhandlingsmakten främst i sammanhang med återförsäljarna EMV-strategier, men även när konsolideringen både bland leverantörer och återförsäljare blir allt mer intensiv.

Under våra intervjuer har vi försökt ta reda på vad som har hänt med förhandlingsmakten i branschen under de sista åren. Eftersom vi har intervjuat både aktörer i leverantörsledet och i handelsledet skiftar också uppfattningen om hur förhandlingsmakten fördelas.

5.1.1 Handelsledets syn på maktstrukturen

Vi börjar med att redogöra för handelsledets tolkning av maktstrukturen i branschen. Handelsledet representeras i vårt fall av ICA, Coop norden, Axfood samt Bergendahlsgruppen. Dessa är av varierande storlek och har sinsemellan olika tankar om hur maktfördelningen ser ut.

Axfood, som har en fjärdedel av marknadsandelarna i Sverige, anser att en stor del av förhandlingsmakten ligger hos de välkända varumärkesleverantörerna. I samma andetag avslöjar de dock att deras EMV-satsning har skapat fördelar vid förhandlingar. De mindre leverantörerna

erbjuds inte mycket förhandlingsutrymme då de lätt kan ersättas av likvärdiga leverantörer.

Coop Norden medger samma inställning som Axfood men med tillägget att deras EMV-satsning även syftar till att förflytta vinstmarginaler från leverantör till återförsäljare. Denna förskjutning medför en automatisk maktfördelning då leverantörerna i fortsättningen får lägre vinster att laborera med.

Den dominerande återförsäljarkedjan ICA som med sin storlek har en stark ställning i branschen och som dessutom underbyggs av ett majoritetsägarskap i form av holländska Royal Ahold som är världens femte dagligvarukedja. ICA använder sig av sin storlek för att "pressa" leverantörerna i både långsiktiga och kortare avtal. Vanligast är prispress eller särskilda krav på marknadsföringsbidrag till exempelvis SA/VA (*SamAktivitet Veckoannon*s, se nedan). Kedjan har stor makt gentemot leverantörerna och det är endast ett fåtal stora varumärken som har kraft att sätta emot.

Uppstickaren Bergendahls har inte samma förhandlingsövertag som de tre övriga. Anledningen till detta är deras "ringa" storlek i dagsläget. De har ännu inte nått den kritiska storlek där de kan sätta press på leverantörerna. Bergendahls har, som nämnts tidigare, inte satsat på EMV men utesluter inte en sådan offensiv i framtiden. Som Spyros Mylonopoulos, VD Bergendahlsgruppen, sade: *"Det är för tidigt idag att säga om EMV bär lönsamhet i längden eller ej"*. Med detta uttalande syftar han på de kostnader i form av utveckling och marknadsföring som EMV medför och huruvida de blir lägre än de ökade vinstmarginalerna eller ej.

Den övergripande bild vi har fått av återförsäljarnas syn på maktförhållandet i branschen är i stora drag likriktad. Vad som framgått i intervjuerna är att återförsäljarkedjorna har svårt att inte ha med de internationella varumärkena i sortimentet. Dessa varumärken har så stor kundattraktion att kedjorna inte kan vara utan deras produkter i butikssortimentet. Vidare är återförsäljarna överens om att EMV sätter ytterligare press på leverantörerna vilket ger dem ökad förhandlingsmakt. Maktens styrka påverkas givetvis av återförsäljarnas inbördes olika storlekar samt i förhållande till den specifika leverantörens storlek.

5.1.2 De nationella märkesleverantörernas bild av maktförhållandet

Leverantörerna har också upplevt en viss konsolidering och utgallring under senare år. Några stora leverantörer som Nestlé, Procordia och Kraft Food har flera varumärken i sina portföljer och fortsätter att införliva fler framgångsrika sådana. Detta fenomen är en typ av konsolidering som leder till att det samlas fler och fler varumärken under samma tak. Utgallringen har också varit påtaglig de sista åren. Den drabbar främst varumärken som är trea, fyra eller lägre, mätt i marknadsandelar. Grunden till utgallringen är att det finns så många liknande leverantörer att de inte kan erbjuda återförsäljarna eller slutkonsumenten något unikt.

Konsolideringen stärker de stora portföljnehavarnas makt gentemot återförsäljarkedjorna men lämnar samtidigt de fristående varumärkena åt sitt öde. De leverantörer som inte är marknadsledare eller möjligtvis tvåa får ofta stryka på foten till förmån för EMV.

Vi har under arbetet intervjuat ett antal leverantörer, både portföljnehavare och fristående varumärken och det är tydligt att uppfattningen om maktförhållandet skiljer sig åt på några väsentliga punkter i de olika lägren. Likt återförsäljarledet varierar förhandlingsmakten ofta med leverantörens storlek.

Under vår intervju med Barilla framgick det tydligt att de är hårt ansatta av återförsäljarledet och att deras förhandlingsmakt är liten. Deras vapen är varumärket och det faktum att de är kvalitetsledare i Sverige. Detta är också anledningen till att de får stanna på butikshyllorna istället för att gallras ut.

Precis som Barilla känner Findus av en förändrad attityd i samspelet mellan leverantörer och återförsäljare. Det är främst genom den nya maktbalansen som situationen gör sig tydlig. Att återförsäljarna åtnjuter mer makt har gjort relationerna stelare vilket har medfört att tankar och idéer i allt mindre utsträckning utbyts mellan Findus och återförsäljarna. Findus upplever, trots sitt starka varumärke, att återförsäljarnas makt ökar i takt med konsolideringen och EMV:s utbredning och ser detta som ett problem där framförallt relationerna tar skada. En annan negativ konsekvens av förskjutningen är att förhandlingarna många gånger ligger på marginalnivå framför ett långsiktigt tänkande från återförsäljarnas sida. Sammanfattningsvis

kan vi konstatera att även Findus förlorar makt i värdekedjan gentemot återförsäljarna.

Ytterligare ett företag understryker att återförsäljarna har flyttat fram sina positioner och ökat sin förhandlingsmakt. Ostkompaniet är producent och leverantör av ost och ägs till lika delar av Milko och Skånemejerier. Marknaden för mejerivaror skiljer sig från andra dagligvaruprodukter eftersom den påverkas av ett komplext regleringsverk och olika subventioner. Antalet aktörer i Sverige är få vilket leder till en begränsad konkurrens producenterna emellan. Som tvåa på marknaden har de därför en säker plats som dock inte utesluter att återförsäljarnas maktövertag blir kännbart.

Marknadskoordinatören på Ostkompaniet, Jannica Andersson, berättar i intervjun att återförsäljarna har makten över avtalsförhandlingarna och att de använder sig av denna makt på ett sätt som inte främjar framtida relationer. Företaget som hon företräder etablerades 2002 som ett samarbete mellan de ovan nämnda mejerierna Milko och Skånemejerier. Jannica har dock längre erfarenhet än så från branschen och säger att klimatet mellan ostproducenterna och återförsäljarna blev hårdare redan för 3-4 år sedan då EMV etablerades i kategorin.

Börje Dalsmo hos papperskoncernen SCA är av uppfattningen förhandlingsklimatet har påverkats av samarbeten över nationsgränserna som har gjort återförsäljarna större och mer effektiva. EMV ligger inte till grund för leverantörernas minskade förhandlingsmakt vilket Börje själv uttrycker i följande citat: *"Debatten om att EMV påverkar förhandlingsklimatet håller jag inte med om, det som påverkar, är detaljisternas samarbete över landsgränserna, det har en helt annan påverkan"*.

De företag som nämnts ovan jobbar med ett eller ett fåtal egna varumärken. Den generella bild som målas upp är att de uppfattar förhandlingsmakten som glidande över skalan i riktning mot återförsäljarnas totala favör. Vilka faktorer som leder till maktförskjutningen kan dock variera mellan företag och tycks påverkas av flera olika variabler som är specifika för varukategorin.

De större leverantörerna, de s.k. portföljinnehavarna lever ett lite annorlunda liv. Deras storlek kan sägas vara deras styrka vilket blir tydligare vid situationer som de rådande strukturförändringarna i dagligvarubranschen. Procordia och Nestlé tillhandahåller olika varumärken i skilda kategorier vilket

gör dem till viktigare livsnervar för återförsäljarna än vad mindre leverantörer är. Har förhandlingsmakten gentemot återförsäljarna förändrats trots Procordias och Nestlés ställningar som leverantörer?

Vid samtal med Anders Sancho på Nestlé framkommer det att förhandlingsmakten förskjuts mer mot återförsäljarledet. Denna förskjutning upplevs inte som ett större problem men i kombination med återförsäljarnas attityder vid förhandlingar kan det skapa en sämre relation. Nestlé har ett antal internationella varumärken i sin portfölj som utan tvekan förbättrar deras situation i förhållande till en mindre leverantör. Procordia går på samma linje som Nestlé. Även de anser att deras storlek och mix av välkända varumärken förebygger en alltför våldsam förskjutning av makten i värdekedjan.

5.1.3 Vad innebär denna minskade förhandlingsmakt för leverantörerna

Leverantörerna befinner sig i en komplex situation där de har sett sin förhandlingsmakt avsevärt reducerad. Återförsäljarna introducerar EMV i fler och fler produktkategorier vilket medför att leverantörerna blir mer pressade och att deras förhandlingsmakt reduceras ytterligare.

Leverantörerna tvingas att gå med på återförsäljarna krav för att få ut sina produkter till konsumenterna. De varken kan eller har råd att säga nej till de mäktiga återförsäljarna. Ett nej skulle innebära att leverantören skulle gå miste om 25-50 % av distributionskanalerna till slutkonsumenten. Detta är förenat med allvarliga konsekvenser och i slutändan en fråga om överlevnad.

De stora leverantörerna som besitter ett starkt och välkänt varumärke har märkt av denna tillsynes nya maktförskjutning. Förhandlingarna har blivit hårdare och viktig information som tidigare förmedlades ömsesidigt mellan leverantörer och återförsäljare stannar nu inom respektive företag. De som drabbas hårdast är emellertid de mindre leverantörerna som inte är marknadsledare och som inte har en betydande marknadsandel.

Tobias Scildsfat, Findus: *"Man har blivit mer försiktig med att dela med sig av framtiden. Nu kan ju återförsäljarna också komma med nya produkter. Innan har man ju kunnat säga vissa saker till återförsäljarna men fått löfte om att inte sprida det vidare och då har man den relationen att man vet att de inte*

sprider det vidare. Denna relation finns inte längre. Annars försöker vi ha goda relationer till våra kunder men det är klart att det hårdnar.”

Arne Knutas, Barilla: *”Det har varit förhandlingar som varit stenhårda på alla block. De förhandlingar som vi haft vid samtliga block har varit smärtsamma.”*

Det ställs nya och hårdare krav på leverantörerna. För att återförsäljarna skall köpa in leverantörernas produkter måste de ha ett välkänt och väl inarbetat varumärke. Återförsäljarna måste i sin tur tjäna pengar på leverantören, gör de inte det så försvinner leverantören från hyllorna och därmed från marknaden.

Arne Knutas, Barilla: *”Vi är helt beroende av dagligvaruhandeln. Vi kommer aldrig att leverera pasta hem till respektive konsument. Vårt berättigande i branschen är att tillföra värde för handeln, gör vi det inte är vi ute. Tillför vi inget värde är vi off.”*

Den svenska dagligvarumarknaden är väldigt koncentrerad och består, som nämnts ovan, av tre stora aktörer. Dessa tre har vardera gemensamma inköpsorganisationer vilket medför att inköpen karakteriseras av höga volymer. Detta resulterar i att de mäktiga återförsäljarna kan pressa ner inköpspriserna och åtnjuta stordriftfördelar. Leverantörerna kan i detta scenario inte göra så mycket då de riskerar att gå miste om en stor del av sin försäljning. Men om leverantören besitter ett väldigt starkt varumärke som ännu inte blivit påverkat av återförsäljarnas EMV kan situationen bli annorlunda. I detta scenario kan leverantören ta ut höga priser för sina produkter, men det bör tilläggas att detta är relativt sällsynt.

Tobias Scildfat, Findus: *”Återförsäljarna har absolut blivit mäktigare de senaste fem tio åren. De fortsätter att bli mäktigare helt klart, jag skulle vilja säga att de är alldeles för mäktiga.”*

Leverantörerna tvingas ständigt att förbättra och utveckla sin produktportfölj för att återförsäljarna skall finna dem attraktiva. Detta tar sig uttryck i produktinnovation och kvalitetsförbättringar. Leverantörerna måste förbättra sina produkter så att de överträffar återförsäljarnas EMV. Klarar inte leverantörerna av dessa nödvändiga uppgifter så är sannolikheten väldigt stor att de försvinner från marknaden.

Tobias Scildfat, Findus: *"Vi förmedlar vårt varumärke genom vår design på våra produkter. Vårt varumärke skall signalera kvalitet och det kan vi göra genom att vi kan ta ut 10-20 % högre priser än återförsäljarna. Detta överskott satsar vi på kvalitet och produktinnovation och utformning av förpackningar."*

5.2 Återförsäljarnas motiv för att introducera och expandera EMV

EMV betingar högre marginaler och bättre lönsamhet för återförsäljarkedjorna. Detta resulterar i att återförsäljarna kan nå hög lönsamhet på sina EMV samtidigt som man ökar trycket på leverantörerna i form av t.ex. bättre inköspriser och rabatter. Det största incitamentet för introducerandet av EMV är således att nå bättre lönsamhet vilket EMV bidrar med i form av högre marginaler.

Det är förhållandevis okomplicerat för återförsäljarna att kopiera leverantörernas produkter vad gäller innehåll, förpackning och design. Återförsäljarna identifierar produktkategorier där det finns produkter som är lätta att plagiera och utformar EMV inom dessa. Priset på EMV är dock lite lägre än marknadsledarnas produkter vilket attraherar konsumenterna. Men återförsäljarna är emellertid i viss mån beroende av marknadsledarna då EMV innehar liknande design och utformning vilket resulterar i att konsumenterna upplever EMV likvärdiga med marknadsledarnas produkter trots att de är billigare. Detta innebär att identiteten som marknadsledarnas produkter besitter projiceras till EMV.

Inom produktkategorier som kräver flera olika komponenter eller mer avancerad tillverkning är det svårt för återförsäljarna att applicera EMV. Exempel på sådana produkter är frysta rätter. Inom dessa är EMV ej så utbrett vilket grundar sig på att det är för komplicerat att tillverka EMV inom denna produktkategori. Findus säger att inom denna kategori har företaget ett starkt fotfäste jämfört med återförsäljarnas EMV. Men däremot inom fryst fisk har Findus förlorat stora marknadsandelar framförallt till förmån för EMV.

Tobias Scildfat, Findus: *"De tre blocken, Axfood, ICA och Coop har egentligen samma mål, man har sagt att ungefär 15 % av allt som finns i en vanlig livsmedelsbutik skall vara EMV, men det kan skiljas åt inom vissa produktkategorier. Det har att göra med vad vilken produktkategori som är lättast för dem att utforma EMV strategier."*

“Inom frysta fiskgratänger har Coop Signum som sitt eget varumärke och där har Coop 50 % EMV. På fryst fisk har vi absolut förlorat marknadsandelar till alla de tre blocken.”

Återförsäljarna behöver, med ovanstående resonemang i åtanke, inte satsa några märkbara resurser i forskning och produktutveckling. Detta innebär, när återförsäljarna identifierat en lukrativ produktkategori i vilken man vill introducera EMV, att återförsäljarna snabbt och effektivt kan erbjuda nya EMV.

Arne Knutas, Barilla: *“Vi har 270 personer i Parma som jobbar med forskning och utveckling för att säkerställa kvaliteten. All den råvara i mjölform som kommer in kvalitetskontrolleras och säkerställs. Färgen på äggulan kontrolleras för att se ifall den har rätt nyans och ifall det är rätt gulhet. Man tror nästan inte det är sant när man är där.”*

Genom att använda en EMV-strategi kan återförsäljarna kommunicera sitt varumärke på ett effektivt sätt. Återförsäljarnas EMV återspeglar och förmedlar kedjans namn. Med hjälp av EMV kan återförsäljarna således marknadsföra sitt namn vilket kan resultera i att konsumenterna kommer tillbaka och att lojalitet skapas. Återförsäljarna har betydligt lägre marknadsföringskostnader än leverantörerna vilket ger dem en stor fördel.

EMV medför att återförsäljarna förstärker sin förhandlingsmakt gentemot leverantörerna. När EMV uppenbarar sig i nya produktkategorier tvingas leverantörerna till, för att få tillgång till hyllutrymme, att satsa mer resurser på produktinnovation och kvalitetsförbättringar. Samtidigt innebär det också att återförsäljarna tenderar till att favorisera sina EMV. Detta utmynnar i att leverantörerna lättare går med på återförsäljarnas avtalskrav.

Anders Sancho på Nestlé säger att man vill få återförsäljarna att inse att det är viktigt att skapa en balans på hyllorna så att konsumenten har olika varumärkesprodukter att välja emellan och inte bara EMV.

5.2.1 Hur ser leverantörerna på återförsäljarnas EMV

EMV i Sverige utvecklas starkt. Penetrationen har gått från 2 % till 9 % under de tio senaste åren. De råder delade meningar om huruvida denna utveckling är hälsosam eller inte för branschen. En del ser positivt på utvecklingen, särskilt återförsäljarna men även slutkonsumenterna. Men alla är inte lika positiva till detta relativt nya fenomen. Andra menar att återförsäljarna satsar på EMV för att öka sin lönsamhet och att de som kommer att förlora på EMV är både leverantörerna och konsumenterna.

Återförsäljarkedjorna har som mål att uppnå en EMV-andel på 15 % vid utgången av 2004. Leverantörerna tror att EMV utbredningen kommer att fortsätta att öka för att sedan stagnera vid 20-25 %. Denna tidshorisont ligger ganska långt fram men den allmänna tron är att EMV inte kan utvecklas hur mycket som helst utan kommer nå en kritisk gräns där utvecklingen stannar upp eller vänder tillbaka.

Leverantörerna anser att EMV är här för att stanna och att de inte kan påverka utvecklingen i någon större utsträckning. De kan, som nämnts tidigare, försöka att stärka sitt varumärke, förbättra kvaliteten och öka innovationstakten. Men trots detta kommer EMV utbredningen öka och ta ännu större marknadsandelar.

Leverantörerna har insett att de inte kan påverka återförsäljarnas ökade satsningar på EMV. Leverantörerna försöker därför verka i samklang med EMV. EMV uppfattas av leverantörerna som en vanlig konkurrent där det gäller för vederbörande att överleva i en alltmer konkurrensintensifierad marknad.

Nikolas Larsson, Procordia: *"EMV kommer att fortsätta i alla relevanta kategorier, vi kommer att se EMV i nya kategorier. Det kommer att komma i alla kategorier där de ser att kategorin är tillräcklig stor att ha EMV och där det finns försörjning."*

Fleratlet av de leverantörer som vi har varit i kontakt med menar att återförsäljarna introducerat EMV för att öka sin lönsamhet då EMV betingar högre marginaler än leverantörernas produkter. Detta innebär att leverantörerna tvingas att reducera sina priser för att få möjligheten att nå ut med sina produkter och konkurrera med återförsäljarnas EMV. Följden av

detta blir således att återförsäljarnas förhandlingsmakt ökar och leverantörernas reduceras.

Arne Knutas, Barilla: *” Syftet med EMV är att tjäna mer pengar och att stoppa varumärkena, men inte att slå ut dem”*

En generell åsikt hos leverantörerna är att klimatet kommer att bli tuffare i och med EMV. Nästan alla leverantörer som vi har intervjuat menar att det kommer att bildas två läger inom leverantörsledet. Ett läger med starka varumärken och en annan som tar ny skepnad i form av legotillverkare åt återförsäljarna.

De leverantörer som blir legotillverkare har oftast inte något val. När de slagits ut från marknaden kan detta vara den enda vägen till återhämtning. Det händer även att leverantörer använder sin överkapacitet till EMV tillverkning för återförsäljarnas räkning.

Tobias Schildfat, Findus: *”Det är egentligen inte marknadsleadaren som drabbats hårdast utan de som kommer på tredje och fjärdeplats och desto värre om det finns ytterligare några som har ännu lägre marknadsandel. Då är risken att de försvinner från marknaden. Vad som händer för dessa aktörer är att de blir legotillverkare åt återförsäljarna, de har inte så mycket val.”*

Enligt leverantörerna plagierar återförsäljarna leverantörernas produkter och lanserar dem som sina egna EMV. Detta är en mycket vanlig företeelse enligt leverantörerna. Därav har DLF instiftat varumärkesrådet som har till uppgift att bidra till en hög etisk standard vid utformande av produkter och kännetecken på den svenska dagligvarumarknaden. Dessutom skall rådet motverka vilseledande och efterliknelse av kända produkter.

De faktorer som leverantörerna anser ha haft störst betydelse för EMV:s kraftiga utbredning och för dess framtida utveckling är priset, kvalitén och hyllplaceringen. I samband med att återförsäljarna förbättrat kvaliteten på sina EMV samtidigt som de kostar lite mindre har det bidragit till att konsumenterna i många fall väljer EMV istället för leverantörernas produkter.

Återförsäljarna kan dessutom, eftersom de kontrollerar hyllutrymmena, placera sina EMV effektivt och förmånligt så att konsumenterna uppmärksammar dem i större utsträckning än leverantörernas produkter.

Leverantörerna anser dock att återförsäljarna inte har resurser att driva EMV genom deras totala sortiment. Detta beror på att om återförsäljarna skulle driva ett koncept med bara EMV så skulle återförsäljarna behöva lägga om hela sin strategi och kärnverksamhet. Detta skulle kräva enorma resurser inte minst i form av FoU-avdelningar, tillverkningsanläggningar etc. Men detta är inte heller återförsäljarnas avsikt utan deras strategi är utforma EMV strategier inom produktkategorier som lätta att slå sig in på och att ta hjälp av oberoende externa leverantörer.

5.3 SA/VA aktiviteter

SA/VA aktiviteter är en förkortning för SamAktivitet VeckoAnnons. Det är återförsäljarna som kontrollerar och utformar dessa aktiviteter. Exempel på SA/VA är utskick där olika leverantörers produkter och prisinformation är representerade.

Det är emellertid väldigt kostsamt för leverantörerna att vara med i dessa aktiviteter. De höga priserna som återförsäljarna tar för "tjänsten" innebär att återförsäljarna kan finansiera SA/VA genom de intäkter som de får in av leverantörerna samtidigt som de då marknadsför sina EMV och sitt återförsäljar-varumärke i dessa utskick.

Arne Knutas, Barilla: *"De här bladen bekostas av leverantörerna. Varenda ruta är såld till en leverantör. Hur länge kan ett varumärke som Barilla lägga in pengar i ICAs marknadsföring eller Coops eller Axfoods? Ett skräckscenario är att lägga ett varumärke i handen på kunden. Då är man en private label-tillverkare fast man heter Barilla."*

Frågan är ifall leverantörerna kan stå utanför återförsäljarnas SA/VA och själva utforma helt egna marknadsföringskampanjer. Arne Knutas på Barilla menar att detta skulle bli väldigt tufft då man i stor utsträckning är beroende av SA/VA. Men det är inte heller bra att lägga sitt varumärke i händerna på återförsäljarna.

Frågan är hur länge leverantörerna kan fortsätta att lägga ner resurser på SA/VA? Kan leverantörerna klara sig själva? Istället för att satsa stora summor på återförsäljarnas SA/VA kan man inte själva utforma egna marknadsföringsinstrument?

Detta är frågor som måste beaktas med stor varsamhet. Det beror i viss mån vilket typ av varumärke som leverantörerna besitter eller hur stora marknadsandelar man har etc. Leverantörerna är i stor utsträckning beroende av SA/VA och att kontinuerligt deltaga i dessa aktiviteter även om det är väldigt dyrt.

6. Analys

I detta kapitel verifierar och analyserar vi de teorier vi redogjort för i de tidigare avsnitten. Vi jämför även teorin och empirin med utgångspunkt utifrån vårt syfte. Kapitlet innehåller våra egna synpunkter och tankegångar på våra valda teorier där vi väver in vad vi kommit fram till i empirin.

6.1 Inledning

I följande kapitel kommer vi att analysera vad som har hänt med leverantörernas förhandlingsmakt och vad de kan göra för att förbättra den. Vi börjar med att analysera de teorier som härstammar från strategic management för att sedan diskutera och undersöka de teorier som hör till varumärkesteorier. Teorierna kommer löpande att underbyggas och kompletteras av den kunskap som vi erhållit genom våra empiriska studier.

6.2 Analys av femkraftsmodellen

Branschperspektivet;

I vår modell består branschen av leverantörer till dagligvaruhandeln, både i form av varumärkesproducenter och EMV-producenter. Istället för att göra en femkraftsanalys för varje produktkategori gör vi en samlad modell för dagligvarubranschens leverantörer. Den samlade bilden är möjlig att göra eftersom konkurrensen mellan leverantörer inom varje produktkategori bygger på samma eller liknande premisser. Varken tiden eller utrymmet skulle räcka till om vi gjorde en analysmodell för varje kategori. Det stämmer inte heller överens med vårt syfte som eftersträvar en branschgenerell analys.

- Koncentration bland leverantörer;

Det sker en betydande konsolidering på marknaden mot fler varumärken samlade under ett och samma tak. Samtidigt utgallras de svagare leverantörerna vilket leder till ett minskat utbud av traditionella varumärken. Istället berikas branschen med ett flertal EMV som

upplevs som en vanlig konkurrent. Den alltmer framträdande bilden går mot färre och starkare leverantörer i samexistens med återförsäljarnas alltfler egna varumärken.

- Mångfald bland leverantörer;

Leverantörernas verksamheter skiljer sig åt på lika många sätt som de liknar varandra. Olika prisstrategier möjliggörs eftersom leverantörerna har olika kulturella bakgrund och tillhör moderorganisationer i olika länder. Mångsidigheten öppnar upp för en dynamik i priskonkurrensen och förebygger kartellbildningar.

- Produktdifferentiering;

När det finns många liknande produkter ökar återförsäljarnas benägenhet att finna substitut om de inte är nöjda med de avtalsvillkor som en leverantör erbjuder. Den enda utvägen i ett sådant fall är att använda sig av prismotiveringar. Detta kan dock leda till priskrig bland leverantörerna och slutligen resultera i krympande marginaler. Branschen lider idag av låga marginaler och dålig lönsamhet vilket delvis beror på priskrig och likriktning bland leverantörerna. Dålig lönsamhet breder ut sig över hela branschen trots det att exempelvis kvalitetsdifferentieringen är vanligt förekommande.

- Produktionsöverkapacitet och utträdesbarriärer;

EMV lever på den överkapacitet som finns hos leverantörerna. Överkapacitet kan köpas billigare och skapar de marginaler som gör en EMV-utveckling attraktiv. Detta har främst drabbat de leverantörer som agerar på en begränsad marknad då möjligheten för att omdirigera produktionsavsättningen är begränsad. Det drabbar även multinationella företag som SCA. De har valt att sälja ut sin överkapacitet till återförsäljarnas EMV-produktion.

Balansen mellan utbud och efterfrågan kan komma att förbättras när antalet leverantörer blir färre. Då kan de kvarvarande leverantörerna lättare planera sin produktion och undvika en utförsäljning till hungriga återförsäljarna.

De utträdesbarriärer som kan bli aktuella i vårt fall är när en leverantör inte längre har råd att driva sitt varumärke. Utan måste resignera för att istället bli legotillverkare åt EMV. Att lägga ner varumärket betyder att alla satsade kronor som lagts på det går om intet.

- Kostnadsbild;

Genom leverantörernas konsolidering och internationalisering vinner de skalfördelar som kan omsättas i högre marginaler eller lägre försäljningspris.

Köparnas förhandlingsmakt;

Köparna i detta fall identifierar vi som återförsäljarkedjorna. Som vi redogjort i föregående kapitel har återförsäljarna ökat sin förhandlingsstyrka medan leverantörernas har reducerats. Vi tänkte emellertid gå in lite mer på djupet och se hur maktförhållandet mellan återförsäljarna och leverantörerna ser ut och vilka faktorer som påverkar maktbalansen i den svenska dagligvaruhandeln.

- Egenskaperna på leverantörernas produkter;

Om leverantörernas produkter är differentierade och besitter unika egenskaper är möjligheten större till att återförsäljarna blir beroende av leverantören som därmed åtnjuter större förhandlingsmakt. Detta kan t.ex. röra sig om produkter som innehar ett starkt varumärke och där EMV inte är representerat.

Om leverantörerna å andra sidan levererar odifferentierade produkter blir följderna de motsatta. Återförsäljarna kan då pressa leverantörerna då det antagligen finns flera olika leverantörer att välja emellan som tillverkar liknande produkter. Antagligen har återförsäljarna introducerat EMV inom dessa produktkategorier som tillika bidrar till att stärka återförsäljarnas förhandlingsstyrka.

- Koncentration av köparna;

Ju större inköpsvolymen är, desto mer kan priserna pressas. Återförsäljarkedjorna på den svenska marknaden är få och väldigt koncentrerade och kan därför utföra väldigt stora inköp. Detta i samband med att det finns väldigt många olika leverantörer medför att återförsäljarnas förhandlingsmakt stärks. Leverantörerna tvingas att inbördes slå om återförsäljarna och den som vinner är den som har de förmånligaste priserna och den bästa kvaliteten.

- Återförsäljarnas disponering av hyllutrymmet;

Återförsäljarnas olika produktkategorier av varumärken krymper då de i större utsträckning satsar på EMV vilket tar upp mer och mer plats på hyllorna. Detta resulterar i att väldigt många leverantörer tvingas konkurrera om mindre plats på hyllorna. Detta medför att i sin tur återförsäljarna kan erhålla förmånliga inköspriser från leverantörerna och stärka sin förhandlingsposition.

- Unik produkt i kombination med starkt varumärke;

De leverantörer som klarar sig bäst är de som har en unik produkt och ett väldigt starkt och välinarbetat varumärke. Dessa leverantörer är verksamma inom produktområden där återförsäljarna inte applicerat EMV-strategier eller alternativt är väldigt svaga.

Leverantörsperspektivet;

I femkraftsmodellen syftar leverantörersperspektivet på de aktörer som levererar till branschen. I vårt fall skulle de kunna vara råvaruleverantörer till varumärkesproducenterna. Eftersom vår uppsats behandlar värdekedjan från leverantör och framåt till slutkonsument har vi valt att helt bortse från detta perspektiv i vår analys.

- Hot från substitut;

Definitionen av ett substitut är när en annan produkt uppfyller samma behov som den ursprungliga produkten. Hur påverkar detta då leverantörerna? Är EMV ett substitut till leverantörernas produkter? Detta är frågor som bör beaktas och tas i begrundande.

Återförsäljarnas EMV kan enligt vår mening inte klassificeras som ett substitut till leverantörernas produkter då dessa produkter i stor utsträckning är plagiat av leverantörernas produkter. EMV är en konkurrerande produkt men inte ett substitut.

Ett substitut skall vara en produkt/tjänst av annan karaktär som tillgodoser samma behov. Vilket är detta behov? Enligt vår uppfattning är det att konsumenten känner mättnad. Behovet kan uppfyllas av olika konkurrerande substitut som då blir konkurrenter till både återförsäljarnas EMV och leverantörernas produkter.

Ett konkurrerande substitut är restauranger. Detta substitut infriar det behov som vi identifierat som mättnad. Vi anser dock att leverantörerna ej i större bemärkelse påverkas av konkurrerande substitut. Restauranger är emellertid ett konkurrerande substitut men leverantörerna påverkas ej nämnvärt av detta.

- Hot från potentiella inkräktare;

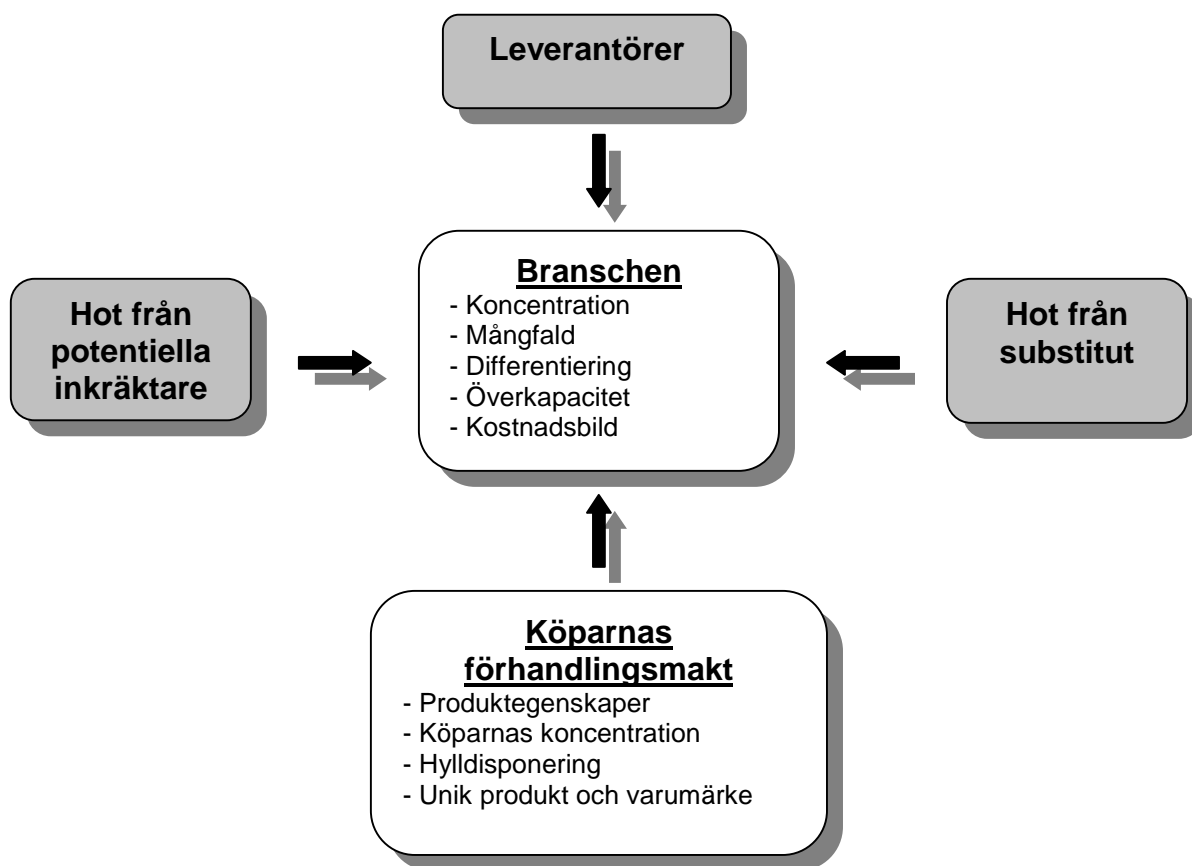
Potentiella inkräktare är i detta fallet andra konkurrerande leverantörer som försöker att slå sig in på samma marknad. Att slå sig in på den svenska dagligvarumarknaden är förenat med många hinder och svårigheter. Hotet av potentiella inkräktare består av andra leverantörer men också från nya återförsäljare som i sin tur kan introducera EMV i befintliga och nya produktkategorier.

Hotet av nya leverantörer som vill komma in på den svenska dagligvaruhandeln tar sig, enligt vår mening, främst uttryck i internationella konkurrenter som har ett starkt varumärke utomlands och som vill in på den svenska marknaden. Detta skapar konkurrens bland de övriga leverantörerna. Men det krävs stora resurser i form av marknadsföring och distributionskanaler för att klara av detta.

Det stora hotet, som vi nämnt ovan, är att det kommer in nya återförsäljarkedjor på den svenska markanden som finner incitament att introducera EMV-strategier vilket resulterar i att återförsäljarnas makt förstärks.

6.2.1 Femkraftsmodellen i kontext med vårt syfte

Nedan presenteras Porters femkraftsmodell modifierad för att passa vårt ändamål. Vi använder oss av modellen för att analysera förhandlingsmakten i värdekedjan från leverantör till återförsäljarna. Vi vill påpeka att vi endast använder oss av två krafter, *branschen* och *köparnas förhandlingsmakt*, vid analysen.



Figur 6.1: Porters five forces, 1980, modifierad för att passa vårt syfte

6.2.2 Relationen mellan återförsäljare och leverantör

Relationen mellan återförsäljarna och leverantörerna har, som våra empiriska undersökningar bekräftar, förändrats då återförsäljarnas förhandlingsmakt ökat. Relationerna har blivit hårdare och stelare. Information som tidigare var ömsesidig stannar nu hos respektive företag. Relationerna har också påverkats av att återförsäljarna nu både är konkurrenter och kunder. Detta pga att återförsäljarna har introducerat EMV som konkurrerar med leverantörernas produkter.

I Nalebuff och Brandenburgers modell och teori behandlas sambandet mellan konkurrens och samarbete. När vi tolkat modellen har vi koncentrerat oss på begreppen; *företaget*, *kunderna*, *konkurrenterna* och *komplementorna*. Vi har identifierat företaget som återförsäljarna, kunderna som konsumenterna, konkurrenterna som övriga återförsäljare och leverantörer och komplementorerna som leverantörer samt de externa företag som tillverkar EMV åt återförsäljarna. Leverantörerna kan enligt vår mening både vara konkurrenter och komplementorerna.

Återförsäljarna är både kunder till leverantörerna men även konkurrenter. Då återförsäljarna erbjuder produkter (EMV) som står i konkurrens med leverantörerna kan leverantörerna karakteriseras som konkurrenter. Men leverantörerna kan även betraktas som komplementors. I detta fallet tillför leverantörerna ett värde då de kompletterar återförsäljarnas produktutbud.

För att en leverantör ska kunna karakteriseras som en komplementor måste leverantören leverera ett mervärde i sina produkter. Leverantörernas produkter måste också komplettera återförsäljarnas produktutbud vilket i sin tur skall attrahera och tillfredställa slutkonsumenterna.

Med detta i beaktande är återförsäljarna i viss mån beroende av leverantörerna. Men leverantörerna är dock i större utsträckning beroende av återförsäljarna. Det är återförsäljarna som har makt över hyllplaceringarna och i viss mån tillika komplementorerna. Men den part som besitter den största makten är slutkonsumenten. Både leverantörerna och återförsäljarna är beroende av konsumenterna, då det är dessa som avgör huruvida de båda parterna kommer att lyckas eller ej.

6.3 Nätverksdynamiken i dagligvarubranschen

De stora och många förändringar som dagligvarubranschen utsatts för och som sannolikt inte är över än har, anser vi, lett till förändringar i aktörernas nätverk. De sociala bindningarna har i många fall blivit frostigare genom ett aggressivare förhandlingsbeteende samtidigt som de tekniska bindningarna förstärks genom samordning av beställningsnätverk och artikelnummer mellan återförsäljare och leverantör.

Det faktum att återförsäljarkedjorna växer sig större samtidigt som fler och fler varumärken samlas under samma leverantörstak bidrar till omstuvning mellan aktörernas relationer och maktpositioner. Inre omvärldsförändringar har påverkat branschen i många avseenden samtidigt som yttre omvärldsförändringar har spelat en initiativtagande roll i den processen. Yttre faktorer som internationalisering av branschen och ett svenskt medlemskap i EU är två av flera faktorer som påverkat utvecklingen.

Vidare visar våra intervjuer att förändringarna i nätverket kan illustreras som en tydligare uppdelning mellan återförsäljarna och leverantörerna. Detta påvisas dels genom att de båda mer aktivt organiserar sig i föreningar och dels genom introduktionen och utbredningen EMV som gör konkurrensen mellan dessa två block lika viktig som det tidigare beroendet från återförsäljarnas sida.

Återförsäljarna har intagit väldigt centrala positioner i nätverket och har starka kopplingar både till leverantörerna och konsumenterna. Det är återförsäljarna som kan påverka strukturutformningen av nätverket. Leverantörerna har emellertid bara kopplingar till återförsäljarna och ej till konsumenterna då det är återförsäljarna som säljer leverantörernas produkter vidare till slutkonsumenterna.

Leverantörerna har, enligt vår uppfattning, således relativt svårt att förändra och påverka strukturen på den svenska dagligvarubranschen. De kan förbättra sin positions centralitet genom att skapa sig starka och välkända varumärken som konsumenterna efterfrågar och som återförsäljarna finner attraktiva. Leverantörerna kan då öka sina möjligheter till att påverka utseendet på strukturen av nätverket.

Återförsäljarna kan stärka sina bindningar till leverantörerna och öka sin centralitet på sina positioner genom SA/VA. Dessa aktiviteter knyter återförsäljarna närmare leverantörerna varken leverantörerna vill eller ej. Detta resulterar i att leverantörernas möjligheter till att påverka och förändra strukturen på nätverket reduceras.

6.3.1 SA/VA:s inverkan på dagligvarubranschens struktur

Återförsäljarna kan förstärka sin position genom SA/VA. Det är svårt för leverantörerna att stå utanför dessa aktiviteter. Återförsäljarna kan växa sig mäktigare i och med SA/VA och kan därmed förbättra sin förhandlingskapacitet gentemot leverantörerna.

Leverantörerna har förutom sina egna marknadsföringskanaler även ett samarbete med återförsäljarna om gemensamma marknadsföringsprogram. Dessa gemensamma marknadsföringskampanjer tar sig uttryck i bl a dagspress, direktreklam och TV. Det är Återförsäljarna som helt och hållet styr och kontrollerar dessa kampanjer. Återförsäljarna kan således öka sin förhandlingsmakt genom att de kan kontrollera och bestämma över SA/VA.

Återförsäljarna bestämmer även vilka leverantörer som skall få vara med i kampanjerna och de som får vara med får betala ett pris som är högre än den marknadsmässiga kostnaden. På snare tid har återförsäljarna tenderat till att lägga den största tyngdpunkten på deras EMV och leverantörernas produkter har fått mindre utrymme i SA/VA.

Återförsäljarna kan finansiera sin egen marknadsföring genom de intäkter som SA/VA betingar. Med andra ord kan man säga att det är leverantörerna som bekostar återförsäljarnas marknadsföring. På detta vis kan återförsäljarna stärka sin position i nätverket och öka sin makt gentemot leverantörerna.

6.4 Investering på framtida trendsiftningar

Leverantörerna kan, enligt vår bedömning, erhålla konkurrensfördelar genom att investera i framtida trendsiftningar. Leverantörerna bör identifiera vilka dessa möjliga riktningar är och investera i alternativa strategier. Om

leverantörerna gör detta kan de snabbt och effektivt svara på framtida förändringar vilket ger dem ett försprång både till sina konkurrenter och till återförsäljarna.

Den svenska dagligvaruhandeln är under förändring. Utländska aktörer, både i form av leverantörer och återförsäljarkedjor, vill ta sig in på den svenska marknaden. Det gäller för leverantörerna att se i ett längre tidsperspektiv och titta bortom horisonten där molnen blir allt mörkare. Att investera i framtiden kan medföra stora konkurrensfördelar vilket kan resultera i ökad förhandlingskapacitet gentemot återförsäljarna.

Leverantörerna bör identifiera vilka riktningar branschen kan ta och vilka störningar den utsätts för och investera i strategier för att bemöta dessa. Har leverantörerna identifierat olika störningar och riktningar och investerat i strategier för att svara på dessa kan de agera kraftfullare och hantera hot innan de egentligen har inträffat och därmed öka sin förhandlingsmakt.

Exempel på störningar kan vara framtida produktkategorier inom vilka återförsäljarna har intentioner att införa EMV strategier eller t.ex. hur återförsäljarna tänker prissätta sina EMV. Genom att i förväg ha utarbetade strategier för olika framtida scenarios kan leverantörerna hela tiden ligga ett steg före.

Vilken riktning som branschen kommer att ta är väldigt svårt att förutsäga. Det är dock värt att försöka sja om framtiden för att kunna bemöta den bättre och hela tiden i förväg ha alternativa strategier. Vad som kommer att hända i framtiden är det ingen som vet och den svenska dagligvarubranschen utgör inget undantag. Det kommer att komma många nya internationella aktörer som vill in på den svenska marknaden både, återförsäljare och leverantörer. Det kommer därför att bli extra viktigt för leverantörerna att utforma strategier för att kunna bemöta framtiden bättre än konkurrenterna och då framförallt återförsäljarkedjorna.

De leverantörer som vi varit i kontakt med satsar stora resurser i FoU där man arbetar med att ta fram nya produkter för att skapa ett försprång till återförsäljarnas EMV. De försöker också att identifiera impulser för att ta reda på vilken riktning branschen är på väg för att på så vis hantera de framtida förändringarna.

6.4.1 Identifiering av unika konkurrensfördelar

Unika konkurrensfördelar innebär enorma styrkor för leverantörerna. Är deras konkurrensfördelar dessutom uthålliga medför detta att leverantörerna ökar sin förhandlingsmakt gentemot återförsäljarna. Det är således av stor vikt för leverantörerna att analysera sina konkurrensfördelar och analysera i vilken utsträckning de kan förbättra förhandlingskapaciteten.

Vi har identifierat leverantörernas viktigaste konkurrensfördelar och analyserat dem efter Barneys mått.

Konkurrensfördel	Värdefull	Sällsynt	Svårt att imitera	Effektiva
Varumärket	Ja	Ja	Ja	Ja
Relation till konsumenten	Ja	Ja	Ja	Nej
Mervärde för konsumenten	Ja	Ja	Nej	Nej
Forskning o utveckling	Ja	Ja	Ja	Ja

Figur 6.2: VRIO-modell, konstruerad efter Barneys teori om uthålliga konkurrensfördelar.

Leverantörernas viktigaste konkurrensfördelar är enligt vår uppfattning varumärket, relationen till slutkonsumenten, mervärdet som produkterna skapar och FoU-avdelningarna. Det är dessa konkurrenskrafter som kan hjälpa leverantörerna att förbättra sin förhandlingskapacitet gentemot återförsäljarna. Det är framförallt varumärket och FoU-avdelningarna som är de viktigaste konkurrensfördelarna och som båda uppfyller Barneys fyra krav för att vara uthålliga konkurrensfördelar.

- Varumärket

Varumärket är en av leverantörens viktigaste tillgång. Det är genom varumärket som leverantören kommunicerar och förmedlar sitt budskap till sina konsumenter. Alla de leverantörer som vi varit i kontakt med anser att varumärket är deras främsta tillgång och det är genom varumärket som man kan kommunicera med sina konsumenter.

Varumärket skall också representera allt som företaget står för, detta innebär att leverantörerna hela tiden måste underhålla och förstärka sitt varumärke. Blir varumärket skadat eller försvagat kan det vara mycket mödosamt att

reparera det. Varumärket skall, enligt de leverantörer som vi intervjuat, stå för kvalitet och förnyelse. För att konsumenten skall få förtroende för varumärket krävs det att leverantörerna ständigt försöker att förbättra dessa parametrar.

Leverantörernas varumärken är svåra att kopiera och tillsynes sällsynta. Återförsäljarna kan i och för sig kopiera leverantörernas produkter men det är svårt att införliva känslan och det förtroendet som varumärket står för. Tex Barilla är ett gammalt företag med gamla anor som ägs av familjen Barilla, det är således svårt för återförsäljarna att kopiera denna "italienska känsla" som varumärket Barilla står för.

- Forskning och Utveckling (FoU)

FoU är leverantörernas hjärta och puls. Här är nyckelorden kvalitet och produktinnovation. I Barilla har företaget, som vi nämnde tidigare kapitel, över 270 personer vars uppgift är att enbart säkerställa kvaliteten. Det är omöjligt för återförsäljarna att åstadkomma något liknande. Även Findus och Procordia satsar enorma resurser för att erbjuda konsumenten god kvalitet. Detta är en väldigt värdefull och sällsynt konkurrensfördel som är oerhört komplicerad att kopiera och substituera.

Det är liksom varumärket av väldigt stor betydelse för leverantörerna att underhålla och förstärka FoU-avdelningarna. Det är FoU som kan garantera att leverantörerna kan komma ut med nya produkter som håller hög kvalitet. Återförsäljarna har inte de resurser som krävs för att skapa FoU-avdelningar av samma dignitet, det skulle underminera deras strategi.

6.5 Hur kan leverantören förbättra sin förhandlingssituation?

Leverantörerna måste vidta åtgärder för att förbättra sin förhandlingssituation gentemot de mäktiga återförsäljarna. Som vi nämnt ovan har återförsäljarna svårt att implementera EMV-strategier i produktkategorier som kräver mer komplicerad tillverkning och flera olika komponenter.

Med detta i åtanke bör leverantörerna koncentrera sig på tillverkning av den typen av produkter. På så vis kan leverantörerna skaffa sig konkurrensfördelar och förbättra sin förhandlingskapacitet.

Tobias Schildfat, Findus: *"När vi går in på mer förädlade produkter får återförsäljarna det svårare. Vi satsar väldigt mycket på att förädla våra produkter, t ex inom färdiga måltider som kräver mer komplicerad tillverkning har återförsäljarna det tuffare att implementera EMV."*

Det är viktigt för leverantörerna att hela tiden förbättra kvaliteten på sina produkter. Om de skall kunna ta ut ett högre pris än återförsäljarnas EMV måste de också erbjuda ett mervärde så att konsumenten finner incitament för att köpa in leverantörernas produkter.

Konsumenten måste se att de finns skillnad mellan återförsäljarnas EMV och leverantörernas produkter. Om produkterna uppfattas kvalitetsmässigt jämförbara kommer konsumenten troligtvis att välja EMV eftersom de är billigare än leverantörernas.

Arne Knutas, Barilla: *"Vi är övertygade att vi med hjälp av ett starkt varumärke kan höja värdet på marknaden. Pasta är ingen dyr produkt och är i sig inte dyra att köpa för konsumenten. Skillnaden på de kronor som spenderas på lågprisprodukter och våra produkter tar sig uttryck i ett antal områden, t ex kvalitetssäkringar och utveckling av kategorierna. Vi tror på den linjen."*

Leverantörerna bör utveckla nya produkter i snabb takt för att hela tiden ligga före återförsäljarna. Det är centralt för leverantörerna att satsa stora resurser på produktinnovation då detta bidrar till att öka deras förhandlingsmakt. Genom kontinuerlig innovation kan leverantörerna bemöta konkurrensen ifrån återförsäljarna och deras EMV.

Leverantörerna måste bygga upp och stärka sina varumärken och se till att deras produkter motsvarar konsumenternas förväntningar. Konsumenten måste uppleva ett mervärde och en markant skillnad som inte återförsäljarnas EMV erbjuder.

Nikolas Larsson, Procordia: *"En av nyckeldelarna är att jobba med en klar innovations strategi för varje märke. Det är bara genom innovation som vi kan ligga steget före."*

Tobias Scildfat, Findus: *"Det vi gör är att vi är väldigt innovativa, vi lanserar ett tiotal nya produkter varje år och att ha ett väldigt högt tempo inom produkthanteringen. Det blir väldigt dyrt för återförsäljarna om de skall kopiera alla våra nya produkter"*.

6.6 Varumärkesanalys

De företag som vi har intervjuat arbetar aktivt med sitt varumärkeskapital. I dagligvarubranschen utgör varumärket en viktig del av produkt-konsument förhållandet eftersom den fungerar som kommunikatör.

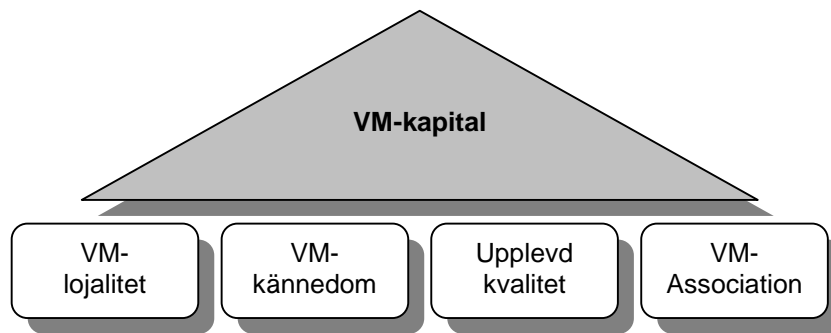
6.6.1 Analys av leverantörernas värdeskapande varumärken

Som vi nämnt tidigare måste återförsäljarna finna incitament för att sälja leverantörernas produkter. Ett incitament, ett väldigt viktigt sådant, är att leverantörernas produkter är värdeskapande och som vi nämnde i teorin betingar dessa ett högre pris men även en större vinst.

Ponera t ex att återförsäljaren säljer en värdeskapande leverantörsprodukt som kostar lite mer resultatet blir att vinstmarginalen blir högre än för en kostnadsdriven produkt som har ett lägre pris. Sett till kronmarginalen betingar den värdeskapande produkten ett högre värde än en billigare produkt, det kan emellertid innebära motsatt effekt om vi ser till marginalerna i procent räknade.

6.6.2 Analys av Varumärkeskapital

Dagligvarubranschen är väldigt varumärkesintensiv vilket kan kopplas till den höga konsumtionen av livsmedel och andra dagligvaror. Utbudet av produkter i dagligvaruhandeln är stort och många av dem har liknande grundläggande egenskaper. Detta gör att leverantörerna måste särskilja sina produkter genom varumärkeskommunikation. Nedan finner ni en beskrivning av varumärkeskapitalets byggstenar:



Figur 6.3: Varumärkeskapital. Aaker, 1986.

Varumärkeslojalitet: Samtliga av våra intervjuobjekt har handlingsplaner för att skapa varumärkeslojalitet hos slutkonsumenten. De är medvetna om att en stark lojalitet ökar möjligheterna att förbli leverantör till återförsäljarna eller att få behålla attraktiva hyllplaceringar i butikerna.

Ett problem med lojalitetsskapande är att det är synnerligen svårt att mäta om åtgärden verkligen bär frukt eller inte. Givetvis kan en leverantör märka av en ökad lojalitet, men det är desto svårare att åtgärda den till en viss åtgärd. I våra intervjuer är en återkommande åtgärd för att skapa lojalitet att ge kunderna i butikerna recept som starkt knyter dem till varumärkets produkter.

Varumärkeskännedom skapas främst genom starka profiler. Alla våra intervjuobjekt jobbar med dels det grafiska snittet på varumärkesloggotypen och förpackningen och dels med att förmedla ett tydligt budskap.

Ett beskrivande exempel är Barilla. De har länge arbetat med samma logotyp i grunden som över åren modifierats för att passa varje tidsålder. Genom att inte byta logotyp utan istället utveckla den ursprungliga skapar de en igenkännande effekt hos konsumenten. Kontinuiteten i det grafiska snittet utgör en nödvändig grund för igenkännelse. När den visuella kontakten är etablerad kan den fyllas med emotionella faktorer, i Barillas fall kvalitet och genuinitet.

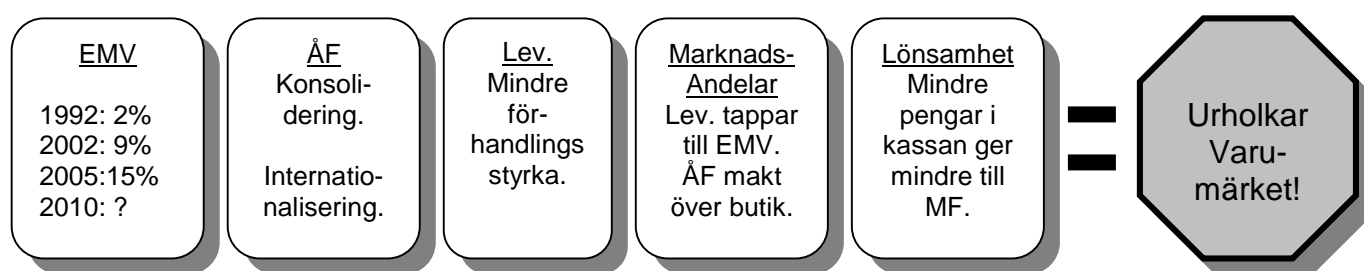
Upplevd kvalitet: Leverantörernas produkter måste leva upp eller överträffa den kvalitet som varumärket förmedlar. För att gå en säker väg är våra intervjuobjekt av samma uppfattning att en jämn kvalitetsnivå måste föreligga. För att uppfylla detta krav används olika TQM-system (total quality management system) vid forskning och produktion. Flera av våra fallföretag har kvalitet som en av sina bärande profiler vilket gör den här dimensionen av varumärkeskapitalet central.

Uppenbart är att leverantörerna försöker, i möjligaste mån, att identifiera kvalitetsproblem och åtgärda dem för att undvika att varumärket tar skada eller att konsumenten tappar förtroendet för leverantören.

Varumärkesassociation: Leverantörerna kan genom marknadsföring associera varumärket med intressen och livsstilar.

6.6.3 Producent- distributörsrelationen, - förlorad varumärkesstatus

Vi har, utifrån Pellegrinis teorimodell, tillverkat en egen modell som är mer användbar vid vår analys. Modellen beskriver ett händelseförlopp från det att EMV introduceras på den svenska dagligvarumarknaden tills det att en given leverantörs varumärke helt urholkas och kanske försvinner från marknaden.



Figur 6.4: Vidareutveckling av Pellegrinis producent – distributör relationsmodell, 1986.

I figuren ovan har vi i sex steg beskrivit ett scenario som kan bli verklighet. Sannolikheten att något liknande äger rum ser vi som stor med bakgrund av den empiriska data som vi samlat in.

Marknadspenetrationen av EMV sker i ett exponentiellt tilltagande tempo och förutspås av branschen nå en nivå mellan 25-35 % innan en avmattning börjar synas (steg 1). Förutom ökad konkurrens från återförsäljarnas egna produkter försvagas leverantörernas makt genom att återförsäljarna konsolideras och skapar stordriftfördelar genom transnationella samarbeten (steg 2 och 3).

När EMV tar hyllutrymme från leverantörerna minskar marknadsandelarna för dem. Alla intervjuade företag har generellt sett tappat marknadsandelar, även då undantag finns gällande en specifik produkt. Vad vi erfar tar EMV mer

utrymme i anspråk än vad som egentligen är motiverat, detta naturligtvis om det inte skulle handla om återförsäljarnas egna märken (steg 4).

När marknadsandelarna för respektive leverantör minskar blir också det finansiella handlingsutrymmet mindre. Lönsamheten pressas tillbaka på grund av mindre marknadsandelar och av förhandlingar som resulterar i lägre vinstmarginaler (steg 5).

De fem stegen resulterar i en för leverantören negativ spiral och kan i värsta fall leda till en urholkning av varumärket. Konsekvenserna av detta ser vi redan i branschen. Leverantörer har antingen tvingats till reträtt från den svenska marknaden eller lagt sitt eget varumärke på hyllan för att istället endast bli tillverkare åt exempelvis en återförsäljare (steg 6).

6.7 Analys av helhetsbilden

I följande avsnitt ger vi en analys som sammanfattar alla de olika delarna som studien innefattar. Denna uppsummering ger då en klarare och enklare bild av vår mångfacetterade analys.

6.7.1 Återförsäljarens EMV-risker är leverantörens möjligheter

EMV är emellertid förenade med vissa risker. Om konsumenten finner missnöje eller låg tillfredsställelsegrad med en av återförsäljarnas EMV är sannolikheten stor att detta missnöje drabbar återförsäljarnas övriga EMV-sortiment. Återförsäljarna måste således se till att deras EMV-sortiment erbjuder hög kvalitet så att konsumenterna upplever incitament för vidare inköp av EMV. Leverantören kan i ett läge där förtroendet för EMV-produkten viker ta vara på möjligheten att förstärka sina egna attribut.

Arne Knutas, Barilla: Det är en väldig risk att driva private label så starkt. Vad händer om man köper en pastasås som inte håller måttet och det står ICA på den. Köper jag då ICA´s övriga produkter? Det är en jätterisk, det får inte falla någonstans.

Det kan bli svårt för återförsäljarna att kontrollera alla de olika EMV kategorierna då dessa kategorier tenderar till att växa kraftigt. Detta ställer

höga krav på återförsäljarna som tvingas hålla en jämn hög kvalitet på sina EMV då kvalitetsmissar kan få förödande effekter.

6.7.2 Beroendeförhållandet mellan leverantörer och EMV

Det råder ett ömsesidigt beroende leverantörer och återförsäljare emellan. Detta bygger bl a på att leverantörernas välkända och etablerade varumärken hjälper till att förhöja konsumentens uppfattning av återförsäljarnas EMV. Leverantörernas produkter återfinnes på samma hyllor som återförsäljarnas EMV, vilket resulterar i att konsumenten uppfattar produkterna kvalitetsmässigt likvärdiga.

Återförsäljarna är även beroende av leverantörernas produkter för att kunna erbjuda en bredd i sitt butikssortiment och därigenom behålla och bredda sina kundbaser. Leverantörerna är i sin tur beroende av återförsäljarna av den enkla anledningen att det är de som är deras viktigaste och ibland enda distributionskanaler.

Det ömsesidiga beroendet har dock en viss slagsida till leverantörens nackdel. Återförsäljarna har teoretisk potential att klara sig utan en viss leverantör eftersom det nästan alltid finns ett substitut. För leverantörerna är det inte lika enkelt. Deras beroende av distributionskanalerna genom de tre största aktörerna gör beroendet centralt för fortsatt överlevnad som eget oberoende varumärke.

7. Slutsats

Det område vi har studerat sammanflätas i följande kapitel där vi presenterar vad vi kommit fram till och åstadkommit och i vilken utsträckning teorin korrelerar med våra resultat. Detta kapitel är uppsatsens slutdestination där vi kommer att besvara vårt syfte och vår problemformulering.

7.1 Studiens slutdestination

Vi har genom resans gång studerat dagligvarubranschen i syfte att kartlägga de förändringar som EMV medför, både ur ett strategic management perspektiv och ur ett varumärkesperspektiv. Med stor signifikans kan vi påvisa påfrestningar och nya strategiska grepp inom branschen. Genom intervjuer och övriga empiriska studier vill vi i detta kapitel presentera våra iakttagelser och den framtid som branschen står inför.

I vår slutsats kommer vi att besvara våra två huvudfrågor (se 1.4) som ställdes upp i problemformuleringen vilka även beaktar vårt syfte med studien. De två frågorna är:

- *Hur kan leverantörernas förhandlingsmakt i nätverket stärkas?*
- *Hur kan leverantörerna utnyttja sitt/sina varumärken som strategisk tillgång på bästa sätt?*

7.2 Vad har påverkat och på vilket sätt har branschstrukturen förändrats

De problem som vi belyser i uppsatsens inledning handlar i vid bemärkelse om den förändrade förhandlingsmakten, dels genom en stark utveckling av EMV och dels genom återförsäljarnas maktkoncentration. I vår analys har vi funnit områden som är högst intressanta att diskutera i denna avslutande del av uppsatsen.

De svenska återförsäljarna har tagit över makten vid förhandlingarna, inte minst därför att de är leverantörernas enda kanal till konsumenterna. De kan

med sin ökade makt ta till hårdare förhandlingsmetoder och tuffare avtalsvillkor gentemot leverantörerna. Att det gäller stora som små leverantörer bekräftas av våra intervjuobjekt. Vi har identifierat tre betydande orsaker till den omfattande strukturförändringen i den svenska dagligvarubranschen. De tre är:

- (i) **Internationaliseringstrend.** Den pågående processen där dagligvarubranschen rör sig över nationsgränser är en betydande strukturförändring. Både leverantörer och återförsäljare följer denna utveckling vilket leder till en ökad konkurrens såväl prismässigt som utbudsmässigt.
- (ii) **Konsolidering.** Den ökande konsolideringsgraden bland leverantörer slår ut mindre leverantörer samtidigt som konsolidering av återförsäljarledet ökar deras förhandlingsstyrka som i sin tur gör det allt hårdare att hävda sig som liten leverantör.
- (iii) **EMV.** Introduktionen och utbredningen av egna märkesvaror är ett fenomen som leder till att återförsäljarledet tillförskansar sig alltmer makt gentemot leverantörerna. Tack vare det alternativ och det hot som EMV utgör mot leverantörernas produkter hamnar återförsäljare många gånger i bättre förhandlingssituation än tidigare.

Tillsammans utgör internationaliseringstrenden, konsolideringen och EMV ett tungt artilleri vid förskjutningen av förhandlingsmakten på den svenska dagligvarumarknaden..

7.3 Våra identifieringar angående varumärkenas användande

Att skapa och ha ett starkt varumärke är nödvändigt för att berättiga sin närvaro på den svenska dagligvarumarknaden. Det är i slutändan varumärket och dess kommunikation med konsumenterna som styr utgången. Inom dagligvarubranschen har det alltid funnits starka varumärken. Men det blir svårare för varumärkena att hålla samma position som de har haft tidigare.

För att vara marknadsledare idag krävs mycket arbete med marknadsföringsmixen för att bibehålla sin position. Med ett starkt varumärke menas att man levererar en produkt som uppfyller och överträffar kundens förväntan. De svenska livsmedelskedjorna erbjuder ett brett sortiment av produkter som sträcker sig från lågpris- till kvalitetsprodukter. Detta tillåter varumärket att

fungera som en sorts garanti för konsumenterna. Men det är upp till återförsäljarna om de är villiga att erbjuda leverantörens produkter till konsumenterna.

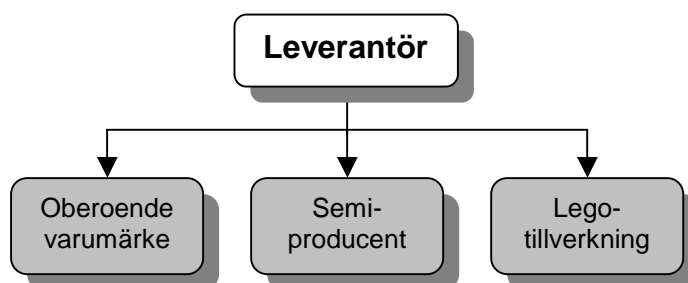
7.4 Förslag på olika strategiska åtgärder

Nedan ger vi våra förslag på olika strategiska åtgärder som leverantören kan vidta för att få mer förhandlingsmakt i dagligvarubranschen. Dels genom strategic management och brand management.

7.4.1 Tre alternativa handlingsvägar

Först måste leverantören välja mellan tre huvudsakliga vägar som aktör på den svenska dagligvarumarknaden och dessa är:

- Att bli leverantörer till återförsäljarkedjorna där de senare sätter sina varumärken/etiketter på produkterna. Leverantörerna blir **legotillverkare** utan egen kommunikation med slutkonsumenten. Denna väg bortser vi från eftersom den saknar koppling till brand management-perspektivet.
- Att bli **semiproducent**, dvs. de levererar sina egna varumärken samtidigt som de utnyttjar sin överkapacitet till legotillverkning.
- Att satsa på att bibehålla eller öka sina marknadsandelar genom att fortleva som **oberoende varumärke**.



Figur 6.5: Leverantörens tre huvudsakliga vägval.

Givetvis riktar vår studie in sig på de leverantörer som väljer att agera som oberoende varumärke och delvis på de som är semiproducenter. De båda typerna måste aktivt arbeta med varumärkesstrategier i kombination med nätverkstänkande.

Vilken väg leverantören än väljer eller tvingas ta så måste denne vara medveten om att konkurrens finns inom alla tre vägar. Enligt vår mening är den bästa vägen att välja ett bibehållande av eget varumärke, givet att förutsättningarna för en framgångsrik varumärkesförvaltning finns till hands. Detta alternativ gör att leverantören förfogar över sin framtid och med rätt verktyg kan ett starkt varumärke skapas vilket i sin tur leder till ökad makt gentemot återförsäljarna.

Om leverantören väljer att arbeta vidare med sitt varumärke måste denne vara medveten om att kommunikationen med konsumenterna är det yttersta verktyget. Genom att skapa en efterfrågan hos konsumenten blir återförsäljaren varse om att denne inte kan vara utan det aktuella varumärket i sitt sortiment. För att uppnå denna effekt måste leverantören vara förberedd på att lägga ner mycket resurser på marknadsföring för att strategin ska bli framgångsrik.

7.4.2 Återvinning av makten i nätverket

Vi har genom våra intervjuer kommit fram till att grunden för att leverantörernas produkter skall få finnas kvar på återförsäljarnas hyllor är att konsumenten efterfrågar och är nöjd med produkterna samt att återförsäljarna finner lönsamhet i deras produkter. För att åstadkomma detta kan leverantören använda sig av kvalitet, produktutveckling, varumärket och marknadsföring. En utveckling av de nedan uppräknade parametrarna leder sannolikt till ett mer attraktivt varumärke:

- Kvalitet
- Produktutveckling
- Marknadsföring
- Varumärket

Leverantörerna bör leverera en överlägsen kvalitet som överträffar konsumentens förväntningar och återförsäljarnas EMV-alternativ. Leverantörernas produkter bör besitta hög kvalitet som motiverar ett högre pris jämfört med EMV. Återförsäljarna försöker i sin tur att hela tiden förbättra sin kvalitet på sina EMV vilket medför att leverantörerna, för att finnas kvar på marknaden, måste överträffa kvaliteten hos EMV.

Leverantörerna måste aktivt arbeta med produktinnovation och produktdifferentiering för att öka försprånget gentemot återförsäljarna. EMV är som vi tidigare diskuterat i stort sett kopior av leverantörernas produkter. Om leverantörerna har en effektiv produktutveckling och snabbt kommer ut med nya produkter har återförsäljarna svårt att hinna med, vilket resulterar i att leverantörerna kan öka sin förhandlingsmakt.

Det är av stor betydelse att leverantörerna kommunicerar sitt varumärke till konsumenterna. Detta kan leverantörerna göra genom att använda sig av effektiva marknadsföringskanaler. Dessa marknadsföringsåtgärder tar stora resurser i anspråk, men de är ytterst väsentliga för att skapa ett starkt och välkänt varumärke.

För att kunna agera och överleva bör aktörerna ha ett starkt varumärke som konsumenterna kan identifiera sig med. För att skapa lojala kunder krävs ett starkt och välkänt märke och strävan för detta utmynnar i en väldigt hög konkurrens. Konkurrenten består i att skapa lojala kunder och det främsta vapnet är det egna unika varumärket. Genom att utveckla, förstärka och förmedla varumärket kan aktörerna konkurrera om kunderna. Denna konkurrens är väldigt intensiv och komplicerad då spelreglerna ständigt förändras och nya aktörer kommer och försvinner.

Ett starkt och välkänt varumärke som lever upp till konsumenternas förväntningar beträffande kvalitet och produktutveckling skapar lojala konsumenter. När detta är uppnått innebär det att leverantörerna har skapat sig en konkurrensfördel i förhållande till andra leverantörer och återförsäljarna.

Genom att ha produkter som är nischade kommer de leverantörer klara den nya situationen bättre än de leverantörer som inte har unika produkter och som därmed är lätta att ersätta. Det är även viktigt att ha ett starkt varumärke för att positionera sig emot konkurrenterna och hos konsumenterna. Genom

att de positionerar sitt varumärke bland konsumenterna t ex via marknadsföringsaktiviteter kan leverantörerna uppnå en bättre förhandlingsposition och lättare få en plats i återförsäljarnas sortiment och även en bra hyllplacering.

7.5 Stämmer verkligheten överens med teorin?

De teorier som vi valt att använda oss av har visat sig vara applicerbara med utgångspunkt ur vårt syfte. Som vi nämnt tidigare i detta kapitel har vi påvisat hur leverantören utifrån ett strategic- och brandmanagementperspektiv kan förbättra sin förhandlingsposition gentemot återförsäljarna. Teorierna under dessa två perspektiv har således fungerat som väsentliga instrument i analysen och besvarandet av vårt syfte.

7.6 Praktiska bidrag

Vi anser att företag, både leverantörer och återförsäljare, kan använda sig av vår studie och finna den intressant. Vi vill med vår studie uppmärksamma den situation som leverantörerna står inför och vad de kan göra för att förbättra den. Vi har sett att en del företag redan använder sig av en eller flera av de teorier som vi har tagit upp. Vi vill dock påpeka att studien skiljer sig från annan kunskap på området då vi kombinerar nätverksstrukturen med varumärkestänkandet. Denna kombination kan vara en användbar nyckel för praktiker, främst i leverantörsledet, som befattar sig med den här typen av frågor.

7.7 Framtidsbild

Sverige, med sin maktkoncentration av återförsäljarkedjor, har endast ett fåtal reella alternativ att välja emellan. Då de tre stora återförsäljarkedjorna har en sammanlagd marknadsandel på 93 % blir det ganska tydligt att en leverantör har svårt att finna lönsamhet om dessa alternativ utesluts. Som alternativ måste egna distributionskanaler finansieras, vilket i dagsläget (och troligen även i framtiden) inte verkar rimligt eller rationellt.

Scenariot som beskrivs ovan är något drastisk men visar ändå på den totala avsaknaden av realistiska handlinsalternativ när en leverantör inte finner sig i återförsäljarkedjornas maktgrepp.

Vem överlever vem? Ja, återförsäljarkedjorna hyser orättvist mycket större beredskap inför en förlorad leverantör i förhållande till leverantören som på ett bräde kan förlora kontakten med 25-50 % av sina slutkonsumenter genom ett utestängande ur en eller flera återförsäljarkedjor. Vår mening är den att leverantörerna är de som först får ta stryk och därefter återförsäljarkedjorna som tappar kunder pga. minskat utbud.

7.8 Förslag till vidare forskning.

Under skrivandets gång har intressanta frågeställningar av ämnet dykt upp. Vi har skrivit vår uppsats ur ett leverantörsperspektiv. Nedan följer några resonemang kring tänkbara ämnesområden som skulle kunna undersökas för att djupare kunna analysera maktförhållandet och EMV fenomenet inom dagligvarubranschen.

Att t ex titta på EMV och maktförhållanden från återförsäljarperspektiv skulle vara mycket intressant. Även att studera branschförändringarna från ett konsumentperspektiv skulle vara av stort värde genom att ställa sig inför frågan: Är det bra eller dåligt att återförsäljarna får större makt utifrån konsumentens ögon?

De mindre leverantörernas situation ur ett nätverkperspektiv, att titta på hur de mindre leverantörerna skall agera i ett nätverk. Hur dem skall arbeta med nätverket för att få ut det bästa ur nätverket. Om kopplingarna i nätverket skall vara lösa eller hårt sammansatta? Detta är frågor som hade varit intressanta att forska vidare i.

8. Källförteckning

Litteratur

Aaker, David A, "Building Strong Brands", The free press, 1996.

De Chernatony, Leslie & McDonald, Malcolm, "Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets", Oxford:Butterworth-Heineman, 1998.

Elg, Ulf & Johansson, Ulf, "Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan", Lund University Press 1992.

Eliasson, Jan & Hagström, Carl-Johan, "Dagligvaruhandeln- struktur, ägarform och relation till leverantörer, Konkurrensverket 2002.

Eriksson, Lars, & Wiedersheim, Torsten & Paul, Finn, "Att utreda, forska och rapportera", Liber Malmö 1999.

Grant, Robert M, "Contemporary Strategy Analysis", Fourth edition, Blackwell business 2002.

Grönroos, Christian, "Marknadsföring i tjänsteföretag", Liber-Hermods AB, Malmö 1996.

Gummesson Evert, "Relationsmarknadsföring: från 4p till 30r", Upplaga 2:2, Kristianstads boktryckeri AB, 2000.

Holme, I & Solvang, B, "Forskningsmetodik", Studentlitteraturen Lund, 1996.

Håkansson, Håkan & Ivan Snehota, "Developing Relationships in Business Networks", International Thomson Business Press, 1995.

Kapferer, Jean-Noël, Strategic Brand Management, Creating and sustaining brand equity long term, Second edition, Kogan Page 1997.

Mattsson, Lars-Gunnar & Hultén, Staffan, "Företag och marknader i förändring – dynamik i nätverk" Nerenius&Santéus förlag, 1994.

Melin, Frans, "Varumärke som strategiskt konkurrensmedel och konsten att bygga upp starka varumärken", Lund University Press, 1997.

Merriam, Sharan B, "Fallstudien som Forskningsmetod", Studentlitteratur, 1994.

Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam, "Co-opetion", Göteborg: ISL 1996.

Pellegrini, Luca, "Brands vs trade names: manufacturer and retailer missions in the value system", Lund 1996.

Porter, Micheal E, "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York Free Press, 1980.

Yin, Robert K, "Case study research: design and methods", Newsbury Park, Calif: Sage Publications, Cop. 1989.

Vetenskapliga artiklar

Burt, Steve, "The strategic role of retail brands in British grocery retailing", European Journal of Marketing, 34 (8) (Autumn 2000).

Cunningham, R M, "Customer loyalty to store and brand", Harvard business review, vol 39 1961, pp. 127-137.

Davies, Gary, "Retail brands and the theft of identity", International Journal of retail & Distribution Management, Vol 26, no 4 1998, pp 140-146.

Eneroth, Kristina, & Malm, Allan T, (1999), "Knowledge webs & generative relations – "A Network Approach to Developing Competencies", European Management Journal Vol 9, nr 2, April 2001, pp. 174-182.

Hoch, Stephen J, "How should national brands think about private labels", Sloan management review Cambridge, vol 37 1996, pp. 89.

Myers, John G, "Determinants of Private Brand Attitude", Journal of marketing research, vol IV february 1967, pp. 73-81.

Rao, Tanniro R, "Are some consumers more prone to purchase private labels?", Journal of Marketing Research, vol. VI November 1969, pp. 447-450.

Richardson, Paul S, "Are store brands perceived to be just another brand?", Journal of Product & Brand Management, vol 6 1997, pp. 388-404.

Williamson, Peter J, (1999) "Strategy as Options on the Future", Sloan Management Review, Spring 1999, pp. 117-126.

Muntliga Källor

Larsson Nikolas, Category Director (Snacking), Procordia

Schildfat Tobias, Marknadsassistent, Findus

Sancho Anders, Marknadsansvarig frukostflingor, Nestlé

Mylonopoulos Spiros, VD, Bergendahlsgruppen

Knutas Arne, Business Manager, Barilla Nordic

Andersson Janica, Marknadskoordinator, Ostkompaniet

Börje Dalsmo, Ansvarig för konsument produkter i Sverigr, SCA

Gustafsson Helena, EMV-ansvarig, ICA

Bengt Ellnestam, Kategorichef Signum, COOP

Bejmyr Mats, EMV-ansvarig, Axfood

Bilaga 1: Företagspresentationer

Denna presentation är kortfattad och endast avsedd att göra läsningen mer relaterad till verkligheten och för att läsaren ska kunna skapa sig en fylligare bild av det som diskuteras. Först presenteras återförsäljarna för att sedan följas av de leverantörer som vi har intervjuat.

Återförsäljare



ICA Ahold är en detaljhandelskoncern med huvudsaklig inriktning på mat. Koncernen består av självständiga dotterbolag som var för sig har nätverk av antingen butiker eller distribution till restaurang- och storkök samt servicehandel. ICA Ahold ägs till 30 % av ICA Förbundet Invest AB, till 20 % av norska Canica AS och till 50 % av holländska Royal Ahold N.V. ICA. Idag är ICAs svenska marknadsandel nästan 50 % vilket gör dem till den klart dominerande återförsäljarkedjan.

ICAs butiksnät består av cirka 1850 butiker fördelade på olika koncept. Följande koncept drivs av ICA Handlarnas AB: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och MAXI ICA Stormarknad. Dessutom driver ICA tillsammans med Statoil, ICA Express som ligger i direkt anslutning till Statoils bensinmackar.

I ICAs butiker finns fyra olika EMV-serier, alla med egen inriktning. I premiumsegmentet finns varumärket *ICA* och i lågprisklassen säljer de *Euro Shopper* som är ett samarbete mellan elva europeiska företag. *Skona* har produkter med miljömedvetenhet som ledstjärna och *ICA Frukt och grönt* är ett varumärke som ska förmedla kvalitet i frukter och grönsaker.



Coop är en detaljhandelskedja med inriktning på livsmedel och specialvaror. Kooperativa förbundet (KF) är huvudägare i Coop Norden AB som i sin tur är ensam ägare av Coop Sverige (Coop).

Coop har två olika butikskedjor för dagligvaror, Coop Konsum och Coop Forum. Forum är Sveriges största storhandelskedja med 43 butiker över hela landet. Konsum har 390 butiker av varierande storlek, dock ej storköp eller närbutikformat.

I butikerna finns fyra olika EMV, eller EVM som de har valt att kalla dem. Basvaror av normal kvalitet säljs under varumärket *Blåvitt* och lågprisvaror bär namnet *Coop X-tra* och lanseras i landet under 2003. I premiumskiktet heter Coops EVM *Signum* och den miljöinriktade linjen heter *Änglamark*.



Axfood är den enda av de stora återförsäljarkedjorna som är noterad på den svenska börsen vilket medför att de agerar på andra premisser än ICA och Coop. De är ungefär lika stora som Coop i tal om marknadsandelar men de har betydligt fler butiker. I butiksnätet finns 700 antingen del- eller helägda butiker eller som franchisebutiker.

I koncernen finns sex olika butikskoncept. De helägda är Hemköp, Willys och Willys hemma. Som franchisekedjor finns butikskoncepten Vivo, Spar och Tempo.

Butikskedjorna Hemköp, Willys och Spar har egna, unika produktserier. Butikskoncepten har således individuella EMV. Till detta kommer dock ytterligare produktserier som blir gemensamma för hela koncernen. Samtliga butikskedjor lanserade sina EMV under första halvåret 2002.



Bergendahlsgruppen AB är et familjeägt företag vars huvudsakliga inriktning är dagligvaror och specialvaror i detaljhandeln samt partihandeln. Butikerna drivs dels genom dotterbolag och dels tillsammans med externa butiksägare. Gruppens verksamhet är ännu så länge starkt koncentrerad till Skåne men sprider sig sakta uppåt till den övre "expansionsgränsen" Stockholm.

Knutna till Bergendahlsgruppen finns fyra butikskoncept. De är Ekohallen, AGs Favör, City Gross och Matöppet. Utöver dessa levererar Bergendahls till ett stort antal butiker utan anslutning till specifika koncept. Det totala antalet butiker som tillhör koncernens "nät" är 133 stycken varav 31 är helägda av den.

Gruppen har idag inga EMV och några sådana planer har inte presenterats. Dock framkommer i en intervju med koncernchefen och VD:n Spiros Mylonopoulos att det inte kan uteslutas att en sådan satsning äger rum i framtiden. Det som är avgörande är om EMV långsiktigt är lönsamt eller om kostnaderna för satsningen överstiger intäkterna.

Leverantörer



Barilla är en familjeägd livsmedelskoncern med säte i Italien. Närvaron på den svenska marknaden stärks av uppköpet av Wasa bröd som har stor erfarenhet från marknaden. Barillakoncernen är i Sverige känd för sin pasta men är även stor producent av bröd, därav förvärvet av Wasa.

I Sverige är det dock pastan som marknadsförs under varumärket Barilla. Marknadsandelar mätt i andel ton gör Barilla (23 %) till näst störst efter Kungsörnen (34 %). Barilla är dock differentierad med inriktning på hög kvalitet vilket har gjort varumärket till kvalitetsledare inom pastasegmentet. Tack vare denna inriktning betingar deras pasta ett högre penningvärde/kilo än vad t ex kungsörnens pasta gör.

Själva varumärket bär en lång historia och de var först ut i Italien med att byta ut lösviktshandeln i butik mot färdigförpackade portioner. De tillhörde även pionjärerna i hemlandet med att använda sig av TV-reklam. Varumärkets laddning och symbol har utvecklats kontinuerligt utan att lämna grundstenen kvaliteten.

På den Svenska marknaden använder sig Barilla idag av olika kommunikationsverktyg mot slutkonsumenten. Den interaktiva kontakten upprätthålls med recept som tillhandahålls i ÅFs butiker, ett sätt att skapa kundlojalitet. Den mediala kommunikationen sker via tidningar och annat tryckt material som direktreklam i samverkan med ÅF. Viss TV-reklam ingår också i marknadsföringen. Denna sker genom samreklam för olika varumärken som iscensätts och produceras av ÅF.

Barillas varumärken på den svenska marknaden:
Barilla och Wasabröd.



Findus är en av Sveriges största livsmedelsproducenter som huvudsakligen tillverkar djupfrost mat och kolonialvaror. Idag är företaget åter igen i svensk ägo och ingår i Wallenbergsfären sedan 2000 efter att ha varit ägt av Nestlé sedan tidigt 60-tal. Företaget är kvalitetsinriktat och erbjuder ca 250 olika konsumentprodukter under varumärket Findus.

Findus jobbar aktivt och medvetet med ett varumärke, Findus, och skapar därigenom en stark relation till konsumenterna. Deras varumärke är starkt förknippat med kvalitet.



Nestlé är världens största och mest diversifierade livsmedelsföretag, med närmare 500 fabriker i cirka 80 länder. Nestlé Sverige AB bildades 1962 i samband med förvärvet av delar av Findus och är idag en av de största leverantörerna till svensk dagligvaruhandel.

Koncernen tillverkar livsmedelsprodukter inom följande varukategorier: Kaffe, barnmat, konfektyr, djurmat och frukostflingor. Under dessa kategorier finns ett flertal starka internationella varumärken. En del av Nestlés strategi är att kontinuerligt köpa upp framgångsrika varumärken och på så sätt få kontroll över marknadsutvecklingen.

Koncernnamnet Nestlé används bara på barnmatssegmentet medan de övriga segmenten har unika namn på varje produkt/produktkategori. De sistnämnda hanteras som fristående varumärken med egen varumärkeskommunikation och individuella marknadsföringskanaler. Det övergripande målet för Nestlé är att erbjuda och förmedla kvalitet i alla varumärken.

Nestlés varumärken (ett urval):

NesCafé, Zoegas, Nestlé barnmat, After Eight, KitKat, Friskies och Pussi.



Ostkompaniet är ett joint venture mellan Skånemejerier och Milko och bildades 2002. Det nya bolaget besitter dock långvarig erfarenhet och kompetens inom ostindustrin då ägarna tidigare hade sina egna affärsområden för ost. Ägarnas geografiska marknader delas upp efter Skånemejerier i södra Sverige och Milko i norra. Tillsammans täcker deras distributionsapparater nästan hela landet.

Ostkompaniet marknadsför sina ostar under varumärke för respektive sort där varumärket *Ostkompaniet* fungerar som kvalitetsstämpel. Ostmarknaden är speciell så till vida att ett antal ostsorser som *Grevé*, *Präst* och *Herrgård* är

degenererade varumärken. Rätten till dessa varumärken ägs av Ostfrämjandet som är en ideell förening skapad av osttillverkande mejeriföretag.

De varumärken som är unika för Ostkompaniet skapar var och en olika profiler som sedan knyts ihop av den övergripande kvalitetsstämpeln, Ostkompaniet. Sveriges marknadsledare på ostar är Arla med en marknadsandel på 50- 60 %. På andra plats finns Ostkompaniet som har en andel som motsvarar ca 27 %. Tillsammans dominerar dessa två den svenska ostmarknaden.

Ostkompaniets varumärken:

De gör ostar inom flera osttyper och sätter sina namn på dem.



Procordia Food bildades 1995 och är därmed bara bråkdelen så gammalt som några av de varumärken som ingår i företagets portfölj. Företaget är en av Sveriges största dagligvaruleverantörer och ingår i Norska Orkla Foods AS som är en av nordens ledande leverantörer.

I portföljen finns produkter i flera varukategorier, från djupfrys till kylvara. Deras storlek och samling av starka varumärken gör dem till en nödvändig leverantör för ÅF. De jobbar individuellt med varje varumärke och använder bara företagsnamnet vid konsumentkontakt och som affärspartner.

Enligt Nikolas Larsson på Procordia har de två huvudsakliga mål i fokus. Det första är att bygga varumärken vilket sker genom innovation och *consumer insight*. Varumärket blir deras styrka och deras kompetens ligger i den stora kunskap de har om en given produktkategori. Det andra målet är att addera värde för slutkonsumenten. Om detta värde saknas finns det inget incitament för kunden att konsumera Procordias varor. Slutprodukten ska kombinera kvalitet och säkerhet med en rimlig prisbild.

Procordias varumärken:

Felix, BOB, Ekströms, Önos, Risifrutti, FUN Light, ABBA Seafood och KåKå.



SCA producerar olika pappersprodukter åt såväl slutkonsumenter som industrin och för annan professionell användning. Den del av företaget som är intressant ur vårt perspektiv är affärsområdet Hygienprodukter. Affärsområdet har produkter både för privatkonsumenter och för övriga konsumenter.

I Sverige är SCA en av de största leverantörerna av pappershygienartiklar till dagligvaruhandeln. De tillverkar bl a hushållspapper, toalettpapper, blöjor och inkontinensskydd.

SCA används inte som konsumentvarumärke. Istället har varje produkt eller kategori egna varumärken som marknadsförs individuellt.

SCAs stora varumärken:

Libresse, Libero, Edet, Tork och Tena.

Bilaga 2: Intervjuunderlag till återförsäljare

Inför vår kommande intervju översänder vi det underlag som våra frågor kommer att utgå ifrån. Stolparna nedan är alltså avsedda att endast användas som riktlinjer under intervjun. En utveckling av dessa samt kompletterande frågor är till stor hjälp för vårt fortsatta arbete.

Att notera: Med **Leverantör** menar vi inte de som levererar produkter som ni sätter era varumärken på, utan de som finns i återförsäljarnas utbud med ursprungligt varumärke (ex. Barilla)

1. Beskriv maktförhållandet mellan återförsäljare och leverantör
2. Strategier gentemot leverantör
3. Utvecklingen på marknaden
4. Era EMV-strategier
5. EMV idag och i framtiden

Bilaga 3: Intervjuunderlag till leverantör

Inför vår kommande intervju översänder vi det underlag som våra frågor kommer att utgå ifrån. Stolparna nedan är alltså avsedda att endast användas som riktlinjer under intervjun. En utveckling av dessa samt kompletterande frågor är till stor hjälp för vårt fortsatta arbete.

Att notera: Med **Leverantör** menar vi inte de som levererar produkter som ni sätter era varumärken på, utan de som finns i återförsäljarnas utbud med ursprungligt varumärke (ex. Barilla)

1. Beskriv maktförhållandet mellan återförsäljare och leverantör
2. Strategier gentemot återförsäljare
3. Er syn på EMV
4. Återförsäljarnas konsolidering
5. Internationell konkurrens
6. Skydd mot återförsäljarnas tilltagande makt

