



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Magisteruppsats**  
September 2002

# Mindre leverantörers konkurrenssituation inom dagligvarubranschen

**Författare:**  
Sabina Feith  
Eva Ljungberg  
Helena Tufvesson

**Handledare:**  
Ulf Elg

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1 BAKGRUND .....   | 4         |
| 1.2 PROBLEMATISERING.....  | 5         |
| 1.3 SYFTE.....   | 6         |
| 1.4 DISPOSITION.....   | 7         |
| <b>2. METOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| 2.1 KORTFATTAT OM PROCESSEN.....   | 9         |
| 2.2 VAL AV METOD .....   | 9         |
| 2.2.1 Kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder.....                  | 10        |
| 2.3 DATAINSAMLINGSPROCESSEN .....  | 11        |
| 2.3.1 Primärdata.....  | 11        |
| 2.3.2 Sekundärdata.....  | 12        |
| 2.4 INTERVJUTEKNIK.....  | 13        |
| 2.5 BORTFALL.....  | 13        |
| 2.6 KÄLLKRITIK.....  | 15        |
| 2.6.1 Kritik av primärdata.....  | 15        |
| 2.7 TOLKNING AV DEN KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN .....                      | 17        |
| 2.7.1 Tolkning av information.....   | 17        |
| 2.7.2 Tolkning av frekvenser.....  | 17        |
| 2.7.3 Tolkning av korrelationsresultaten.....                              | 17        |
| 2.8 VAL AV TEORI.....  | 18        |
| 2.9 VALIDITET.....   | 20        |
| 2.10 RELIABILITET .....  | 21        |
| <b>3. TEORI</b> .....  | <b>22</b> |
| 3.1 PORTERS FEM KONKURRENSKRAFTER .....                                    | 22        |
| 3.1.2 Begränsningar hos Porters fem konkurrenskrafter.....                 | 24        |
| 3.2 RELATIONER .....   | 25        |
| 3.2.1 Aktörbindningar, resurskopplingar och aktivitetslänkar .....         | 26        |
| 3.2.2 Begränsningar hos relationsteorierna.....                            | 27        |
| 3.3 FÖRETAGSANALYS .....   | 28        |
| 3.3.1 Resursgranskning .....   | 28        |
| 3.3.2 Distributionsbaserade tillgångar.....                                | 28        |
| 3.3.3 Interna tillgångar.....  | 29        |
| 3.4 PORTERS BASSTRATEGIER .....  | 30        |
| 3.4.1 Begränsningar hos Porters tre basstrategier.....                     | 31        |
| 3.5 SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....  | 32        |
| 3.5.1 Samband i teorikapitlet.....   | 32        |
| 3.5.2 Teorikapitlets relevans för kommande kapitel.....                    | 32        |
| <b>4. DAGLIGVARUBRANSCHEN</b> .....  | <b>34</b> |
| 4.1 INLEDNING .....  | 34        |
| 4.2 DEFINITION AV DAGLIGVARUBRANSCHEN .....                                | 34        |
| 4.3 DAGLIGVARUKEDJORNA .....   | 34        |
| 4.3.1 Grossister.....  | 36        |
| 4.4 DEN SENASTE UTVECKLINGEN INOM BRANSCHEN .....                          | 37        |
| 4.4.1 Varumärken .....   | 38        |
| 4.5 MINDRE LEVERANTÖRER.....   | 39        |
| 4.5.1 Nödvändiga resurser .....  | 39        |
| 4.5.2 Mindre leverantörers position på marknaden .....                     | 40        |
| <b>5. ENKÄTENS UTFORMNING</b> .....  | <b>42</b> |
| 5.1 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGENS RELEVANS FÖR ENKÄTENS UTFORMNING ..... | 42        |
| 5.2 KOPPLING MELLAN TEORI OCH PÅSTÅENDEN I ENKÄTEN.....                    | 43        |

|  |              |
|--|--------------|
| <b>6. ANALYS .....</b>                             | <b>46</b>    |
| 6.1 INLEDNING .....                                | 46           |
| 6.2 PORTERS FEM KONKURRENSKRAFTER .....            | 46           |
| 6.2.1 Existerande konkurrenter i branschen.....    | 46           |
| 6.2.2 Potentiella etablerare .....                 | 48           |
| 6.2.3 Köpare .....                                 | 49           |
| 6.2.4 Substitut .....                              | 51           |
| 6.2.5 Leverantörer .....                           | 51           |
| 6.3 RELATIONER .....                               | 53           |
| 6.4 PORTERS BASSTRATEGIER .....                    | 60           |
| 6.4.1 Kostnadsöverlägsenhet .....                  | 60           |
| 6.4.2 Differentiering .....                        | 61           |
| 6.4.3 Fokusering .....                             | 62           |
| 6.4.4 Kombination av strategier .....              | 63           |
| <b>7. SLUTSATS .....</b>                           | <b>65</b>    |
| 7.1 MINDRE LEVERANTÖRERS KONKURRENSSITUATION ..... | 65           |
| 7.2 RELATIONER .....                               | 66           |
| 7.3 STRATEGIVALET.....                             | 66           |
| <b>8. SLUTDISKUSSION.....</b>                      | <b>68</b>    |
| 8.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....             | 68           |
| <b>9. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>                    | <b>70</b>    |
| <b>BILAGOR.....</b>                                | <b>.....</b> |

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Internationaliseringen leder till ökad konkurrens i de flesta branscher. Så även i dagligvarubranschen där allt fler leverantörer är internationella aktörer<sup>1</sup>. Denna utökade konkurrens bland leverantörer blir tydlig för konsumenter i de flesta dagligvarubutiker med exempelvis en allt större del tyska, holländska, brittiska och danska varor i hyllorna. Då dessa internationella leverantörer ofta är stora globala aktörer med en ytterst effektiv och storskalig produktion och distribution har de stora komparativa fördelar i jämförelse med många inhemska leverantörer. Den europeiska integrationen påverkar således dagligvaruhandeln till att omvärdera sina relationer till befintliga inhemska leverantörer<sup>2</sup> då de inte upplevs lika konkurrenskraftiga som innan Sveriges inträde i EU 1995.

Men inte bara utländska leverantörer utan även utländska butiker etablerar sig på den svenska marknaden<sup>3</sup>. Svenska dagligvaruhandeln bemöter denna internationella konkurrens med starka varumärken, både etablerade svenska och egna handelsmärken, då det anses ligga en konkurrensfördel i starka totalerbjudanden<sup>4</sup>. Dessa totalerbjudanden anses som en konkurrensfördel i kampen om konsumenten. I en alltmer stressad vardag uppskattas möjligheter till "one-stop-shopping", vilket innebär att konsumenten finner allt på shoppinglistan i samma butik. En konsekvens av detta är att handeln ofta efterfrågar totallösningar vilket ökar konkurrensfördelen för större leverantörer med ett större sortiment av varor<sup>5</sup>. Sedan 80-talet har en klar trend mot "single-sourcing", vilken kännetecknas av en kraftig minskning av antalet leverantörer, pågått<sup>6</sup>. Ofta domineras produktområden av två till tre leverantörer med en marknadsandel på 60-70 %<sup>7</sup>. Konsumenten liksom handeln antas således begränsa sina inköp till så få butiker respektive leverantörer som möjligt för att på så sätt vinna tid, minska utgifter och förenkla hela inköpsprocessen.

Vidare satsar dagligvarukedjor alltmer på egna märken för att på så sätt pressa priser, skapa goodwill för det egna namnet och stärka ställningen mot leverantörer med starka varumärken<sup>8</sup>. Handelns egna varumärken ökar visserligen ofta totalmarknaden för denna produkt, men de tar även av befintliga marknadsandelar och konkurrerar då inte med märkesledarna utan tar av mindre och svagare varumärken<sup>9</sup>. I exempelvis Tyskland, Storbritannien och Frankrike tenderar marknaden att delas upp mellan två ledande tillverkare och handelns egna märken och det blir inte mycket kvar till övriga tillverkare<sup>10</sup>. För konsumenter blir dessutom "value for money" alltmer viktigt, dvs. priset på en vara måste vara rimligt i förhållande till värdet konsumenten får ut av den<sup>11</sup>. Detta leder till att handelns

---

<sup>1</sup> Närings- och handels departementet, (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.66-67

<sup>2</sup> Bengtsson, A., Elg, U., Johansson, U., (2000) *The process of Internationalization: how Swedish food retailers perceive their domestic supplier relationships*, s.322

<sup>3</sup> Fri Köpenskap, (2001-09-21) *Konkurrensverket välkomnar Lidl*.

<sup>4</sup> Dagens Industri, (2002-03-14) *Coops VD tror inte på lågprisbutiker*.

<sup>5</sup> Nilsson, K., Nilsson, P. (1992), *Småföretag i flerpartssamverkan*, s.1

<sup>6</sup> Gadde, L., Håkansson, H. (1993), *Professionellt inköp*, s.44

<sup>7</sup> Ossiansson, E. (1997), *Nätverk i Förändring – en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, s.19

<sup>8</sup> Närings- och handels departementet, (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.66-67

<sup>9</sup> Ibid, s.239

<sup>10</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.141

<sup>11</sup> Supermarket, (2001), *Leverantörernas varumärken – aldrig tidigare så hotade - enligt leverantörerna*, s.45-55

egna märken, tillverkade av märkestillverkarna men sålda till ett billigare pris, prioriteras framför märkesvarorna.

Slutligen har det sedan länge pågått en debatt om de svenska matpriserna. Enligt Konkurrensverket är de svenska matpriserna i genomsnitt ca 20 % högre än i övriga Europa, varav 10 % förklaras av bl.a. skatter och långa avstånd medan 10 % beror på dålig konkurrens<sup>12</sup>. Strukturen inom den svenska dagligvarubranschen har länge ansetts vara en anledning till dessa konkurrenshinder. Den svenska dagligvarumarknaden domineras av tre stora dagligvarukedjor; ICA, Axfood och Coop. I handelsledet dominerar dessa tre organisationer distributionen och tillgången till försäljningsställen för fabrikanterna<sup>13</sup>. Det finns således betydande inträdesbarriärer p.g.a. vittgående vertikala och horisontella integrationer inom dagligvarubranschen<sup>14</sup>. Konkurrenssituationen är följaktligen inte bara influerad av antalet företag på marknaden utan påverkas även av deras inbördes relationer<sup>15</sup>. Denna bakgrund är viktig för vår uppsats då detta gör det särskilt svårt för mindre leverantörer att hävda sig i konkurrensen, vilket är ett problem som bl.a. uppmärksammats av Konkurrensverket som på uppdrag av regeringen undersöker förutsättningarna för små leverantörer att etablera sig på marknaden<sup>16</sup>.

## 1.2 Problematisering

Inom dagligvaruhandeln finns det ett antal kända märkesvaror som av konsumenten förväntas ingå i livsmedelsaffärernas sortiment. Kända märken lockar konsumenter till butikerna vilket medför att leverantörer med ett brett sortiment av märkesprodukter lättare etablerar sig hos dagligvarukedjorna. Kända märkesprodukter ingår dessutom mer frekvent i marknadsföringskampanjer i samordning mellan leverantörerna och dagligvarukedjorna<sup>17</sup>. Mot denna bakgrund ter det sig som om mindre leverantörer, som enligt vår definition inte har ett globalt välkänt varumärke och som inte är marknadsledare eller betecknas som tvåa inom produktkategorin i fråga, hamnar i en nästan omöjlig situation. De mindre leverantörerna löper en stor risk att bli bortprioriterade i marknadsföringskampanjerna, till förmån för mer välkända produktlinjer. Den ursprungliga frågan som vi ställde oss och som väckte vårt intresse för denna undersökning är därför hur det är möjligt för mindre leverantörer att få tillgång till hyllutrymme i butikerna trots att konsumenterna ofta inte känner till deras produkter, till stor del p.g.a. att de inte ingår i butikernas marknadsföringskampanjer.

Som utgångspunkt i vår undersökning ville vi således undersöka i vilken utsträckning mindre leverantörer finner det svårt att hävda sig på dagligvarumarknaden och hur de upplever sina möjligheter att överleva i en så konkurrensutsatt bransch. Ett sätt att utvärdera detta är att studera hur maktfördelningen ser ut vid förhandlingar i dagligvaruhandeln, liksom hur hård mindre leverantörer upplever att konkurrensen är. Maktfördelningen och den upplevda konkurrenssituationen är bland annat beroende av huruvida de mindre leverantörerna lyckas utnyttja sina komparativa fördelar, vilket även det utgör en viktig del av vår frågeställning.

Internationaliseringen är tillsammans med utbredningen av handelns egna varumärken den främsta drivkraften bakom förändringen inom dagligvarubranschen. Vi vill här undersöka hur mindre leverantörer påverkas av, samt hur de bemöter, de stora förändringarna som

---

<sup>12</sup> Fri köpenskap, (2002-03-08), *Branschen positiv till ny matprisundersökning*.

<sup>13</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.81

<sup>14</sup> SOU (1996), *Ökad konkurrens i handeln med livsmedel*, s.61

<sup>15</sup> Stiglitz, J. (1986), *New developments in the analysis of market structure*.

<sup>16</sup> Nyhetsbyrån Direkt, (2002-02-28), *Regeringen: Konkurrensverket undersöker livsmedelsbranschen*.

<sup>17</sup> Ibid, s.178

internationaliseringen och utbredningen av handels egna märken medför. Ser de denna utveckling som hotfull eller anses den ge nya möjligheter och anpassar mindre leverantörer i så fall sina strategier utefter dessa förändringar?

Många företag känner idag behov av att ha goda relationer till sina leverantörer då inköpsprocessen underlättas betydligt i en relation som är långvarig i jämförelse med att inleda nya relationer med leverantörer<sup>18</sup>. Är så även fallet med mindre leverantörer? Vi vill i detta sammanhang undersöka hur de mindre leverantörernas relationer till sina större kunder ser ut. Har mindre leverantörer personliga kontakter inom de större centraliserade organisationerna? Kan väl utvecklade personliga relationer ses som en konkurrensfördel i den utökade internationaliseringen (i och med utländska leverantörers inträde på den svenska marknaden) och således ses som en allt viktigare strategi för att stå sig i konkurrensen? Vi anser det vidare som viktigt att kartlägga vilka faktorer som är avgörande för mindre leverantörers relationsbyggande.

Vi ämnar således utreda hur mindre leverantörer kan överleva i dagligvarubranschen med dess hårda struktur med starka bindningar mellan de olika leden i dagligvarukedjan, samt med de nya hotbilder som internationaliseringen och en utbredning av handels egna märken eventuellt medför. Vi ämnar följaktligen att explorativt undersöka hur denna problematik löses i praktiken med hjälp av relationsteorier samt teorier som speglar konkurrensstrategier och konkurrenssituationen på marknaden. Men vi kommer även att undersöka om Porters tre basstrategier går att applicera på mindre leverantörers val av strategier fullt ut eller om de måste kompletteras för att bättre kunna beskriva mindre företags strategiska möjligheter. Likaså ställer vi oss frågande till om Porters fem konkurrenskrafter eventuellt är otillräckliga för att fånga mindre leverantörers speciella konkurrenssituation. Slutligen vill vi genom denna uppsats bidra med generell kunskap om små företags möjligheter och problem när det gäller att hantera en internationaliseringsprocess men även när det gäller att hantera en konkurrenssituation som domineras av stora aktörer.

### **1.3 Syfte**

Vårt syfte är att undersöka mindre leverantörers konkurrenssituation på den svenska dagligvarumarknaden samt att analysera hur den påverkar deras val av strategier.

---

<sup>18</sup> Johansson, U. (2001), *Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework*, s.342

## 1.4 Disposition

### *Kapitel 1 – Inledning*

Inledningsvis ger vi en kort beskrivning av dagligvarubranschen där internationaliseringen, dominansen av ett fåtal större leverantörer och utbredningen av handels egna märken är särskilt viktiga bakgrundsaspekter. Uppsatsens problemformulering redogör för alla de delfrågor som vi ställt oss. Efter det anges huvudsyftet med uppsatsen, som härleds ur problematiseringen och vår målsättning att fokusera på mindre leverantörers konkurrenssituation samt hur den påverkar deras val av strategier.

### *Kapitel 2 – Metod*

Detta avsnitt redogör för hur vi gått tillväga under arbetets gång. Vi redogör för varför en abduktiv forskningsansats styrde uppsatsens arbetsgång och visar på hur denna genererat våra slutsatser. Motiv till val av litteratur anges samt hur och varför intervjuer och undersökningar utfördes på de sätt som de gjorde. Skälen styrdes av såväl teoretiska som praktiska faktorer. Den viktigaste behållningen i detta kapitel är insikt om de val och hinder vi under arbetes gång ställts inför samt att källkritik, validitets- och reliabilitetsfrågor ges utrymme för diskussion.

### *Kapitel 3 – Teori*

I teorikapitlet presenterar vi vår teoretiska referensram. Vi har valt teorier som skall hjälpa oss att förstå bakgrunden till de strategibeslut som mindre leverantörer fattar. Vi använder oss av Porters fem konkurrenskrafter för att med hjälp av denna teori kunna beskriva vilka yttre faktorer som påverkar mindre leverantörers konkurrenssituation. För att återge de inre faktorer som påverkar konkurrenssituationen, använder vi oss av teorier runt *företagsanalys*. Även relationsteorier utgör en viktig del av vår uppsats då vi tror att dessa påverkar konkurrenssituationen. Vidare innehåller teorikapitlet Porters tre basstrategier och vi kommer genom vår undersökning att försöka fastställa om denna teori är tillräcklig för att beskriva mindre leverantörers val av strategi.

### *Kapitel 4 – Dagligvarubranschen*

För att bättre kunna förstå hur konkurrenssituationen på dagligvarumarknaden påverkar mindre leverantörers val av strategi redogör vi i detta kapitel för dagligvarukedjornas dominans samt den senaste utvecklingen i branschen. Vi redogör således för de externa faktorer som utgör hot och möjligheter för mindre leverantörer på dagligvarumarknaden. Vi behandlar även styrkor och svagheter som mindre leverantörer kan tänkas besitta, d.v.s. de inre faktorer som möjliggör för eller begränsar företagets komparativa fördelar.

### *Kapitel 5 - Enkätens utformning*

Här kommer vi att förklara våra tankar bakom påståendena i enkäten, vilket innebär att vi kommer att redogöra för vilka påståenden i enkäten som baseras på de olika teoridelarna. Vi kommer även att visa den kvalitativa undersökningens relevans för utformningen av enkäten.

### *Kapitel 6 – Analys*

I analysen presenteras våra egna reflektioner, åsikter och teorier. Teorin som vi redogjort för används här som analysverktyg och vi stödjer vårt resonemang med empirin. Analysen är uppbyggd på samma sätt som teorikapitlet, dvs. med samma uppdelning i de olika teoriavsnitten. Vi kommer i detta kapitel att analysera resultaten av den kvalitativa och den kvantitativa undersökningen med hjälp av statistiska verktyg såsom korrelationer och frekvenser.

### *Kapitel 7 – Slutsatser*

Detta avsnitt sammanfattar vår uppsats och redogör för de viktigaste resultaten av vår studie. Här anges de yttre faktorernas eventuella påverkan på mindre leverantörers val av strategier samt om det går att se generella drag i vår kvantitativa undersökning för vilka strategier mindre leverantörer använder sig av.

### *Kapitel 8 - Slutdiskussion*

Här förs en diskussion angående lämpliga ämnen för vidare forskning.



## 2. Metod

### 2.1 Kortfattat om processen

Efter att ha fastställt vårt uppsatsämne och de problem vi ville undersöka och analysera började vi med informationsinsamlingen, först genom att söka relevant litteratur. Vi sökte även information om ämnesområdet på Internet, i tidningar och tidskrifter. Därefter genomförde vi intervjuer för att knyta an teori med empiri. Vi ansåg det mest lämpligt att börja med att göra kvalitativa djupintervjuer med personer som är väl insatta inom områdena marknadsföring och försäljning. Svaren från våra kvalitativa intervjuer använde vi sedan för att utforma våra kvantitativa påståenden vilka sammanställdes i en enkät som vi skickade ut till ett representativt urval av leverantörer. Efter att ha fått svar på enkäterna och sammanställt samt tolkat dessa, vävde vi samman teorin med den empiriska datan från såväl den kvalitativa som den kvantitativa datan, i vår analys. Denna resulterade i ett senare skede i ett antal slutsatser.

Vi intresserade oss för att studera problematiken runt konkurrensstrategier utifrån ett leverantörsperspektiv då det finns en hel del mindre kända produkter och varumärken representerade i dagligvarubutikernas produktsortiment trots den hårda konkurrensen. Vi ville således ta reda på hur detta är möjligt trots att dagligvarumarknaden domineras av fyra stora aktörer och då produktsortimentet till stor del utgörs av globalt kända varumärken, där mindre leverantörer har svårt att slå sig igenom. Det var ingen svårighet att hitta företag som uppfyllde kravet vi var ute efter, dvs. en mindre leverantör som inte har ett globalt välkänt varumärke och som inte är marknadsledare eller betecknas som tvåa inom produktkategorin i fråga. Det var inte heller några problem att finna relevant teori rörande ämnet. Snarare var det en avvägningsfråga att avgöra vilken teori som var mest relevant för vår frågeställning och vi har varit tvungna att skala bort valda delar under arbetets gång.

### 2.2 Val av metod

Det finns två metodansatser som man vanligtvis pratar om när det gäller det vetenskapliga undersökningsperspektivet; deduktion och induktion. Deduktion kan man kalla bevisandets väg medan induktion kan betecknas som upptäckandets väg. Båda begreppen innefattar en form utav slutledning<sup>19</sup>. Den deduktiva ansatsens syfte är att bedöma hur hållbara vissa teorier är genom hypotesprövning och förknippas oftast med kvantitativa metoder som t.ex. enkätundersökningar<sup>20</sup>. Vid induktiv slutledning sluter man sig till en princip eller allmän lag utifrån enskilda fall som först studerats<sup>21</sup>. Den induktiva ansatsen förknippas oftast med kvalitativa metoder som t.ex. deltagande observationer<sup>22</sup>.

Vi använder oss av en kombination av dessa två metoder, dvs. av den abduktiva ansatsen. Vår målsättning är att först få en mer djupgående förståelse för fenomenet genom, en kvalitativ studie för att sedan kunna mäta, beskriva och förklara och dra välgrundade slutsatser om forskningsproblemet i vår frågeställning med hjälp av den kvantitativa metoden. Vi kommer således med vår uppsats att utforska om de problemlösningsmetoder som tillämpas av mindre leverantörer i dagligvarubranschen i praktiken har någon förankring i befintlig teori. Sedermera ämnar vi att explorativt undersöka hur denna problematik löses i praktiken.

---

<sup>19</sup> Patel, R., Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, s.17

<sup>20</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 79

<sup>21</sup> Patel, R., Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, s.17

<sup>22</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s. 79

### 2.2.1 Kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder

Det är viktigt att samla in data som tillgodoser syftet med uppsatsen. Ett val som är grundat på syftet med undersökningen och som bör göras på ett ganska tidigt stadium i arbetsprocessen, är huruvida man ska använda sig av kvalitativ eller kvantitativ metod, eller rent av båda<sup>23</sup>.

Skillnaderna är många mellan kvalitativa och kvantitativa metoder, men de mest grundläggande är att den kvalitativa metoden innefattar forskarens uppfattning eller tolkning av exempelvis sociala sammanhang och bakomliggande motiv, medan den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror<sup>24</sup>. Om syftet med undersökningen är att försöka förstå eller finna ett mönster använder man sig därför av en kvalitativ metod. Ska man däremot ta fram data som gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt är en kvantitativ metod lämplig<sup>25</sup>.

Utmärkande för den kvalitativa metoden är att den går på djupet för att samla in mycket information i en omgivning som ligger nära den verklighet man vill undersöka, dvs. undersökningsenheten studeras grundligt med alla sinnen. På så sätt kan en helhetsbild formos. Då den kvalitativa metoden är ett så djupgående tillvägagångssätt innebär detta dock att undersökningen bara kan koncentreras till ett begränsat antal enheter för att behålla överblicken över den insamlade informationen<sup>26</sup>.

Kvantitativa metoder bygger på strukturering och precision. Forskaren agerar som en observatör som letar efter gemensamma och representativa drag hos undersökningsenheterna. Alla undersökningsenheter får samma frågor och samma svarsalternativ och man kan därför inte ändra upplägget om eventuell ny information erhålls. Styrkan i detta standardiserade upplägg är att det finns möjlighet att generalisera<sup>27</sup>.

De kvalitativa och de kvantitativa metoderna är inte på något vis oförenliga, ofta kompletterar de varandra och blir på så sätt starkare tillsammans<sup>28</sup>. Vi har således valt att använda oss av båda metoderna för att få en så god inblick i vårt studieområde som möjligt. En kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder kallas metodtriangulering<sup>29</sup>. Metodtrianguleringen syftar till att kompensera för svagheterna i respektive kvalitativ och kvantitativ metod då dessa kompletterar varandra och således kan kompensera varandras svagheter. Då vårt syfte är att undersöka mindre leverantörers konkurrenssituation på den svenska dagligvarumarknaden, anser vi att en metodtriangulering är mest lämpad för vårt forskningsområde. Tanken har varit att först göra en kvalitativ undersökning för att få insikt i förhållandena inom branschen och för att få en praktisk grund utifrån vilken vi i ett senare skede kunde utforma vår kvantitativa studie.

Den kvantitativa undersökningen gjordes därefter för att identifiera de strategier som ligger bakom leverantörernas framgång samt att utröna eventuella samband strategierna emellan. Målsättningen är att slutligen fastställa huruvida det finns gemensamma nämnare bland mindre leverantörer som står sig i konkurrensen på dagligvarumarknaden.

---

<sup>23</sup> Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L. (1991), *Att utreda, forska och rapportera*, s.76

<sup>24</sup> Holme, I., Solvang, B.(1996) *Forskningsmetodik*.

<sup>25</sup> Trost, J. (2001), *Enkätboken*, s.22

<sup>26</sup> Holme, I., Solvang, B. (1996) *Forskningsmetodik*.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Halvorsen K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s.92

## 2.3 Datainsamlingsprocessen

### 2.3.1 Primärdata

Med primärdata menas de nya data som en forskare själv samlar in genom olika typer av direkta datainsamlingsmetoder<sup>30</sup>. Våra primärdata har samlats in genom djupintervjuer, vissa face-to-face och en del per telefon på grund av det geografiska avståndet eller respondentens brist på tid. Därutöver har vi skickat ut en enkät till sjuttio företag per e-mail, fax eller vanlig post. Urvalet av företag skedde genom ett för oss, praktiskt tillvägagångssätt.

#### *Val av intervjupersoner*

Våra intervjupersoner består av försäljnings- eller marknadschefer på fem företag som alla kan betecknas som mindre leverantörer enligt våra urvalskriterier. I detta avseende är vårt urval även strategiskt då tillvägagångssättet enligt Halvorsen innefattar att man medvetet väljer ut företag (eller intervjupersoner) som verkar intressanta att få information ifrån<sup>31</sup>. Vi har varit måna om att intervjua den person på företaget som är mest insatt och dagligen arbetar med uppgifter som berör ämnesområdet kring uppsatsens frågeställning. Fyra av fem av våra respondenter är försäljnings/marknadschefer på respektive företag och den femte är VD med försäljningschefsfunktion. På så sätt vill vi säkerställa att respondenterna har likartad kunskap och förutsättningar att svara på frågorna så att vi kan få fram så mycket relevant information som möjligt. Samtidigt värderar vi bibehållandet av en konstant tillförlighet i samtliga intervjuer. Det är även sannolikt att våra respondenter har kompetensen att lyfta fram strategiska aspekter som är av värde i uppfyllandet av syfte och problemformulering. Vi anser därför att personer med en annan position i företaget skulle kunna komma med andra infallsvinklar som, om än intressanta, inte är lika relevanta för vårt forskningsproblem.

#### *Urvalsmetod vid den kvantitativa undersökningen*

Vi besökte ett antal butiker i Lund (Konsum, ICA Tuna, AG favor och Spar) i syfte att studera vilka produkter som finns representerade på butikshyllorna. Motivet till att välja en direkt urvalsmetod där urvalet leverantörer handplockas i butiken är att vi vill säkerställa att produkter som levereras till de fyra stora aktörerna finns representerade vårt urval. Urvalet är subjektivt i den bemärkelsen att vi valde ut mindre leverantörer (med avseende på storlek och omsättning) vars produkter och varumärke inte är så välkända som marknadsledarna i samma produktkategori. Vi bedömde således utifrån våra egna erfarenheter som konsumenter vilka företag som är representativa som mindre leverantörer inom den svenska dagligvaruhandeln.

#### *Enkätundersökningen*

Efter att vi klargjort syftet med vår undersökning utvecklade vi med hjälp av svaren från våra kvalitativa intervjuer en enkät för att samla in kvantitativ data. (Bilaga 16)

Enkäten består av drygt trettio påståenden med vardera sju svarsalternativ som besvarar hur väl varje påstående stämmer in på företaget. För att hindra företagen från att lämna frågor obesvarade valde vi också att ha med en kolumn betecknad "vet inte" som svarsalternativ. Detta syftade även till att undvika att tvinga fram svar. Innan enkäten skickades ut till de utvalda företagen, testades den på ett mindre antal företag och en del modifieringar gjordes. Enkäten är strukturerad vilket innebär att de flesta frågorna är försedda med fasta svarsalternativ och att ordningsföljden av frågorna har en viss struktur<sup>32</sup>. Påståendena

<sup>30</sup> Halvorsen K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s.72

<sup>31</sup> Ibid, s.102

<sup>32</sup> Trost, J. (2001), *Enkätboken*, s. 57

indelades i sju olika kategorier för att göra formuläret tydligare för företagen och för att få ut så nyanserade svar som möjligt. Fördelen med fasta svarsalternativ är att de oftast är lättare att besvara samt lättare att koda och analysera<sup>33</sup>.

### *Kodning av enkäten*

Vi valde att använda oss av det statistiska datorprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) för att statistisk kunna analysera de kvantitativa data som vi samlat in med hjälp av våra utsända enkäter.

Varje frågeformulär tilldelades från början ett löpnummer vilket fungerade som ett identitetsnummer, vilket underlättade inläsningen och rättningar av data i programmet.

För att data ska kunna analyseras i ett statistiskt program måste man börja med att koda svaren till siffror för att kunna lägga in dessa i programmet<sup>34</sup>. På vår enkät graderades svaren på de frågor med fasta svarsalternativ efter en skala mellan 1 till 7, där siffran 1 innebar att företaget inte alls instämde i påståendet och där siffran 7 innebar att företaget helt instämde. Dessa siffror kunde vi sedan använda vid kodningen av svaren och vid den statistiska bearbetningen av den insamlade datan. Vid kodningen av alternativet ”vet inte” använde vi siffran 99 och för uteblivet svar siffran 0.

Vid kodningen av svaren på våra öppna frågor gjorde vi ett så kallat *kodschema*. (Bilaga 14) Ett kodschema innebär en sammanfattning av kategorier och anvisningar för kodningen av datan<sup>35</sup>.

### **2.3.2 Sekundärdata**

Sekundärdata innefattar den information som redan samlats in av andra personer. Det finns tre typer av sekundärdata; forskningsdata, processdata och bokföringsdata<sup>36</sup>.

Vi har tagit fram våra forskningsdata med hjälp av litteratur och forskningsrapporter inom områdena industriella nätverk, professionell inköpsteknik och relationsmarknadsföring. De processdata vi har använt oss av har vi tagit fram från artiklar i tidningar och tidskrifter. För att ta del av det mest aktuella materialet har vi sållat ut aktuella artiklar i olika internationella facktidskrifter och forskningsrapporter. Detta har inneburit ett intensivt och tidskrävande arbete vilket vi dock funnit vara en värdefull investering då denna typ av data har gett oss ett bredare perspektiv, då den tjänar som komplement till våra personliga intervjuer. Dessutom har dessa studier gett oss en hel del nya infallsvinklar som har varit oss behjälpliga inför uppsatsens analys samt i utformandet av enkäten.

De sökvägar vi har använt oss av är de databaser som finns tillgängliga på Universitetsbiblioteket såsom Lolita, Libris, Affärsdata och Artikelsök. För att få fram information om våra företag har vi sökt på Internet och hämtat material från hemsidorna hos de fyra stora aktörerna inom dagligvarubranschen. I början av forskningsprocessen studerade vi även en del material i form av rapporter inom samma ämnesområde som finns tillgängliga på Ekonomiska Biblioteket på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

---

<sup>33</sup> Dahmström, K. (1996), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, s.85

<sup>34</sup> Halvorsen K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, s.175

<sup>35</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s.178

<sup>36</sup> Halvorsen K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, s.72

Bokföringsdata har samlats i form av årsredovisningarna från de fyra detaljisterna; ICA, Axfood, Coop och Bergendahls.

## 2.4 Intervjuteknik

Inför intervjun med företagsrepresentanterna övervägde vi först att använda oss av den intervjuteknik som enligt Halvorsen kallas för *informantintervju* eller *djupintervju*<sup>37</sup>. Då vi ville få reda på ett flertal specifika frågor ansåg vi dock att det med denna intervjuteknik skulle bli svårt att styra in respondenten på olika områden under samtalets gång. Vi använde oss således av en standardiserad intervjuform där vi ändå försökte måna om att bibehålla djupintervjuns karaktär i den bemärkelsen att respondenten får utrymme att tala så fritt som möjligt.

Vi sammanställde således en rad frågor som vi behövde få svar på och förberedde därmed en intervjuguide med öppna, ostrukturerade frågor. (Bilaga 15) Särskilt vid telefonintervjuerna, då det inte är möjligt att få en lika personlig kontakt med intervjuobjektet som vid en face-to-face intervju ansåg vi det att det var av värde att ha en intervjuguide som ramverk. Vi försökte dock ta fasta på att endast ha intervjuguiden som ramverk så att intervjupersonen kunde känna sig fria att prata vilket därmed ledde till att vi fick tillgång till mer utförlig information.

Vid samtliga företagsintervjuer valde vi att presentera frågorna enligt det semi-strukturerade tillvägagångssättet i syfte att få mer nyanserade svar av respondenterna. Samtidigt var vi noga med att samtliga frågor i intervjuguiden blev ställda till samtliga respondenter, för tillförlitlighetens skull.

## 2.5 Bortfall

I alla statistiska undersökningar förekommer ett visst bortfall. Detta kan bero på att exempelvis frågorna är för många, för känsliga för respondenterna att svara på eller rent av att personerna helt enkelt inte har tid eller lust att besvara frågorna<sup>38</sup>. Bortfall är enligt Dahmström ”de enheter i ramen som man har planerat att undersöka, men som man ej fick något svar ifrån (eller motsvarande)”<sup>39</sup>.

Studierandet av bortfallet innebär att populationen delas in i två ”skikt”, varav det första består av alla de enheter som hade svarat om enheten hamnat i urvalsgruppen. Det andra skiktet består av de enheter som inte skulle ge några svar från första början oavsett om de hade kommit med i urvalsgruppen eller inte. Hur dessa skikt fördelas beror till stor del på vilka metoder som används för att finna enheterna och inhämta svaren. I en undersökning där, om det är nödvändigt, minst tre samtal görs till varje enhet av en undersökare med god övertalningsförmåga blir bortfallet troligtvis mindre än i undersökningar där enbart ett samtal görs<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, s.85

<sup>38</sup> Körner, S., Wahlgren, L., (2000), *Statistisk dataanalys*, s.147

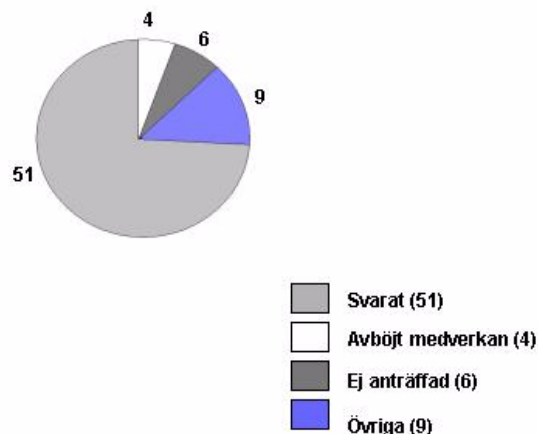
<sup>39</sup> Dahmström, K., (2000), *Från datainsamling till rapport*, s.253

<sup>40</sup> Cochran, W., (1977), *Samplings Techniques*, s.359-360

Bortfall i en undersökning kan ha följande orsaker:

- De enheter som man har planerat att undersöka *är ej anträffbara*. I vår undersökning förekom detta exempelvis då personer vi ville undersöka var ute på tjänsteresa eller på semester. I flera fall nådde vi vid upprepade tillfällen endast en telefonsvarare.
- *Avböjd medverkan* innebär att de personer som man avser att undersöka vägrar att svara. Vi fick t.ex. svaret att företaget vi ville undersöka var för nystartat för att kunna besvara frågorna eller så ifrågasatte respondenterna anonymiteten i svaren, de ansåg att svaren skulle innehålla känslig information i form av affärshemligheter som man inte ville ge ut. Detta trots att vi för att minimera bortfallet i vår undersökning upplyste företagen i förväg om att deras svar skulle behandlas anonymt i syfte att förhindra att de avstod från att svara ifall de inte ville lämna ut känslig information.
- *Övrigt* kan vara att *språksvårigheter*, dvs. att personen inte kan svara på enkäten då han eller hon inte förstår språket. Vi försökte undvika detta genom att inte använda för teoretiska termer. Vidare kan bortfallet ha *tekniska* orsaker, dvs. en miss i hanteringen av formulären. I vår undersökning hände det exempelvis att enkäter skickades tillbaka per e-mail där svaren fallit bort eller att enkäten skickats vidare inom företaget och fastnat hos fel person och glömts bort. Ett företag hade även problem med att öppna det bifogade dokumentet innehållande enkäten.

Vi fick ett bortfall på 19 av totalt 70 enheter i vår undersökning och för att kunna fördela dessa efter orsaken till bortfallet ringde vi upp alla 19 företagen och frågade varför de inte svarat och kom på så sätt fram till följande fördelning av bortfallet:



Figur 2.7 Bortfall

Men varför är det så farligt med ett stort bortfall? Vilka kan konsekvenserna bli av detta? Problemet är att man inte vet vilka egenskaper som enheterna i bortfallsgruppen har och om dessa skiljer sig från egenskaperna hos enheterna i gruppen som svarat. Bortfallet riskerar således att snedvrider resultatet om grupperna faktiskt är olika med hänseende till undersökningsvariablerna.

Vid alla undersökningar måste man räkna med ett visst bortfall. Vi försökte dock komma undan med ett så litet bortfall som möjligt genom att redan vid planeringen av undersökningen vidta åtgärder för att minska omfattningen och konsekvenserna av bortfallet. Vi försökte göra detta genom att genomföra provundersökningar för att testa frågeformuläret. Därefter ringde vi till företagen i vår urvalsgrupp för att få adressen till den mest lämpade på företaget för att besvara våra frågor, företrädesvis en marknads eller försäljningsansvarig.

Dessutom ville vi genom denna första kontakt få ett godkännande att skicka enkäten samt väcka ett intresse för besvarandet av den. Till de företag som uppgav att de hellre besvarade enkäten skickad i brevform (15st) sände vi även med frankerande svarskuvert och ringde för att påminna efter en vecka (10st). Resterande företag mailade vi och skickade även här ut en påminnelse efter en vecka till dem som ännu inte svarat.

Vi hade för avsikt att skicka undersökningen till en marknads- eller försäljningsansvarig på företaget då denne skulle vara mest kvalificerad att besvara våra frågor. En person i denna befattning visade sig dock ofta vara mycket upptagen som således både har ont om tid och är svår att nå. Vi valde dock att inte ersätta dem med personer som var lättare att få tag på då vi ville undvika substitutionseffekter då sådana kan medföra en snedvridning av undersökningen i sin helhet. Vi undvek således en bortfalls substitution helt och hållet, dvs. vi stod fast vid vår storlek på urvalet som vi hade från början och utökade det inte efterhand som bortfallet tilltog i syfte att försöka kompensera för bortfallen<sup>41</sup>. Det går nämligen inte att uppväga ett stort svarsbortfall genom att göra urvalet större eftersom de som inte svarar ofta skiljer sig från övriga individer i populationen. En kompensation kan resultera i systematiska fel oberoende av hur stort urvalet är<sup>42</sup>.

Efter att vi fått in 51 svar valde vi att byta insamlingsmetod för ett slumpmässigt urval av bortfallet. Tanken var att välja en bättre mätmetod i form av en telefonintervju. Vi ringde således upp 6 företag för att se om deras svar skiljde sig från dem som svarat. Om så var fallet planerade vi att utföra Hansen-Hurwitz bortfallsplan där urvalet av bortfallsgruppen får representera hela bortfallsgruppen som sedan viktas mot resultatet från de besvarade enkäterna<sup>43</sup>. I vårt fall visade det sig dock inte vara någon skillnad i resultatet i vårt urval från bortfallsgruppen och de svar vi tidigare fått in på enkäten. Vi bedömer således att bortfallet inte har påverkat slutsatserna i undersökningen.

## 2.6 Källkritik

### 2.6.1 Kritik av primärdata

Vid insamling av primärdata är det många aspekter som måste beaktas som annars kan orsaka problem. Främst kan tre vanliga orsaker till mätfel i undersökningar nämnas:

Mätfel som beror på den som blir intervjuad eller som fyller i frågeformuläret kallas *Respondenteffekten*. Exempelvis finns risken att en respondent som inte förstår frågan eller är osäker på sin inställning till det som frågas ger ett slumpmässigt svar. Detta leder till ett mätfel som sänker reliabiliteten. Vi har försökt att förebygga detta mätfel genom att ge respondenten möjlighet att svara "vet ej", liksom vi har valt ut respondenter som är insatta i ämnet.

Det finns vidare en risk att respondenten avsiktligt svarar fel eftersom den exempelvis av sekretesskäl förvränger sanningen, eller helt enkelt vill få det egna företaget att framstå i bättre dager. Detta kan leda till att en sänkt validitet riskeras. Vi hoppas att vi undgått dessa mätfel genom att respondenten och företaget den representerar, inte omnämns i vår undersökning, varför det inte finns någon anledning att försköna eller förvränga verkligheten. I vår kvantitativa undersökning sitter dessutom inte respondenten ansikte mot ansikte med

---

<sup>41</sup> Dahmström, K., (2000), *Från datainsamling till rapport*, s.253-262

<sup>42</sup> Körner, S., Wahlgren, L., (2000), *Statistisk dataanalys*, s.147

<sup>43</sup> Dahmström, K., (2000), *Från datainsamling till rapport*, s.253-262

intervjuaren, vilket eventuellt hade kunnat leda till att respondenten vill känna sig viktigare genom att jobba för ett framgångsrikare företag än vad som är fallet. Detta kan speciellt i vår undersökning vara aktuellt då vi undersökt mindre leverantörer som eventuellt inte varit föremål för en uppsats tidigare. Av denna anledning använde vi aldrig termen mindre leverantörer för att minska risken för "hävdelsebehov".

Företagsrepresentanterna refereras i vår uppsats genomgående som att de står för hela företagets uppfattningar och åsikter. Vi är medvetna om att så säkerligen inte är fallet då det är oundvikligt och tillhör den mänskliga faktorn att ha subjektiva värderingar. Trots detta förbehåll anser vi oss vara tvungna att se den information som kom fram i de kvalitativa intervjuerna som rådande omständigheter som representerar företagets verklighet då vi av tidsmässiga skäl inte haft möjlighet att få tillgång till mer nyanserade infallsvinklar.

En andra orsak till mätfel kan vara utformningen av frågeformuläret. Det kan då röra sig om känsliga eller ledande frågor eller formuleringar som respondenten inte förstår. Då detta är ett allvarligt fel i en enkätundersökning, eftersom det inte finns någon intervjuare närvarande som kan förtydliga formuleringar och enkäten dessutom går ut till en stor mängd respondenter, testade vi vår enkät innan den skickades ut. Efter att enkäten utvärderats av vår test-respondent, efter att denne besvarat enkäten, gjorde vi några mindre ändringar för att öka tydligheten.

Intervjuaren är den tredje källan till mätfel. Dessa mätfel kan komma av felaktiga tolkningar av respondentens svar eller genom att intervjuaren påverkar respondenten genom sitt uppträdande. Vi har försökt undvika detta genom att närvara med två personer vid varje intervju för att minska risken för feltolkningar.

Vi är vidare medvetna om att våra expertintervjuer är av varierande tillförlitlighet beroende på om de skett personligt eller per telefon. På grund av respondenternas tidsbrist har vi inte haft möjlighet att genomföra personliga intervjuer med företagsrepresentanterna på Hällefors och Ysta Bryggerierna. Vi har försökt kompensera detta genom att de fått en intervjuguide skickade till sig i god tid före intervjun samt att vi vid intervjutillfället, i inledningsskedet, försökt att skapa en avspänd och förtroendeingivande stämning. Vi anser att det därför inte har varit någon nämnvärd skillnad i kvaliteten av den information vi fått fram i respektive intervju.

Sex utav deltagarna i den kvantitativa undersökningen sade sig inte ha tid med att besvara enkäten själva utan hellre ville besvara den direkt via telefon. Därmed hade de inte samma förutsättningar att besvara frågorna som de övriga deltagarna vilket skulle kunna påverka validiteten och reliabiliteten. Vi anser att skillnaden är så pass marginell att vi detta till trots valde att slå samman dessa svar med de övriga i vår tolkning och analys.

Då vi visste att det tar lång tid att få tillbaka utskickade enkäter utformade vi enkäten i ett tidigt skede av uppsatsskrivandet för att vi skulle kunna skicka ut dem så snart som möjligt och bli klara med uppsatsen inom en rimlig tidsperiod. Tyvärr ledde detta till att vissa aspekter som tillkom senare inte undersöktes med hjälp av enkäten, dessa ämnen behandlades dock i den kvalitativa undersökningen då den, även om den låg tidigare i tiden hade en öppen form med möjlighet till öppnare frågor.



Ingen i uppsatsgruppen kunde dessutom skryta med att vara insatt i dagligvarubranschens problematik innan vi påbörjade uppsatsen, och vi är väl fortfarande långt ifrån fullärda, vilket kan ha gjort att vi ställt frågor som kan ha försämrat validiteten och reliabiliteten.

## **2.7 Tolkning av den kvantitativa undersökningen**

### **2.7.1 Tolkning av information**

Den kvantitativa metoden ger information i form av exakt data, i vårt fall med hjälp av en sjugradig-skala. Informationen ges således i sifferform och detta kan leda till problem då det är svårt att avgöra hur relevant denna information är för undersökningen då vissa påståenden kan vara svåra att besvara och utvärdera med hjälp av enbart siffervärden.

Enligt Holme och Solvang består ”det metodiska dilemma” av i vilken utsträckning datan tolkats på rätt sätt och om den överhuvudtaget kan ge svar på frågeställningen. Det krävs en överbågning mellan om metoden ska ge en stor pålitlighet eller en generell giltighet<sup>44</sup>.

### **2.7.2 Tolkning av frekvenser**

Genom användandet av frekvenser vill vi visa vilket värde det största antalet företag angav på de olika påståendena i enkäten. (Bilaga 13) Detta hoppas vi kan ge en bild av värderingar hos företagen respondenterna representerar, dvs. vi kommer att försöka hitta gemensamma drag i form av exempelvis strategival hos mindre leverantörer i dagligvarubranschen. Vi har valt att i vissa fall komplettera våra analyser av frekvenserna med stoldiagram för att illustrera frekvensernas medelvärde då detta ger en bättre bild av fördelningen över den sjugradiga skalan.

I vissa fall har vi inte kunnat använda det totala antalet då detta skulle ge ett missvisande resultat. Om exempelvis en respondent svarar ”stämmer inte alls” på påståendet ”Våra produkter konkurrerar med handelns egna märken” svarar han givetvis även ”stämmer inte alls” på följdfrågan ”Vår konkurrens med handelns egna varumärken har ökat under de senaste fem åren”. Då vi i detta fall vill mäta en eventuell förändring i hotbilden från handelns egna märken skulle det således ge felaktiga indikationer att inkludera företag som överhuvudtaget inte är utsatt för detta hot. Vi har således vid ett antal följdfrågor som är tänkta att visa förändringar exkluderat de företag som inte är aktuella för denna frågeställning då de skulle påverkat frekvensen och medelvärdet och följaktligen ge ett missvisande resultat.

### **2.7.3 Tolkning av korrelationsresultaten**

För att se om det finns något samband mellan olika variabler i en undersökning kan man mäta korrelationen, som visar i vilken grad de olika variablerna har ett linjärt samband, vilket mäts på en skala mellan -1 och +1. Plus eller minustecknet visar om sambandet mellan variablerna är positivt eller negativt<sup>45</sup>.

Om exempelvis svaren på variablerna pris och area är signifikant positivt korrelerade betyder det att svarssiffran på variabeln area är hög motsvaras detta oftast av ett högt värde även på prisvariabeln och när värdet på variabeln area är lågt, har även variabeln pris ett lågt värde. Ett negativt samband betyder att när värdet på den ena variabeln är lågt, är ofta värdet på även den andra variabeln lågt.

---

<sup>44</sup> Holme, I., Solvang, B.(1996) *Forskningsmetodik*.

<sup>45</sup> Kumar, V., Aaker, D., Day, G., (1999), *Essentials of marketing research*, s.489-490

För att fastställa om det fanns något samband mellan svaren som respondenterna givit på de olika frågorna valde vi att korrelera våra resultat med hjälp av Spearman´s korrelation i det statistiska datorprogrammet SPSS. Spearman visar korrelationer mellan rangordnade variabler<sup>46</sup> och i vårt fall är svaren på påståendena rankade mellan 1 till 7. Om man får exakt samma ranking av observationerna blir samtliga differenser noll och rangkorrelationskoefficienten blir ett. Detta värde innebär alltså största möjliga positiva samband<sup>47</sup>. Korrelationskoefficienten är diagonalt alltid 1,0 eftersom den givetvis har ett perfekt positivt samband till sig själv.

Hur signifikant ett samband är mellan två variabler beskrivs med hjälp av signifikansnivån. Signifikansnivån (p-värdet) innebär sannolikheten att uppnå resultat så extrema som det observerade. Om signifikansnivån är väldigt liten (mindre än 0,05) är korrelationen signifikant och man kan se ett samband mellan variablerna. Om signifikansnivån är relativt stor (exempelvis 0,50) så är korrelationen inte signifikant och man kan inte se ett samband mellan variablerna. Om p-värdet är mindre än 1 procent (men större än 0,1 procent) kallar man detta för en tvåstjärnig signifikans och om p-värdet är mindre än 5 procent (men större än 1 procent) har man en enstjärnig signifikans<sup>48</sup>. I resultaten utmärks dessa korrelationer med en asterisk för signifikans på 5 procentnivån och två asterisker för signifikans på 1 procentnivån<sup>49</sup>.

Slutligen visar N antalet utan bortfall, i vårt fall antalet företag som besvarat frågan som variabeln baseras på.

Vi måste här påpeka att vi är medvetna att vi genom vår kvantitativa undersökning inte kan dra generella slutsatser om mindre leverantörer i dagligvarubranschen då vårt urval är alldeles för litet, vi kan dock visa att det inte går att utesluta ett samband mellan två variabler som signifikant korrelerar. Denna uppsats kan därför ge intressanta indikationer på vilka områden där en mer specifik undersökning med fler frågor runt dessa variabler och med fler respondenter skulle kunna visa intressanta generella drag inom gruppen mindre leverantörer i dagligvarubranschen.

## 2.8 Val av Teori

Internationaliseringen har lett till en ny konkurrenssituation för leverantörer på dagligvarumarknaden. Då strategier ofta har till syfte att svara på en ny konkurrenssituation<sup>50</sup> tror vi således att mindre leverantörer anpassar sina strategier till internationaliseringen. Men även marknadsstrukturen i dagligvarubranschen är troligen fortfarande avgörande när mindre leverantörer utformar strategier. Ett företags strategi går nämligen ut på att skapa och bevara konkurrensmässiga fördelar och det är marknadsförutsättningar som styr utformningen av strategin<sup>51</sup>. Företagets val av strategi påverkas således av företagets position på marknaden och det är viktigt att beakta det enskilda företaget i förhållande till sin omgivning. Dels är det enskilda företaget beroende av omkringliggande företag, dels är inte sällan fallet att kunder och distributionsföretag är så stora att de kräver en individuell behandling<sup>52</sup>. Beroendet av

---

<sup>46</sup> Kumar, V., Aaker, D., Day, G., (1999), *Essentials of marketing research*, s.494

<sup>47</sup> Körner, S., Wahlgren, L., (2000), *Statistisk dataanalys*, s.183

<sup>48</sup> *Ibid*, s.200-201

<sup>49</sup> Lundbergh, S., Skalin, J., Skoglund., (1998), *SPSS för Windows – en handledning*, s.77

<sup>50</sup> Roos, G., Krough, G., Roos, J., (1998), *Strategi*, s.21

<sup>51</sup> Liljedahl, O., (1987), *Striden om marknadsandelarna*, s.10

<sup>52</sup> Hammarkvist, K., Håkansson, H., Mattson, L., (1982), *Marknadsföring för Konkurrenskraft*, s.21

andra företag är den centrala orsaken till att företag bygger upp relationer till andra företag. Då ingen organisation är helt självförsörjande är det viktigt att få tillgång till resurser från andra företag<sup>53</sup>. Teorier runt relationer tar en förhållandevis stor del av vårt teorikapitel då vi antar att relationsbyggande är mycket viktigt för mindre leverantörer. Internationaliseringen påverkar dessutom troligtvis relationer mellan inhemska företag.

Vi kommer vidare att försöka se de vertikala och horisontella sambanden genom att studera Porters konkurrensmodell och olika relationsteorier. Vi anser att det är motiverat att använda oss av Porter i kombination med relationsmodeller då vi tror att internationaliseringen påverkar relationerna mellan företag eftersom företagens omvärld förändras i och med att nya konkurrenter kommer in på marknaden. Vidare tror vi att internationaliseringen innebär att svenska livsmedelskedjorna i konkurrens med internationella billigvaruhus kommer att omvärdera befintliga relationer med sina leverantörer som ett led i en ny strategisk positionering. Porters fem konkurrenskrafter är även viktigt för att uppnå vårt syfte då det är konkurrenssituationen som påverkar strategiernas utformande. För att kunna analysera mindre leverantörers val av strategier är det således även viktigt att studera vilka hot och möjligheter omgivningen bjuder.

Intressant för vår analys är även företagens interna förutsättningar. Teorier kring resurser är givetvis mycket viktiga för att förstå mindre leverantörers val av strategier, relationer och konkurrenssituation och därför använder vi teoriavsnittet *Företagsanalys* som ett verktyg för att utveckla vissa resonemang kring resultaten av vår kvantitativa undersökning. Vi kommer dock inte att gå djupare in på företagets resurser i analysen för att den inte ska bli för bred utan denna del används mer som en bakgrund. När vi analyserar vilka strategier mindre leverantörer använder för att konkurrera på den svenska dagligvarumarknaden kommer vi följaktligen att använda oss av teorier runt relationer, konkurrensstrategier och konkurrenskrafter på marknaden men även teorier runt det interna företags resurser.

De teorier vi valt att använda oss av är dock givetvis inte de enda tänkbara som underlag för en analys av våra undersökningsresultat. Vi övervägde även ett antal alternativa teorier av vilka vissa följde med ett bra tag under uppsatsskrivandets gång innan de av olika anledningar rationaliserades bort. Exempelvis behandlade vi Etableringshinder då det enligt Porter finns ett antal betydande hinder för ett företag vid en nyetablering på en marknad. *Stordriftsfördelar* kan utgöra ett hinder då minskade styckkostnader för en produkt innebär att den nya aktören tvingas att antingen starta i stor skala och riskera kraftfulla svarsåtgärder från existerande företag eller starta i liten skala och finna sig i kostnadsnackdelarna<sup>54</sup>. Ett andra hinder är *produktdifferentiering* som innebär att etablerade företag har kända varumärken och besitter därmed kundlojalitet som byggts upp under en längre tid. Vi ansåg dock att denna teori låg aning vid sidan om vårt syfte då denna teori främst behandlar nyetableringsproblematiken och vi i vår undersökning vänder oss till mindre leverantörer som redan konkurrerar på dagligvarumarknaden.

I ursprungsversionen av vår uppsats utgjorde nätverksteorier tyngdpunkten i vårt teorikapitel, då vi ansåg att strukturen i dagligvarubranschen med dess hårda struktur med starka bindningar mellan de olika leden i dagligvarukedjan utgjorde det största hindret för mindre leverantörers förutsättningar att kunna konkurrera på marknaden. Vi anser fortfarande att det är ett allvarligt hinder men det var svårt att närma sig denna problematik från den mindre leverantörens perspektiv då denna inte ingår i nätverket. Vi tyckte att vi i vårt resonemang

---

<sup>53</sup> Elg, U., Johansson U., (1994), *Strategy and Network Structure: Analyzing Strategic Action in an Industry*, s.2

<sup>54</sup> Porter, M., (1993), *Konkurrensstrategier*, s.29

gled över mer till att beskriva aktörerna i nätverkets situation. Samma sak gäller inköpsstrategier som vi använde oss av i syftet att utreda vilka strategier som används av mindre leverantörer har förutsättningar att vara konkurrenskraftiga, vi landade dock mer i ett resonemang utifrån det köpande företags inköpsfunktion.

Vi redovisade även IT-baserad affärskommunikation tämligen utförligt men tvingades mer eller mindre ta bort denna del då det framkom i vår kvalitativa studie att mindre leverantörer inte använder sig av denna form av kommunikation. Vi kände således att det var svårt att utföra en djupare analys då det stod klart att mindre leverantörer givetvis skulle tjäna på att utveckla en IT-baserad affärskommunikation men att de inte har tillräckliga resurser att göra detta.

Vi använde oss vidare av ett resursbaserat synsätt då detta är mycket relevant i sammanhanget eftersom vi undersöker mindre leverantörer som vi antar ofta inte har tillräckliga resurser för att kunna konkurrera med större konkurrenter. Enligt det resursbaserade synsättet är relationer mellan organisationer medel för att nå resurser som finns utanför den egna organisationens kontroll. Företag eftersträvar långsiktiga samarbeten när resurserna är viktiga och erhålls från få källor. Men enligt det resursbaserade synsättet gör dessa långsiktiga och hårda bindningar att organisationer som är resursberoende blir mindre flexibla<sup>55</sup>. Vi tog dock bort detta avsnitt då mindre leverantörer ofta inte har förutsättningar att utveckla sådana relationer.

## 2.9 Validitet

Begreppet validitet kan översättas med giltighet eller relevans. Utmaningen är att samla in data som är relevanta för problemställningen<sup>56</sup>. Enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson kan validiteten förklaras som mätinstrumentets förmåga att mäta det man avser att det ska mäta<sup>57</sup>. Författarna skiljer även på inre och yttre validitet. Med inre validitet menas överensstämmelsen mellan modellens begrepp och de mätbara definitionerna av dem, dvs. att data man samlat in mäter vad den ska. Den yttre validiteten avser överensstämmelsen mellan det mätvärde man får och verkligheten<sup>58</sup>.

Vi har försökt hålla en hög inre validitet vid inhämtandet av primär- och sekundärdata. Vi har varit noga med att välja ut intervjuobjekt som var och en på sitt sätt är väl insatta i ämnet kring vår uppsats. Det har även varit vår avsikt att de som svarat på enkäterna skulle vara väl insatta i ämnet såsom marknads eller försäljningsansvariga på respektive företag. Det har emellertid varit svårare att säkerställa huruvida det verkligen har varit personer i dessa befattningar som har svarat på enkäterna. Vidare har det inte heller varit möjligt att tillgodose att frågorna/påståendena har uppfattats och tolkats på avsett och konsekvent sätt i den kvantitativa undersökningen. Vi har därmed inte heller haft möjlighet att påverka ifall respondenterna har en osäker inställning och därför kryssar i godtyckligt eller modifierar svaren av en eller annan anledning. Detta leder i så fall till en mer slumpmässig svarsfrekvens.

I syfte att stärka den yttre validiteten har vid samtliga intervjuer en och samma person ställt frågorna medan en annan antecknat. Tanken har varit tillvägagångssättet för intervjuerna skulle hållas så konstant som möjligt. Efter varje intervju har vi sammanställt intervjuprotokoll så att samtliga gruppledare kunnat använda sig av dessa vid det

---

<sup>55</sup> Pfeffer, J., Salancik, G., (1978), *The external control of organisations – a Resource Dependence Perspective*, s.258-286

<sup>56</sup> Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, s.42

<sup>57</sup> Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L., (1991), *Att utreda, forska och rapportera*, s.27

<sup>58</sup> Ibid, s.28

fortsatta arbetet. Vad gäller den kvantitativa undersökningen kan vi konstatera att vi har kunnat hålla en hög yttre validitet då samtliga respondenter har haft tillgång till samma enkät och således har haft samma förutsättningar att svara på denna, förutsatt att den inre validiteten av en eller annan anledning inte har varit bristfällig.

## 2.10 Reliabilitet

Med reliabilitet menas hur pass pålitliga mätningarna är. Hög reliabilitet ska garantera att den empiriska datan är pålitlig och således kan belysa den vetenskapliga problemställningen<sup>59</sup>. För att en metod ska ha en hög reliabilitet bör den vara oberoende av undersökare samt - beroende på vilken grad av generalisering man avser – oberoende av undersökta enheter<sup>60</sup>.

Reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet och det är viktigt att mätningen genomförs så identiskt som möjligt för att undvika slumpens inverkan på det som mäts. Även om mätinstrumentet är bra så kan undersökningen bli värdelös om det används på fel sätt<sup>61</sup>.

Vid en kvalitativ undersökning är det svårare att mäta reliabiliteten än vid en kvantitativ. Därför har vi försökt ta i beaktande vilka faktorer som skulle kunna påverka reliabiliteten inför varje intervju. Vi har försökt att hålla förhållandena i respektive intervju så konstanta som möjligt genom att använda oss av samma intervjuguide och genom att undvika att ställa ledande frågor. Av skäl som vi inte kunnat påverka har miljön där intervjuerna ägt rum inte varit den samma. Vissa intervjuobjekt har haft mer tid än andra och har därmed kunnat ge oss mer utförliga och fler svar. En del respondenter har även varit mer avslappnade och pratat friare än andra. Vi anser att det varit viktigast att prioritera att respondenterna fått den frihet och det utrymme de behövt i respektive intervjusituation.

Vidare är frågorna i enkäten standardiserade, vilket innebär att alla företag fått svara på samma frågor<sup>62</sup>. Att samtliga respondenter svarar på så många frågor som möjligt och på samma frågor är en förutsättning för att enkätsvaren skall vara jämförbara och möjliga att bearbeta statistiskt. Detta är det huvudsakliga skälet till att vi försökt minimera faktorer som skulle kunna medföra att respondenterna hoppar över eller missförstår påståenden eller svarsalternativ. För att förebygga eventuella missförstånd undvek vi att använda oss av komplicerade ord och ordvändningar för att på så sätt få en högre reliabilitet i undersökningen. De bundna svarsalternativen i enkäten syftar också till att uppnå en ökad standardisering<sup>63</sup>. Däremot är det vid en enkätundersökning inte möjligt att påverka de förhållanden under vilka enkäterna besvaras. Naturligtvis finns det även där omständigheter som kan ha en negativ inverkan på respondenten och i förlängningen på reliabiliteten.

Utifrån ovanstående resonemang, och med tanke på att vi använt oss av både en kvalitativ och kvantitativ metod som analysverktyg, anser vi att vår undersökning svarar för kraven på validitet och reliabilitet.

---

<sup>59</sup> Halvorsen, K., (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, s.42

<sup>60</sup> Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L., (1991), *Att utreda, forska och rapportera*, s.29

<sup>61</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s.152

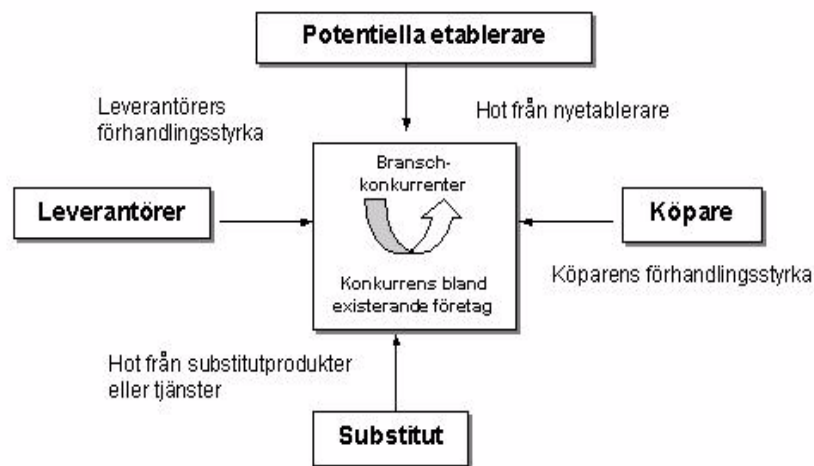
<sup>62</sup> Trost, J., (2001), *Enkätboken*, s.55

<sup>63</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s.177

### 3. Teori

#### 3.1 Porters fem konkurrenskrafter<sup>64</sup>

Konkurrenssituationen i en bransch baseras på fem primära konkurrenskrafter; *existerande konkurrenter i branschen, potentiella etablerare, köpare, substitut* och *leverantörer*. Det är dessa krafter som fastställer den långsiktiga avkastningen i branschen samt hur attraktiv branschen är. Ju starkare en eller flera av krafterna är ju svårare är det för företagen inom branschen att konkurrera och gå med vinst. Strategiska mål borde således utformas så att företaget finner en position på marknaden där det kan påverka krafterna i rätt riktning eller försvara sig mot dem.



Figur 3.4.1 Branschkonkurrensens drivkrafter  
Källa: Porter, M. (1999), *Konkurrens strategi*, s.26

#### *Existerande konkurrenter i branschen*

Den första konkurrenskraften består av rivaler inom samma strategiska grupp som slåss om positioner och fördelar på marknaden. Då detta i många fall är den betydelsefullaste kraften fokuseras ofta strategier på att påverka den.

Existerande konkurrenter följer ofta inte likartade strategier. Ett företag som utgör en del av en vertikal kedja kan exempelvis tänkas följa andra strategier än fristående företag. Beroendeförhållanden och olika förpliktelser kan minska flexibiliteten vid utformandet av strategier, liksom resurser sätter gränser för möjliga målsättningar. Företag som ingår i en koncern agerar utifrån positionen i koncernens affärsportfölj, och utifrån målet för verksamheten. Vilket gör att strategier som utformas när målet är att generera stora intäkter skiljer sig från när målet är att utveckla verksamheten. Det är följaktligen viktigt att vara medveten om konkurrenternas förutsättningar på marknaden för att kunna anpassa sin strategi och nå en relativ konkurrensfördel.

<sup>64</sup> Porter, M., *Konkurrens strategi*, (1999), s.25-49

Konkurrensen blir hård i en bransch om det finns många konkurrenter som är lika starka. Liksom om det inom branschen produceras homogena produkter då de minskar ”switching costs” mellan olika erbjudanden. Branscher med mycket stora producenter riskerar vidare överkapacitet, speciellt om det existerar utträdesbarriärer eftersom de gör att företag stannar inom branschen även om marginalerna är låga.

#### *Potentiella etablerare*

Vid nyetableringar ökar konkurrensen om befintliga marknadsandelar och detta krig om marknadsandelarna gör ofta att marginalerna sjunker pga. prissänkningar. Samtidigt går kostnader upp för att svara på de nya resurser och den nya kompetens som nyetableraren ofta medför. Detta är dock beroende av vad för strategier nyetablerarna följer. Utländska konkurrenter formar ofta sina strategier efter andra mål än de inhemska konkurrenterna, det gäller att känna till dessa strategier för att finna en position på marknaden där detta hot kan bemötas.

#### *Köpare*

Köpare kan påverka lönsamheten i branschen genom att spela ut konkurrerande leverantörer mot varandra och på så sätt förhandla fram prissänkningar, ökade serviceerbjudanden och kvalitetsförbättringar. Köpare har en maktposition i förhandlingarna om;

- de köper en stor del av det leverantören säljer
- köpargruppen domineras av ett fåtal större företag som köper stora kvantiteter
- produkterna är standardiserade eller odifferentierade eftersom produkterna då inte uppvisar några speciella fördelar eller egenarter som skiljer dem åt
- det förekommer få omställningskostnader vid byte till en ny leverantör
- köparen inte är beroende av produkten
- köparen inte är beroende av en hög kvalitet hos produkten
- produkten inte utgör en stor kostnadsbesparing för köparen
- köparen har full tillgång till information om efterfrågan, aktuella marknadspriser och tillverkningskostnader
- köparen kan hota med och ofta har egentillverkning

Köpare med stor makt kan påverka leverantörens position genom att försätta denne i ett mycket ogynnsamt läge med små marginaler och där omställningskostnader gör det svårt att utveckla positionen. Val av köpare utgör således ett mycket viktigt strategiskt beslut. Leverantörens och köparens maktpositioner förändras sig dessutom ofta med tiden och det är en utmaning för företag inom branschen att anpassa sig till dessa förändringar.

#### *Substitut*

Hot om substitut kommer ofta från företag som utvecklat likartad teknik men som för tillfället inte konkurrerar på marknaden. Substitut begränsar vinstpotentialen i en bransch eftersom prissättningen på en substitutvara påverkar vad en konsument anser som rimligt att betala för produkten den ersätter, då substitutvaran kan utföra samma funktion. De substitutvaror som utgör störst hot mot lönsamheten är de som vid jämförelse ger konsumenten större nytta i förhållande till priset, liksom de substitutvaror som tillverkas av företag som befinner sig i branscher med stora vinster. När prissänkningar av någon anledning sker i dessa branscher skapas nämligen ofta ett starkt konkurrensstryck på andra branscher i form av substitutvaror. Vid utformningen av strategier måste således även hänsyn tas till det hot som företag utgör som för tillfället inte befinner sig i en konkurrensposition.

### *Leverantörer*

Leverantörer med makt kan genom prissättning påverka lönsamheten i en bransch. Leverantörers förhandlingsstyrka är bl.a. stor om deras produkter utgör en viktig del av köparens sortiment, om marknaden domineras av några få leverantörsföretag och om produkterna är differentierade. Vidare stärks leverantörens maktposition om det finns omställningskostnader för köparen liksom om integration framåt är möjligt för leverantören.

### **3.1.2 Begränsningar hos Porters fem konkurrenskrafter**

Branscher förändras ofta av innovationer, innovationer kan exempelvis sänka inträdesbarriärer genom att minska tillverkningskostnader. Eftersom denna del utlämnats i Porters modell ger den en något statisk bild. Att konkurrera på en marknad är en dynamisk process. För att behålla en komparativ fördel gäller det att kontinuerligt förbättra produkter och att följa med utvecklingen, det är avgörande att förstå marknaden och att utforma strategier därefter. Företagets innovationsförmåga och marknadsorientering utgör således alltmer viktiga konkurrensfördelar.

Den definition av marknadsorientering som främst används är Kohli och Jaworiskis: ”Marketorientation is the organisation-wide generation of market intelligence, pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organisation-wide responsiveness to it.”<sup>65</sup> Detta innebär att ett företag som förvärvar, innehar och använder information om marknaden är marknadsorienterat<sup>66</sup>.

Även om konceptet marknadsorientering är vida känt i dagligvarubranschen och även om det anses som viktigt är inte många företag marknadsorienterade. Marknadsorientering är dock lika avgörande för en bra position i förhållande till konkurrenter inom denna bransch som inom andra branscher. Marknadsorientering ger företaget en långsiktig fördel eftersom det i sig innebär att kontinuerligt anpassa sig till förändringar i omvärlden<sup>67</sup>. Att utveckla produkter kommer i framtiden att kräva en utförligare förståelse för marknaden och en genomtänkt applicering av denna förståelse<sup>68</sup>. Företag lyckas olika bra inom samma bransch. Det är således viktigt att veta var i branschen som de största vinsterna görs och hur varje enskilt företag ligger till i förhållande till sina konkurrenter liksom vad konkurrenterna gör annorlunda. Här finner vi även att det är viktigt att poängtera att konkurrenskrafterna kan ses som mer eller mindre hotfulla och marknaden som mer eller mindre attraktiv beroende på det egna företagets kärnkompetens och interna resurser.

I dagligvarubranschen är det vidare inte bara de fem konkurrenskrafterna som är avgörande för den långsiktiga avkastningen utan även bindningarna mellan de olika konkurrenskrafterna. Det kan vara så att det är relationen mellan existerande konkurrenter och köparen som utgör det största hotet, dvs. en hårt strukturerad bransch kan ses som mindre attraktiv.

Vi anser således att Porters fem konkurrenskrafter inte är tillräckliga för att kunna analysera mindre leverantörers konkurrenssituation i dagligvarubranschen.

---

<sup>65</sup> Kohli, A., Jaworski, B., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, (1990), s.6

<sup>66</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.11

<sup>67</sup> Kohli, A., Jaworski, B., *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, (1990), s.17

<sup>68</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.2



## 3.2 Relationer

Industriella nätverk formas inte av en enstaka aktör utan uppstår och utvecklas som en följd av interaktionen mellan ömsesidigt beroende industriella aktörer. Varje aktör måste etablera sina egna relationer i nätverket samtidigt som de andra aktörerna måste vara motiverade till att engagera sig i interaktionen vilket kan kräva anpassning från flera utav dem. Företagen utbyter inte bara resurser, produkter och tjänster utan påverkar och anpassar sig efter varandra samt utvecklar speciella bindningar i nätverket<sup>69</sup>. Gemensamt för de flesta strategier bakom relationsbildande är således deras långsiktighet.

Relationer baseras på win-win situationer, det måste ligga i båda företagens intresse att forma en relation. Håkansson och Snehota behandlar ömsesidiga beroenden som företag i en relation gemensamt kan utnyttja;

*Teknik* - den tekniska utvecklingen i ett företag är beroende av tekniken som används av samarbetspartners i flera led. En aktör kan oftast inte ändra sin teknologi på egen hand utan att ta hänsyn till sin omgivning. Det är således viktigt att besitta kunskaper och resurser för att kunna anpassa sig till dessa tekniska bindningar då vissa aktiviteter kräver att företagens tekniska system är anpassade till varandra. Exempel på *tekniska bindningar* är elektronisk kommunikation, distributionssystem och bokningssystem.

*Kunskap* - en viktig kunskap är hur företags resurser kan kombineras, liksom hur aktiviteter kan anpassas till varandra. Ofta bygger denna kunskap på erfarenheter och är svår att föra vidare. *Kunskapsmässiga bindningar*, utgörs av en kombination av personella resurser och *sociala bindningar*, vilka genom personliga kontakter är mycket viktiga för att bygga upp ett ömsesidigt förtroende parterna emellan. Det speciella beroendeförhållandet som existerar mellan återförsäljare och leverantör måste bygga på förtroende då osäkerhet i omgivningen och gemensamma investeringar kräver detta. Rykte och tidigare erfarenheter inom ramen för relationen hjälper till att skapa detta förtroende.

*Administrativa rutiner och system* - olika former av kommunikation är en stor kostnadsfaktor och tar mycket tid i anspråk. Det är således en stor konkurrensfördel om företag lyckas effektivisera detta utbyte genom olika administrativa rutiner. Sådana rutiner kan vara informationshantering, koordination, exempelvis interorganisatoriska informationssystem (IOIS), vilket leder till starkare kopplingar mellan företagen samt fördelar framför företag som inte har samma starka *administrativa bindning*.

*Juridiska bindningar* - ofta får företag mellan vilka det existerar bindningar inom ägandeförhållandena förtur vid val av samarbetspartner. *Juridiska bindningar*, i form av t.ex. bokningsregler och betalningshantering, försvårar det för en resurssvag leverantör att hävda sig i konkurrensen p.g.a. att denne inte kan erbjuda lika förmånliga betalningsvillkor<sup>70</sup>.

För att kunna möta de krav som ställs på investeringar i kunskap, utrustning och organisation är det viktigt att känna sina begränsningar och att koncentrera sig på kundförbindelser där företaget har en relativ fördel i jämförelse med sina konkurrenter<sup>71</sup>.

---

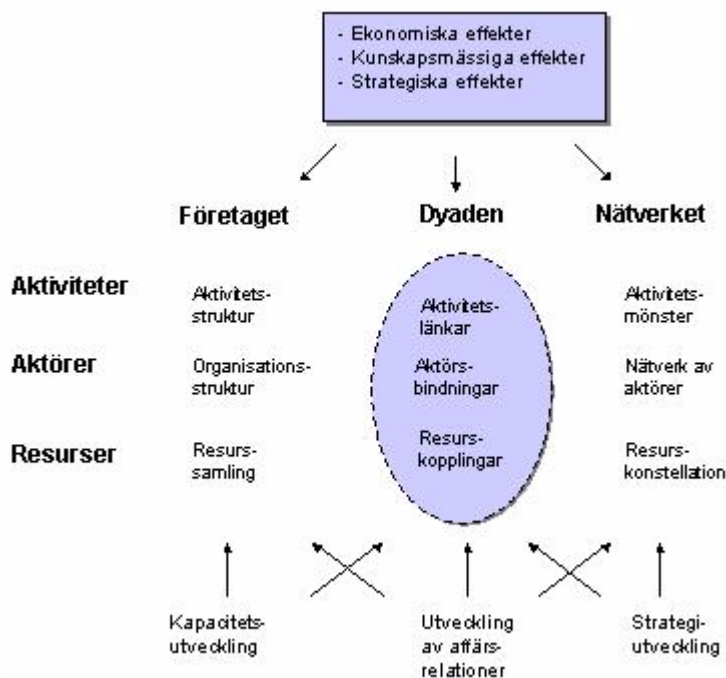
<sup>69</sup> Håkansson, H., Johansson J., (1987) *Formal and Informal cooperation strategies in international industrial networks* (1987) s.5-7

<sup>70</sup> Håkansson, H., Snehota, I., (1995), *Developing relationships in business networks*, s.13-17

<sup>71</sup> Håkansson, H., Johanson, J., (1982), *Analys av industriella affärsförbindelser*, s.11-15

### 3.2.1 Aktörsbindningar, resurskopplingar och aktivitetslänkar

Hultgrens modell nedan är baserad på Håkanssons och Snehotas tre relationstyper: *Aktörsbindningar*, *resurskopplingar* och *aktivitetslänkar*. Håkanssons och Snehotas modell kan användas för att analysera förändringar i relationer och för att identifiera avgörande faktorer för skapandet av relationer. Vidare kan utvecklingsmöjligheter inom relationer studeras med hjälp av modellen<sup>72</sup>.



Figur 3.1.1 Schema för att analysera affärsrelationer.  
Källa: Hultgren, G. (2000), *Nätverksinriktad förändringsanalys*, s.94

*Aktörsbindningar* binder samman individer i de olika företagen, vilket innebär att något slag av prioritet ges till varandra<sup>73</sup>. *Aktörsbindningar* påverkar således interaktionen mellan två parter och mot andra parter. Personliga relationer leder till förändringar i aktivitetsmönstret, dvs. aktiviteter baseras mer och mer på nära kontakter. Ofta utgör följaktligen investeringar i relationer med leverantörer och kunder ett företags viktigaste investeringar<sup>74</sup>. Genom sociala bindningar sprids inofficiella uppgifter och omdömen om olika företag. På så sätt får företag som innehar en viss identitet specifika erbjudanden efter denna. Personliga relationer är således mycket viktiga, speciellt vid introducering av nya produkter<sup>75</sup>.

En relation byggs upp av aktiviteter som kan vara mer eller mindre länkade till parternas interna aktiviteter. När exempelvis en samarbetspartner anses som viktig för det egna företagets framgång anpassas *aktivitetslänkar* till denna<sup>76</sup>. Dessa aktivitetslänkar kan vara tekniska, affärsmässiga eller administrativa. Vissa system som syftar till att effektivisera aktiviteter mellan företag innehåller alla tre länkar. Aktivitetslänkar minskar flexibiliteten för de involverade företagen men på samma gång underlättar de skapandet av

<sup>72</sup> Håkansson, H., Snehot, I., (1997), *Developing Relationships in Business Networks*, s.44

<sup>73</sup> Ibid, s.26-34

<sup>74</sup> Håkansson, H., Johanson, J., (1982), *Analys av industriella affärsförbindelser*, s.6

<sup>75</sup> Håkansson, H., Snehot, I., (1997), *Developing Relationships in Business Networks*, s.203

<sup>76</sup> Ibid, s.56

aktivitetsmönstret<sup>77</sup>, som är resultatet av att de olika företagen samordnar aktivitetslänkar i nätverket för att på så sätt öka produktiviteten och kapaciteten.

*Resurskopplingar* är resultatet av teknologiska och materiella bindningar i relationer som är alltmer utvecklade, men resurskopplingar kan även vara i form av kunskap om parternas resurser. Resurskopplingar innefattar således i sig själv en resurs för företagen. Dessa bindningar verkar dessutom ofta som barriärer för utomstående företag eftersom resurser utvecklas och byggs ut efter existerande resurskopplingar<sup>78</sup>. Det är mycket svårt för nya företag att bryta sig in i ett nätverk då investeringar i olika förbindelser kan göra det fullständigt omöjligt för nya företag att etablera sig<sup>79</sup>. Strävan efter ekonomiska och effektiva lösningar leder till allt större koncentration av aktiviteter inom ett nätverk, vidare är resurser och aktiviteter ofta så sammanlänkade att det är svårt att strukturera om i nätverket<sup>80</sup>.

Hultgrens<sup>81</sup> bearbetning av Håkansson och Snehota's modell anser vi lämpar sig mycket bra för att visa de tre områden som mindre leverantörer måste behärska för att kunna utveckla sina relationer i nätverket; det interna företaget, dyaden och nätverket. Medel för att nå detta är i tur och ordning; kapacitetsutveckling, utveckling av affärsrelationer och strategiutveckling.

- Genom *kapacitetsutveckling* inom *det interna företaget* kan företaget utnyttja egna kompetenser för att utveckla sina relationer. För att den interna kapaciteten ska kunna förstärkas måste dock aktivitetsstrukturen, organisationen och resurssamlingen utvecklas, dvs. företaget måste se till att göra rätt saker och på rätt sätt. Exempelvis kan mindre flexibla företag bygga upp en innovativ miljö för att kunna svara på marknadens krav med nya produkter.
- En förutsättning för att kunna etablera sig i ett nätverk är att *utveckla affärsrelationer* till partnerföretag. Genom täta samarbeten inom exempelvis marknadsföring och inköp kan båda företagen i relationen förbättra sin produktivitet. Det är således viktigt att utveckla bindningarna inom *dyaden* men inte bara för att nå produktivitetsförbättring utan även för att bindningarna har inflytande på hur relationerna till omkringliggande enheter kommer att fungera.
- *Strategiutveckling* sker genom att hantera enskilda relationer i syfte att positionera företaget i *nätverket*. För en gynnsam positionering krävs det att företaget genom sina relationer ökar produktiviteten och kapaciteten inom nätverket. Det är även viktigt att tillföra värde genom att förmedla kompetens och kunskap till andra företag inom nätverket.

### 3.2.2 Begränsningar hos relationsteorierna

Inom dagligvarubranschen ligger maktkoncentrationen hos de dominerande kedjorna, det är således svårt att helt analysera de mindre leverantörernas relationer med hjälp av ovanstående relationsteorier eftersom ömsesidigt beroende ofta inte är föreliggande. Dessutom genomgår dagligvarumarknaden stora förändringar, och även här tycker vi oss se begränsningar i relationsteorierna då de inte behandlar hur relationer påverkas av förändringar, hur de utvecklas i takt med omgivningens utveckling. Vidare förmodar vi att det är svårare för leverantörer att bygga upp långsiktiga relationer med sina kunder när de hotas av potentiella

---

<sup>77</sup> Håkansson, H., Snehota, I., (1997), *Developing Relationships in Business Networks*, s.58

<sup>78</sup> Ibid, s.26-34

<sup>79</sup> Håkansson, H., Johanson, J., (1982), *Analys av industriella affärsförbindelser*, s.28

<sup>80</sup> Håkansson, H., Snehota, I., (1997), *Developing Relationships in Business Networks*, s.277

<sup>81</sup> Hultgren, G., (2000), *Nätverksinriktad förändringsanalys*, s.94

etablerare och existerande konkurrenter, en problematik som inte behandlas i valda relationsteorier.

### 3.3 Företagsanalys

Genom att studera ett företags färdigheter, resurser och kompetens i förhållande till dess konkurrenter blir företagets styrkor och svagheter uppenbara vilket i sin tur hjälper till att förklara företagets position på marknaden. För det är med hjälp av dessa nyckelfaktorer som den positionella fördelen skapas som i sin tur påverkar företagets resultat<sup>82</sup>. De inre faktorerna sätter vidare gränser för hur framgångsrikt ett företag kan bli. Vid utformandet av en konkurrensstrategi är det således viktigt att beakta företagets profil av tillgångar och färdigheter i förhållande till konkurrenternas<sup>83</sup>.

#### 3.3.1 Resursgranskning<sup>84</sup>

Första steget vid en uppskattning av företagets styrkor och svagheter är att granska tillgängliga resurser. Det finns en rad olika resurser som bidrar till ett företags relativa styrkor eller som, om företaget är svagt på vissa områden, försämrar konkurrensmöjligheter. Dessa resurser kan var fysiska resurser som maskiner och fabriker eller strukturella resurser i form av system och organisation, liksom de anställda och deras kompetens utgör en resurs. Men det är inte enbart resurserna i sig som utgör ett företags styrkor och svagheter, vissa resurser kanske överbelastas och andra kan bli en stor tillgång i framtiden om de utvecklas rätt, det är således viktigt att utvärdera ett företags resurser samt hur de utnyttjas genom att jämföra dem med konkurrenter för att utröna vilken relativ fördel en resurstillgång utgör.

En resurs som blir allt viktigare är kompetenser inom tekniska områden. Här ingår förmågan att ta fram nya produkter och att använda sig av effektiv produktion. Vidare är givetvis finansiella resurser av stor betydelse eftersom det kan begränsa förmågan att omsätta företagets styrkor till olika aktiviteter. Även informationssystem innebär en stor resurs då förmågan att handha massiva mängder av data alltmer utgör en stark konkurrensfördel.

#### 3.3.2 Distributionsbaserade tillgångar<sup>85</sup>

Med distributionsbaserade tillgångar avses resurser för att förmedla produkter eller tjänster till kunder. Tillgångarna kan utgöras av distributionsnätverk, ett stort nätverk gör produkterna tillgängliga så det blir bekvämast för kunderna. Finns redan distributionsinfrastrukturen tillgänglig inom ett produktområde innebär detta dessutom en fördel vid introducerandet av andra produkter till samma kunder. Om ett företag inte kan nå en bred marknad för att det är för litet och inte har tillräckliga resurser kan det skapa en ”pocket of strength”, dvs. bygga upp en stark marknadsnärvaro inom ett begränsat geografiskt område genom nära relationer till sina kunder och ett tätt distributionsnätverk inom detta område. Vidare kan distributionsbaserade resurser skapas genom att bygga upp en unik strategi för hur kunderna nås. Det blir dessutom alltmer viktigt att kunna svara snabbt på kundernas beställningar utan att kvalitén för den skall försämrats. Det ses även som en stor tillgång att kunna garantera leveranser.

---

<sup>82</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.3-10

<sup>83</sup> Porter, M., *Konkurrens strategi*, (1999), s.19

<sup>84</sup> Hooley, G., Saunders, J., (1993), *Competitive Positioning*, s.82

<sup>85</sup> Ibid, s.93

### 3.3.3 Interna tillgångar<sup>86</sup>

Varje företag har sina egna unika styrkor och svagheter i förhållande till konkurrensen och till den egna distinkta kompetensen. En nyckelfaktor för att konkurrera framgångsrikt på de alltmer konkurrensutsatta marknaderna är att identifiera dessa styrkor och sedan använda dem fullt ut. Varje företag måste således vara medvetet om sina kärnkompetenser, dvs. de kompetenser som man är särskilt bra på och som kan tillämpas i produktionen av nästa generation av produkter. Nästa steg är att vara medveten om företagets möjliga marknadsföringstillgångar genom att systematiskt undersöka existerande och potentiella tillgångar för att sedan välja och utnyttja dem som (i det ideala fallet) är unika.

En resurs blir till en tillgång när den aktivt används för att förbättra företagets resultat på marknaden. Kostnadsfördelar som åstadkoms genom användandet av avancerad teknik som utnyttjar produktionskapaciteten bättre än konkurrenterna kan omsättas i lägre priser, vilket inom vissa branscher är en oerhörd tillgång. På marknader där priset inte är så viktigt är det möjligt att kostnadsfördelarna inte omsätts till en tillgång men de kan ändå användas för att förbättra marginalerna. Typen och nivån på den teknologi som används av företaget kan vara en vidare tillgång. Överlägset tekniskt kunnande kan användas för att skära ner på kostnader eller förbättra produktkvaliteten. Specialistkunskap inom produktion kan användas även vid utvecklandet av nya produkter och omsätts då till en marknadsföringstillgång. Informationssystem och systematiska marknadsundersökningar kan vara värdefulla tillgångar eftersom de håller företaget informerat om kunder och konkurrens. De omsätts dock först till en marknadsföringstillgång då informationen används för att fatta mer välgrundade beslut.

### 3.3.4 Kundbaserade tillgångar

Kundbaserade tillgångar är de tillgångar som företaget har som dess kunder eller potentiella kunder värderar. Dessa tillgångar kan vara imaginära eller verkliga, ofta existerar de i huvudet på kunden och är till största del abstrakta och ogripbara till naturen<sup>87</sup>. En av de viktigaste kundbaserade tillgångarna är företagets image eller rykte, liksom starka märken. Vidare kan landet som företaget kommer ifrån, utgöra en tillgång. Att vara marknadsledare är ofta en tillgång eftersom företaget då har en bred täckning av marknaden och bra hyllpositioner i butikerna vilket gör att produkterna syns överallt. Överlägsna produkter, eller produkter som upplevs som bättre än konkurrenternas på något sätt är en stor tillgång så länge kunderna efterfrågar dem och är villiga att betala för dem.

Hur företaget väljer att positionera sig avgörs av deras val av strategier för att uppnå en positionell fördel. Beslut om positionering måste i sin tur baseras på kunskap om marknaden. Det finns följaktligen inget färdigt recept för hur positionella fördelar skall nås. Kundens upplevda värde och de relativa kostnaderna måste utvärderas och vägas mot varandra utifrån varje enskilt företags situation. Det är således ett komplext förhållande mellan ett företags resultat och dessa två variabler. Ett antal nyckelfaktorer är dock viktiga både för kostnadseffektiviteten och bibehållandet av ett högt upplevt kundvärde; företagets färdigheter, resurser och kompetens. Med hjälp av dessa nyckelfaktorer skapas sedan den positionella fördelen som i sin tur påverkar företagets resultat<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> Hooley, G., Saunders, J., (1993), *Competitive Positioning*, s.95

<sup>87</sup> Ibid, s.88

<sup>88</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.3-10

### 3.4 Porters basstrategier<sup>89</sup>

#### *Kostnadsöverlägsenhet*

Kostnadsöverlägsenhet går ut på att uppnå en positionell fördel genom låga relativa kostnader. Denna lågkostnadsposition innebär att företaget håller en kostnadsstruktur som är betydande under konkurrenternas samtidigt som produkterna säljs till priser så nära konkurrenternas prisnivåer som möjligt. Kostnadsöverlägsenhet ger således företaget s.k. övervinster och företaget kan på så sätt försvara sig mot konkurrenter då de lägre kostnaderna ger en större marginal än konkurrenternas marginaler efter priskrig. En kostnadsledarskapsstrategi kan dessutom skaka om en bransch som tidigare inte upplevt denna form av konkurrensstrategi, företagen i branschen kan ha svårt att anpassa sig till en kostnadsminimering.

Lågkostnadspositionen tjänar även som försvar mot inköpare med makt, eftersom inköpare inte kan förhandla till sig lägre pris än det som utgör den näst effektivaste konkurrentens break-even. Kostnadsöverlägsenhet innebär även större flexibilitet i försvaret mot leverantörer. Stordriftsfördelar eller kostnadsfördelar skapar dessutom ofta effektiva inträdesbarriärer och det ger en stark konkurrensposition mot substitut i relation till konkurrenter inom branschen.

Kostnadsöverlägsenhet kräver en hög relativ marknadsandel eller förmånlig råvarutillgång. Integration bakåt, d.v.s. ett samgående med eller uppköp av leverantörer av råvaror, kan möjliggöra för billigare råvaror. En hög relativ marknadsandel uppnås lättast när produkter är odifferentierade eftersom ett lägre pris då kan ses som en stor komparativ fördel. Men marknadsandelar kan också vinnas genom att ingå i vertikala kedjor som underlättar utbredningen av produkterna.

#### *Differentiering*

Differentiering betyder att produkterbjudandet uppfattas som unikt, detta kan vara i form av exempelvis unik design, kundservice, pris, image eller teknologi. Differentieringsstrategin går ut på att skapa ett högre upplevt värde för konsumenterna än vad konkurrenterna kan erbjuda. En image skapas runt varumärket som leder till märkestrohet. Håkansson och Wahlund beskriver ett varumärkes funktion som ”varumärket skapar värde för användaren genom att vara en pålitlig signal för en viss fördel per krona”. För att varumärkets styrka ska vara bestående krävs att egna och andras erfarenheter bekräftar förväntningar det har byggt upp<sup>90</sup>. Märkestrohet gör således konsumenter mindre priskänsliga när det gäller differentierade varor och på så sätt innebär detta ett skydd mot konkurrenter, denna lojalitet från konsumenternas sida bildar även ett etableringshinder. Den högre marginal som möjliggörs när man inte behöver eftersträva en lågkostnadsposition leder till att minska leverantörernas makt. Kundlojaliteten som differentiering skapar minskar även inköparens makt och möjliggör för en stark ställning emot substitut i förhållande till konkurrenter i branschen.

Men även om en differentieringsstrategi antas behöver detta givetvis inte innebära att kostnader inte beaktas, skillnaden mot kostnadsöverlägsenhetsstrategin är dock att låga kostnader inte är det primära strategiska målet. Men kostnadsöverlägsenhet och differentiering skiljer sig också åt i det att differentiering orienterar sig efter marknaden. Differentiering skapar eller betonar en anledning till varför konsumenter skall köpa från ett visst företag och inte dess konkurrenter.

---

<sup>89</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi*, (1999), s.53-56

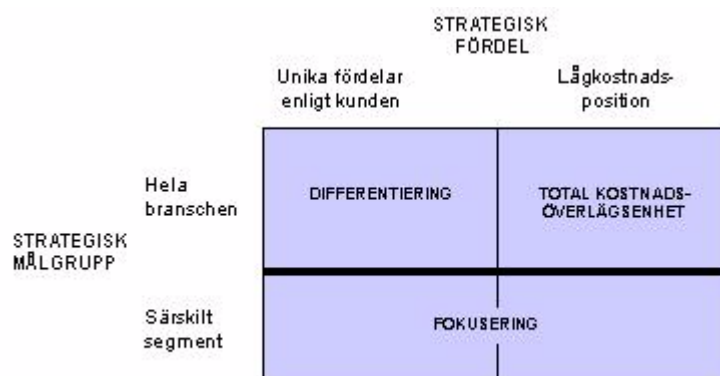
<sup>90</sup> Håkansson, P., Wahlund, R., (1996), *Varumärken*, s.12-14

### Fokusering

Fokusering innebär att företaget koncentrerar sig till en viss målgrupp, en del av sortimentet eller en geografisk marknad. Detta leder till att företaget effektivare kan tillmötesgå sina kunder än konkurrenter som inriktar sig på bredare målgrupper kan. Vid en lyckosam fokusering finns möjligheter till vinster som är över genomsnittet i branschen.

Ett företag som använder sig av fokuseringsstrategin riktar in sig på en viss målgrupp och använder sedan differentieringsstrategin eller kostnadsöverlägsenhetsstrategin mot denna målgrupp, eller båda dessa strategier.

Eftersom fokusering bygger på samma principer som de ovan nämnda strategierna, eller en kombination av dessa, fast mot en specifik målgrupp gäller även för fokusering de försvar mot hotbilder i företagets omgivning som redogjorts för under differentiering och kostnadsöverlägsenhet.



Figur 3.4 Tre basstrategier

Källa: Konkurrensstrategi (1999) Porter, M.

#### 3.4.1 Begränsningar hos Porters tre basstrategier

Det är dock viktigt att hålla i minnet vid beaktandet av Porters tre basstrategier att verkligheten är komplex. Ofta uppkommer situationer där det inte står klart om olika hot kan bemötas av någon av dessa strategier. Porter påpekar också att de tre basstrategierna inte kan ses som helt generiska, att kostnadsöverlägsenhet och differentiering eller fokusering kan sammanföras, liksom låga kostnader kan åstadkommas utan stora marknadsandelar. Det gäller således att se sambandet mellan marknadsandel och lönsamhet utifrån förutsättningarna i varje enskild bransch<sup>91</sup>. Positionen som marknadsledare innehas i många branscher av det företag som lyckas kombinera differentiering och låga kostnader för att på så sätt maximera kundtillfredsställelsen. Ett företag som inte känner sina egna och branschens förutsättningar misslyckas dock ofta med sin strategiska utveckling och riskerar en dålig strategisk position i jämförelse med sina konkurrenter liksom vikande lönsamhet. Exempelvis kan detta ta sig i uttryck i en i alltför liten marknadsandel, otillräckligt riskkapital och oförmåga att hålla nere priser. Dessa företag får således mycket svårt att konkurrera med lågprisföretag och företag som differentierar sig mot segment som ger stora marginaler.

“Den marknadsandel som ett företag bör eftersträva är inte den maximala utan den optimala, inte den största utan den bästa.” Peter F. Drucker.

<sup>91</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi*, (1999), s.60-61

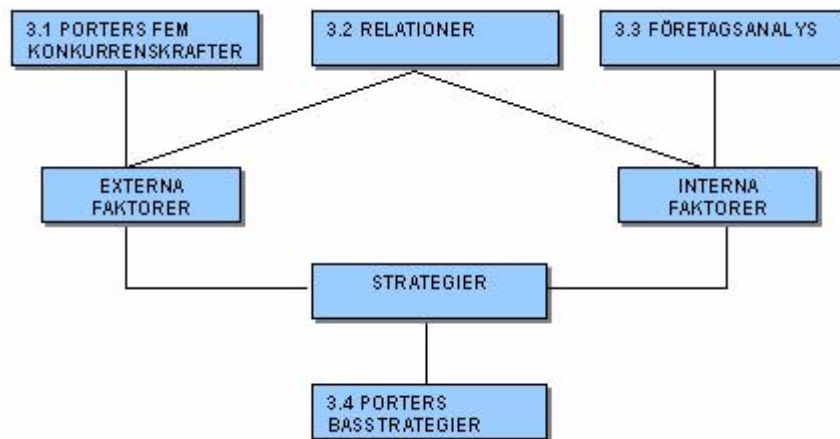
## 3.5 Sammanfattande diskussion

### 3.5.1 Samband i teorikapitlet

Porters två modeller tycker vi komplementerar varandra, budskapet i Porters modeller är nämligen det samma, att strategiska beslut måste vila på kunskap om och förståelse för marknaden och dess utveckling. Detta har sin grund i att det är en dynamisk process att konkurrera på en marknad. För att behålla en komparativ fördel gäller det att kontinuerligt förbättra produkter och att följa med i utvecklingen. I detta sammanhang är det därför viktigt att förstå marknaden och att utforma strategier därefter. Det är även viktigt att veta var i branschen som de största vinsterna görs och hur varje enskilt företag ligger till i förhållande till sina konkurrenter. Då företag lyckas olika bra inom samma bransch kan det vara av värde att ta reda på vad konkurrenterna gör annorlunda.

Vi har byggt upp vårt teorikapitel så att de olika delarna tillsammans lägger delar av den grund som strategier bör baseras på, branschanalysen som ska föregå uppsättandet av strategiska mål. En branschanalys kan genomföras genom att studera den externa omgivningen och med denna bakgrund analysera de interna förhållandena för att på så sätt klargöra det studerade företagets situation och position i förhållande till konkurrenter. Vi vill med vår uppsats således göra en form av branschanalys med mindre leverantörer i dagligvarubranschen som studieobjekt, vi vill se om deras konkurrenssituation kan hjälpa till att förklara deras val av strategier, om några generella slutsatser kan dras. Vi har således lagt upp teoriavsnittet som en branschanalys med teorier kring olika externa och interna faktorer.

Teorierna runt relationer delar vi upp på interna och externa faktorer då relationsteorier rör sig mellan de interna faktorerna som utgör förutsättningar för att skapa relationer och de externa faktorerna som ligger till grund för val av samarbetspartners.



Figur 3.5.1 Samband i kapitel 3.

### 3.5.2 Teorikapitlets relevans för kommande kapitel

Vi har även delat upp kapitel 4, som handlar om dagligvarubranschen, i externa och interna faktorer. Vi kommer således i vår analys att applicera detta material på den branschanalys vi byggt upp i teorikapitlet för att på så sätt se samband mellan företagens olika val av strategier och företagens förutsättningar på marknaden.



När vi tar hjälp av Porters fem konkurrenskrafter för att beskriva de externa faktorerna som påverkar konkurrensstrategier kommer vi att använda oss av kapitel fyra. Kapitlet om dagligvarubranschen är viktigt i sammanhanget då det behandlar den speciella situationen på dagligvarumarknaden med dominerande aktörer i form av dagligvarukedjorna och deras starka grossister. Men de fem konkurrenskrafterna visar även på framtida hot och möjligheter vilket är ytterst aktuellt för dagligvarubranschen då, för branschen, stora förändringar sker i form av internationalisering och utökad konkurrens från handelns egna märken, vilket vi även behandlar i kapitel 4. Vi kommer sedan att analysera hur detta påverkar mindre leverantörer genom våra undersökningar.

Relationsteorierna indikerar en trend i internationaliseringens spår mot att dagligvarukedjorna kommer att minska sina långsiktiga relationer med inhemska leverantörer då de inte är så beroende av dem längre i och med det allt större utbudet av internationella leverantörer. Vi kommer följaktligen att använda oss av relationsteorierna för att undersöka om de mindre leverantörerna förändrade sina strategier sedan Sveriges inträde i EU. Liksom för att se hur den speciella strukturen i dagligvarubranschen påverkar deras val av strategi. Påverkas styrkan på relationerna och vikten som de ges av konkurrenssituationen på marknaden? Eller påverkas den av leverantörens marknadsföringsresurser? Vi kommer att undersöka om de mindre leverantörerna kommer att anpassa sina strategier till de nya omvärldsförutsättningarna och i egenskap av den beroende parten erbjuda större bonus och utökad service till samarbetspartners som fortsätter relationen, liksom vi antar att de kommer att anpassa sig än mer till den starkare partens förväntningar och behov. Vissa delar av relationsteorierna är svåra att undersöka kvantitativt, vi har därför ansett att de lämpat sig bäst att behandlas i vår kvalitativa undersökning för att sedan lägga en grund för vår enkätundersökning.

Företagsanalysen kan användas för att analysera konkurrenter men även för att studera det egna företaget, vi kommer att använda detta teoriavsnitt till att försöka analysera ett antal mindre leverantörers konkurrensförutsättningar. Vi kommer att göra detta med hjälp av insamlat material om mindre leverantörer inom dagligvarubranschen som redogörs för i kapitel 4 och av vårt primärmaterial. Företagsanalysen är mycket bra för att belysa de mindre leverantörernas konkurrenssituation med vad vi förmodar ofta otillräcklig resurstillgång, svårigheter att positionera sig hos slutkonsumenter och mindre utbrett distributionsnätverk, vi har dock varit tvungna att begränsa oss för att inte få en för bred analys och använder således detta avsnitt som ett komplement till övriga teorier. Resonemanget kring mindre leverantörers resurser har således inte fått det fokus som det förtjänar utan används främst av oss för att understryka vissa resonemang när vi analyserar resultaten av våra undersökningar.

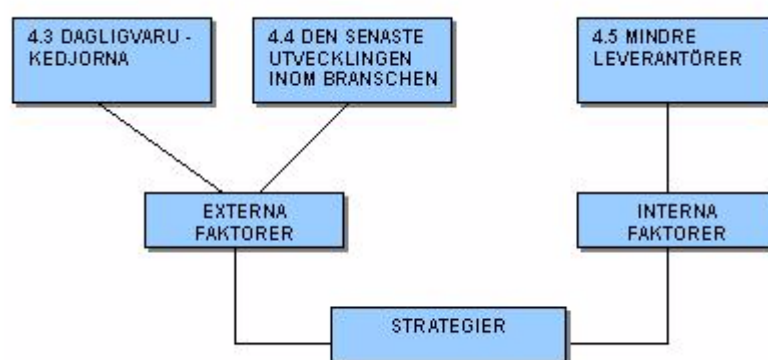
Vårt teorikapitel mynnar ut i Porters tre basstrategier, precis som en branschanalys ofta mynnar ut i framtagandet av konkurrensstrategier.

Vi vill genom vår enkätundersökning pröva hur de av oss valda teorier hänger samman. Hur påverkar exempelvis Porters differentieringsstrategi relationerna? Har företag som har unika produkter en annan relation till handeln? Och hur viktigt anses det med relationer när företag använder sig av en kostnadsöverlägsenhet-strategi? Porter utelämnar i sina basstrategier innovationer och därför vill vi testa om någon av Porters basstrategier korrelerar med framtagandet av nya produkter.

## 4. Dagligvarubranschen

### 4.1 Inledning

Vi har valt att i vår korta beskrivning den svenska dagligvarubranschen redogöra för de dominerande *dagligvarukedjorna* då vi förmodar att de ofta utformar de konkurrensförutsättningar som mindre leverantörer agerar efter, liksom vi antar att mindre leverantörer eftersträvar långsiktiga relationer med dessa dominerande aktörer. Kunskap om *dagligvarukedjorna* och *den senaste utvecklingen inom branschen* är vidare givetvis viktigt för att kunna analysera mindre leverantörers formerande av strategier, dvs. vi kommer i vår analys att använda oss av detta material för att definiera de externa faktorerna i dagligvarubranschen som påverkar mindre leverantörers strategival.



Figur 4.1 Samband i kapitel 4.

### 4.2 Definition av Dagligvarubranschen

Enligt Tufvesson är dagligvaror ”sådana varor som fyller konsumentens dagliga inköpsbehov”<sup>92</sup>. Dagligvaror inbegriper huvudsakligen livsmedel men hit hör även kemisk/tekniska produkter, tobak, tidningar och blommor<sup>93</sup>. Anledningen till att icke-livsmedel räknas till dagligvaror är att de sedan en lång tid utgjort en del av livsmedelsbutikernas sortiment<sup>94</sup>.

Vi använder oss även av begreppet butiker och vi avgränsar då, i enlighet med Handels utredningsinstitut, dagligvarubutiker till de butiker som har fullständiga sortiment<sup>95</sup>. Vidare förekommer begreppet detaljhandel vilket Tufvesson definierar som speciella distributionsförlag som säljer varor till slutkonsumenter<sup>96</sup>.

### 4.3 Dagligvarukedjorna

Den svenska dagligvarumarknaden domineras av de tre stora dagligvarukedjorna; ICA, Axfood och Coop. I handelsledet domineras dessa tre organisationer distributionen och tillgången till försäljningsställen för fabrikanterna<sup>97</sup>. I södra Sverige har även Bergendahls en betydande position på marknaden.

<sup>92</sup> Tufvesson, I., (1996), *Varuhandeln*, s.48

<sup>93</sup> Närings- och handels departementet, (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.55

<sup>94</sup> Tufvesson, I., (1996), *Varuhandeln*, s.48

<sup>95</sup> SOU (1996), *Ökad konkurrens i handeln med livsmedel*, s.33

<sup>96</sup> Tufvesson, I., (1996), *Varuhandeln*, s.10

<sup>97</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.81

ICA Handlarnas AB är ett dotterbolag till ICA Ahold AB och den största detaljhandelsgruppen i Sverige med en marknadsandel på 36 %. Inköpen till ICA Handlarnas cirka 1950 butiker i Sverige sker centralt till alla lager med ett gemensamt ansvar vilket medför endast *en* kontaktpunkt per leverantör. Företagets inköpsorganisation har en egen hemsida på Internet, ICA Levnet, som riktar sig till leverantörer. På hemsidan beskrivs ICA:s policies, krav på leverantörer, tekniska varucertifikat, organisationsschema, kontaktpersoner med mera. Inköpsorganisationen redovisar också försäljningsciffror direkt från butikernas kassarapportering via hemsidan. Genom en så kallad Space management-funktion, kan inköpsfunktionen i allt högre grad påverka placeringen av ICA:s egna märkesvaror i butikerna<sup>98</sup>.

Coop Sverige, betecknar KFs samlade dagligvaruverksamhet i Sverige och har cirka 18 % av marknadsandelarna. KFs mål är att kunna centralstyra sina olika butikskoncept på marknaden och därigenom skapa fördelar vid inköp och marknadsföring<sup>99</sup>.

Axfood AB har cirka 18 % av marknadsandelarna i Sverige och är därmed jämte Coop landets näst största dagligvarukedja. Axfoods grossistavdelning, Dagab, levererar varor till de stora butikerna på marknaden och ansvarar för varuflödet inom företaget. Ungefär hälften av Dagabs försäljning går till Axfoods egna helägda butiker och resten går till privata butiker. Axfood helägda butikskedjor är Willys, som är den ledande lågprisbutikskedjan i Sverige och Hemköp som är mer kvalitetsinriktat. Axfood har också ett nära samarbete med fristående livsmedelsbutiker i Sverige genom det etablerade Spar och genom Tempos franchise butikskoncept<sup>100</sup>. Företaget har präglats av interna omstruktureringar, ägarförändringar och förändringar i butiksnätet.

Bergendahls är ett familjeägt detaljhandelsföretag som främst är verksamt i södra Sverige och som där har 18 % av marknadsandelen i Skåne. På den totala svenska marknaden har Bergendahls ungefär 2 % av marknadsandelen. Bergendahls bedriver sin verksamhet dels genom egna dotterbolag och dels genom samarbete med köpmannaägda butiker. Butiker och grossister bildar tillsammans BergendahlGruppen AB. Bergendahl Grossist AB är leverantör till koncernens detaljhandel och cirka 90 fristående butiker. För att effektivisera varu- och informationsflödet från leverantör till butik har företaget implementerat ett nytt IT-system. Bergendahls har tre butikskedjor; City Gross, AG favör och Ekohallen<sup>101</sup>.

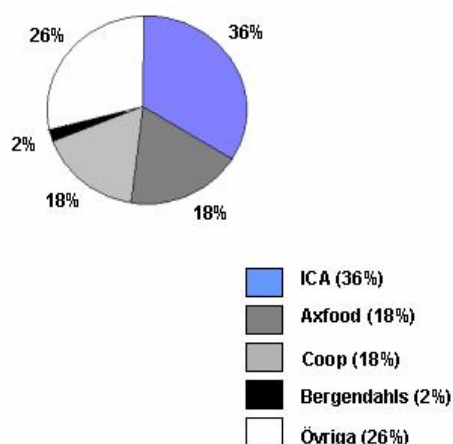
---

<sup>98</sup> ICA Verksamheten 2000, Årsredovisning.

<sup>99</sup> Elg, U, Johansson; U., (2000) *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*, s.83

<sup>100</sup> Axfood 2001, Årsredovisning.

<sup>101</sup> Bergendahl & Son AB, Årsredovisning.



Figur 4.3 *Marknadsandelar på den svenska dagligvarumarknaden.*  
Källa: Axfood 2001, Årsredovisning.

### 4.3.1 Grossister

Enligt Tufvesson är grosshandel ”speciella distributionsföretag som säljer varor till detaljhandel eller till andra organisationer. Grosshandel och detaljhandel brukar sammanfattas under beteckningen varuhandel.”<sup>102</sup>

Grossistledet inom dagligvarubranschen består av tre stora block vars distributionsnät sträcker sig över 90 % av marknaden; ICA, Konsumentkooperationen och DAGAB<sup>103</sup>. En stor anledning till denna enorma dominans på marknaden av dessa tre aktörer är att enskilda livsmedelsbutiker tillhörande något av de tre blocken följer centralt planerade aktiviteter och använder blockets grossist när de köper in sitt sortiment<sup>104</sup>. Dagligvarukedjans struktur leder således till en stark koncentration även bland fabrikantföretag<sup>105</sup>.

Grossisterna är de centrala organisationerna i dagligvarunätverket. Det är de som har direktkontakt med tillverkningsföretag och som kan erbjuda handeln bonuspriser vid stora mängder och det är genom grossisten som handeln får sitt fullständiga sortiment, vilket är en viktig förutsättning i dagligvarubranschen. Grossisternas maktbas stärks ytterligare genom att två av dem har egen tillverkning och de minskar sitt beroende av leverantörerna genom att hålla sig med flertalet leverantörer för varje varugrupp. Grossisten styr vidare leverantörer så att en effektiv hantering av varorna möjliggörs, exempelvis när det gäller storlek på förpackningar och varans hållbarhet<sup>106</sup>. Den kontakt som existerar mellan leverantör och handel samordnas dessutom oftast av grossisten<sup>107</sup>.

Sortimentet som grossisterna erbjuder butiker utvärderas med hjälp av försäljningssiffror med 3-6 månaders intervaller och produkter som inte kommer upp i rätt nivå tas ur grossisternas sortiment. Lokala mindre leverantörer kan få sina produkter antagna till sortiment inom ett begränsat område, men vägen dit skiljer sig åt mellan de olika blocken. Inom ICA behövs inget centralt godkännande och inom Konsumentkooperationen är det KF Handel som sätter samman sortimentet ur vilket regionala butiker väljer produkter. Inom Dagab måste

<sup>102</sup> Tufvesson, I., (1996), *Varuhandeln*, s.10

<sup>103</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.16

<sup>104</sup> Hultén, S., (1990), *Omvandlingen av dagligvaruhandeln 1970-89*, s.26

<sup>105</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.2

<sup>106</sup> Ibid, s.18

<sup>107</sup> Ibid, s.17

fabrikanten presentera produkter för den centrala organisationen samt enskilda distrikt för att tas upp i distriktets sortiment. Lokala leverantörer förhandlar i varje enskilt distrikt<sup>108</sup>.

#### 4.4 Den senaste utvecklingen inom branschen

Den västeuropeiska dagligvaruhandeln kännetecknas av en rad gemensamma nämnare. Marknaden inom detta område har blivit större, det finns ett överskott på jordbruksprodukter och den globala tendensen lutar åt en avreglering för att minska det statliga stödet till livsmedels- och jordbruksindustrin samt en reducering av handelshinder. Detta medför att många murar som tidigare skyddat livsmedelsindustrin mot konkurrens nu har försvunnit<sup>109</sup>.

Övergången från hög- till låginflationsekonomi har lett till att alla i distributionsledet tjänar på att få sålt produkterna så snabbt som möjligt till konsumenterna jämfört med när en högre inflation än räntekostnader gjorde det lönsamt att hålla lager. Vidare har det skett en övergång från SA/VA-aktiviteter till en konstant lågprispolitik och en centralisering av inköp för butikerna<sup>110</sup>.

Företagen bedriver dessutom FoU aktiviteter i allt högre grad för att differentiera sina produkter gentemot den utökade konkurrensen. Å andra sidan föreligger det höga risker för nya produkter att misslyckas särskilt p.g.a. att smak och matkultur reflekterar landets historia och därför är svåra att förändra. Att utveckla produkter kommer i framtiden att kräva en utförligare förståelse för marknaden och en genomtänkt applicering av denna förståelse, s.k. marknadsorientering<sup>111</sup>.

Nära interaktion är viktigt inom dagligvarubranschen, varornas specifika karaktär i form av bristande hållbarhet och hög omsättningshastighet vid försäljning gör att koordinationen måste vara välutvecklad<sup>112</sup>. På så sätt är det förståeligt att företag i dagligvarukedjorna har ett nära samarbete och att vertikala integrationer är vanliga. Detta har dock resulterat i en koncentration till ett antal dominerande aktörer på dagligvarumarknaden. Dessa tunga aktörer med en stor maktposition fungerar som gatekeepers och hindrar därmed nya aktörer från att befästa sin position på marknaden samtidigt som de sätter stor press på leverantörerna<sup>113</sup>.

Det var inom livsmedelshandeln som kedjesamarbete först började praktiseras. Detta är således ett välkänt fenomen i den svenska dagligvarubranschen. Konkurrensverket undersöker därför på uppdrag av regeringen vilka strukturella problem som kan finnas inom dagligvarubranschen, bl.a. förutsättningarna för små leverantörer och nya företag att etablera sig på marknaden<sup>114</sup>. Men från och med 2002 gäller ett EU-anpassat gruppundantag för frivilliga kedjor och franchiseföretag. Gränsen för vertikal integration, mellan partihandel och detaljhandel, är i Sverige satt till 35 % av den relevanta marknaden. Det är inte klart hur den relevanta marknaden skall avgränsas men hur som helst borde Ica ligga på gränsen eller över den<sup>115</sup>. I övrigt innefattas dock de vertikala integrationerna på den svenska marknaden i gruppundantaget och kan därför inte ses som konkurrensvidriga.

---

<sup>108</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspillet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.148-149

<sup>109</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.2

<sup>110</sup> Supermarket (2001), *Leverantörernas varumärken – aldrig tidigare så hotade - enligt leverantörerna*, s.45-55

<sup>111</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.2

<sup>112</sup> Elg, U., Johansson, U. (1989), *Konsumentvarubranscher som nätverk*, s.15

<sup>113</sup> Grunert, G. et.al. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*, s.2

<sup>114</sup> Nyhetsbyrån Direkt (2002-02-28), *Regeringen: Konkurrensverket undersöker livsmedelsbranschen*.

<sup>115</sup> Fri Köpenskap (2001-09-21), *Konkurrensverket välkomnar Lidl*.

Ett exempel på samarbete mellan leverantör och handel är SA/VA (samaktivitet veckoannons) där leverantören finansierar marknadsföringen och går ner i pris under givna veckor och handeln i sin tur går ut med erbjudandet i överenskomna butiker. Det rör sig om stora kvantiteter vilket gör att planeringshorisonten ofta är lång, mellan 6 och 15 månader, för att möjliggöra en maximal koordination när det gäller produktion, lager och transporter<sup>116</sup>. Erfarenheter från tidigare års SA/VA-aktiviteter underlättar dock planeringen för både fabrikanter och grossister<sup>117</sup>.

#### 4.4.1 Varumärken

Många leverantörer, särskilt de som inte är marknadsledare, har problem att försvara sina varumärken då de har blivit urvattnade i och med den ökade fokuseringen på prissättning och rabatter. Under 80- och 90-talen prioriterade leverantörerna priserna, rabatterna, säljstöd och marginalerna till dagligvaruhandeln framför att investera i produktutveckling eftersom dessa var de starkaste konkurrensmedlen men idag är spelreglerna på dagligvarumarknaden delvis andra etablerade märken hotas av handelns egna märken<sup>118</sup>.

Svenska dagligvaruhandeln möter den internationella konkurrensen med starka varumärken, både etablerade svenska och egna handelsmärken. Traditionellt är dagligvarubranschen starkt präglad av märkesmedvetande. Dagligvaror utgörs nämligen ofta av kända märkesvaror som förväntas ingå i livsmedelsaffärernas sortiment. Det medför således en större konkurrens fördel inom denna bransch att vara väl sorterad än att t.ex. vara först ute med innovationer<sup>119</sup>. Av de tio starkaste varumärkena i Sverige är fem dagligvaror med Arla på första platsen, Kalles Kaviar på tredje plats och Ica som fyra<sup>120</sup>.

Dagligvarukedjor satsar alltmer på egna märken för att på så sätt pressa priser, skapa goodwill för det egna namnet och stärka ställningen mot leverantörer med starka varumärken<sup>121</sup>. KFs egna varumärken ligger på 11-12 % av det totala utbudet och Icas är några procentenheter lägre<sup>122</sup>. KF och ICA tillverkar de egna varumärkena med hjälp av fristående leverantörer<sup>123</sup>. I början av 90-talet var inställningen till att producera handelns egna märken mycket negativ men denna attityd har successivt förändrats, en ökad konkurrens från bl.a. utländska konkurrenter har lett till att alltför företag nu tillverkar private labels<sup>124</sup>.

Dagligvarukedjor påverkar på så sätt olika relationer inom nätverket genom att öka sin kontroll över värdekedjan, på samma gång som de ökar lönsamheten. Framgångsrika egna märken minskar beroendeförhållandet till leverantörer liksom det främjar kundernas lojalitet till butiken. Märkesprodukter finns nästan överallt och på så sätt blir de olika återförsäljarnas sortiment i stort sätt utbytbara mot varandras. Genom att ha egna märken kan handeln differentiera sig och minska beroendet av märkesprodukterna och därmed eventuellt undgå att ingå i priskrig. Även större tillverkningsföretag inom livsmedelsbranschen med överkapacitet ökar sin lönsamhet genom att tillverka dagligvarukedjornas egna märken<sup>125</sup>. För mindre företag innebär tillverkningen av ”private labels” en unik insyn i storkundernas

<sup>116</sup> Fri Köpenskap, (2001-09-21) *Konkurrensverket välkomnar Lidl*, s.15

<sup>117</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.153

<sup>118</sup> Supermarket (2001), *Leverantörernas varumärken – aldrig tidigare så hotade - enligt leverantörerna*, s.45-55

<sup>119</sup> Ossiansson, E., (1997), *Nätverk i Förändring - en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*.

<sup>120</sup> Fri Köpenskap, (2001-11-30) *Gamla varumärken står sig bäst*.

<sup>121</sup> Närings- och handelsdepartementet (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.66-67

<sup>122</sup> Fri Köpenskap (2001-05-18), *Egna varumärken ska öka vinsten för Axfood*.

<sup>123</sup> Ibid, s.19

<sup>124</sup> Elg, U., Johansson, U., (1996), *Marknadssituationen inom svensk dagligvarusektor*.

<sup>125</sup> SOU (1996), *Ökad konkurrens i handeln med livsmedel*, s.275

produktutvecklingsstrategier och marknadsföring liksom det möjliggör för att få spela med de stora elefanterna något som hade varit svårt och tagit lång tid vid byggande av leverantörernas egna varumärken. Den negativa sidan av detta är det beroende som skapas till en enskild kund, vilket kan leda till stora belastningar vid ett eventuellt avslutande av samarbetet<sup>126</sup>.

## 4.5 Mindre leverantörer

Elg och Johansson skiljer på olika kategorier av fabrikanter; de som är ägda/kontrollerade av handelsblocken, stora självständiga fabrikanter som ofta har starka varumärken och små komplimenterande, ofta regionala fabrikanter<sup>127</sup>.

Ofta dras i Sverige gränsen för begreppet småföretag vid 200 anställda<sup>128</sup>.

### 4.5.1 Nödvändiga resurser

Enligt det som framkom i intervjuer med 30 representanter från de svenska dagligvarukedjorna görs val av leverantör bl.a. utifrån möjlighet till stora orders, JIT-avtal och gynnsamma betalningsvillkor<sup>129</sup>. Ofta anses samarbeten med större leverantörer medföra kostnadsbesparingar vad gäller lagring, kapitalbindning och underhåll av produkter<sup>130</sup>.

Representanter från dagligvarukedjorna hävdade vidare i en annan undersökning att mindre leverantörer inte kan erbjuda tillräckligt stora och regelbundna leveranser samt att de blir för dyra<sup>131</sup>. Ofta saknar således mindre leverantörer de nödvändiga resurserna som krävs att konkurrera med större dagligvaruleverantörer. Större leverantörer har möjlighet att ta större kostnader i samband med leveranser, vilket blir allt vanligare eftersom återförsäljare med makt över leverantören skiftar kostnader över på denne. Det ställs således alltmer hårda krav på leverantörer bl.a. när det gäller logistik för att minska återförsäljarens utgifter och för att öka effektiviteten. Bryts uppsatta regler för exempelvis leveranser och förpackningar får leverantören betala för detta med straffavgifter. I framtiden kommer därför troligen leverantörers komparativa fördel alltmer att ligga i deras distribution<sup>132</sup>.

Småföretag som försöker sälja in sina produkter till stora kedjor möter idag ”category managers” vilka tänker i breda banor utefter marknadsföring, distribution, informationssystem och ”store management”<sup>133</sup>. Då leverantörer ses som en del av nätverket och förväntas de att bidra till så stor sammanlagd produktivitetsförbättring som möjligt, vilket kräver en bred kapacitet och stora resurser som mindre leverantörer saknar. Mindre företag har ofta inte den tillgång till specialister, de rätta kontakterna, administrativa system och information som krävs. Men även kapital, personella resurser och tid är ofta en bristvara. IT-utvecklingen kräver dessutom mer teknisk kompetens.

Med hjälp av samverkan kan små företag dock utveckla kompetenser och kontakter som möjliggör en starkare ställning på marknaden<sup>134</sup>. Genom samverkan med andra småföretag kan resurskomplettering utformas inom områden där stora finansiella medel krävs såsom dyra datorsystem och omfattande investeringar i forskning och marknadsföring, liksom en

---

<sup>126</sup> Supermarket (2001), *Leverantörernas varumärken – aldrig tidigare så hotade - enligt leverantörerna*, s.45-55

<sup>127</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.128

<sup>128</sup> Närings- och handelsdepartementet (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.29

<sup>129</sup> Gson Singh, J., (1987), *Effektiva inköp*, s.92

<sup>130</sup> Gadde, L., Håkansson, H., (1993), *Professionellt inköp*, s.169

<sup>131</sup> Ossiansson, E. (1997), *Nätverk i Förändring – en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*.

<sup>132</sup> Keh, H., Park, S., (1998) *An expanded perspective on power in distribution channels: strategies and implications*.

<sup>133</sup> Weele, A., (2000), *Purchasing and supply chain management*, s.305

<sup>134</sup> Närings- och handelsdepartementet (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.43

eventuellt starkare position kan uppnås vid gemensamma inköp<sup>135</sup>. Leverantörer kan även gå samman i sambandsexponeringar med kompletterande produkter<sup>136</sup>. Vidare jobbar inte kedjorna medvetet emot mindre leverantörer. En anledning till kedjornas uppkomst är enligt dem själva att möjliggöra för mindre företag att öka sin konkurrenskraft genom att ta del av bl.a. rådgivning, distributions- och leverantörskanaler<sup>137</sup>. Vissa dagligvarukedjor efterfrågar dessutom flexibla leverantörer som kan anpassa sig till olika skräddarsydda kampanjer<sup>138</sup>, något som ofta passar mindre företag.

#### 4.5.2 Mindre leverantörers position på marknaden

Samaktiviteter ökar inträdesbarriärerna för mindre leverantörer då dagligvarukedjornas egna distributörer primeras. För att enskilda butiker skall kunna medverka i olika SA/VA-aktiviteter och andra centralt styrda marknadsföringsaktiviteter måste man köpa genom den egna partihandeln. Eftersom dessa aktiviteter är viktiga för butikerna blir styrningen mycket hård. Även om möjligheten finns att köpa från andra grossister så köper ICA-butiker upp till 80 % genom det egna partihandelsledet, motsvarande siffror för Konsumbutikerna är 90 %<sup>139</sup>. På så sätt blir koncentrationen även stor inom producentgruppen, många enskilda företag har marknadsandelar på 50-60 %. Ofta har dessutom bredare producentföretag samma ägare<sup>140</sup>. Dessa dominerande fabrikanter understöds av starka relationer med grossister och på så sätt är det svårt för mindre leverantörer att konkurrera även på ett lokalt plan<sup>141</sup>. En stark varumärkesleverantör kan således påverka bindningar mellan dagligvarukedjan och mindre leverantörer. Branschens utveckling motsvarar därför ofta inte marknadens krav utan fokus ligger alltmer på ökad kostnadseffektivitet och att förstärka olika bindningar. Strategier utformas ofta efter bevarandet av relationer<sup>142</sup>. En mindre leverantörs produkter kan således tas ur sortimentet av nätverkspolitiska skäl snarare än att produkterna inte efterfrågas på marknaden. Förändringar inom ett nätverk påverkar övriga relationer i nätverket och på så sätt uppnår aldrig ett nätverk balans eftersom ett ständigt förändringstryck är närvarande<sup>143</sup>. Det är således mycket svårt för ett enskilt företag att bli herre över sitt eget öde.

Förutom dagligvarubranschens struktur möts nu mindre leverantörer av ytterligare en svår utmaning, internationaliseringen. I en enkät besvarad av 621 återförsäljare inom dagligvarubranschen angav återförsäljarna att de är förberedda på att i en mindre utsträckning använda sig av inhemska leverantörer även om de anser att det fortfarande är mycket viktigt med långsiktiga samarbeten med svenska leverantörer. Resultaten visade även att komplimenterande leverantörer var sårbarare än huvudleverantörer eftersom de ansågs lättare att ersätta. Det blir följaktligen alltmer viktigt att erbjuda service och andra förmåner vid sidan av själva produkten för att på så sätt kunna konkurrera<sup>144</sup>. Företag väljer dessutom mer och mer att använda utländska konkurrenter som måttstock vid strategiska målsättningar, vilket gör att kostnadsrationaliseringar och omstruktureringar upplevs som allt viktigare<sup>145</sup>.

<sup>135</sup> Nilsson, K., Nilsson, P., (1992), *Småföretag i flerpartssamverkan*, s.8-9

<sup>136</sup> Ossiansson, E., (1997), *Nätverk i Förändring – en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, s.226

<sup>137</sup> Närings- och handelsdepartementet, (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, s.68

<sup>138</sup> Ossiansson, E., (1997), *Nätverk i Förändring – en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, s.225

<sup>139</sup> Ibid, s.16

<sup>140</sup> Elg, U., Johansson, U. (1989), *Konsumentvarubranscher som nätverk*, s.13

<sup>141</sup> Elg, U., Johansson, U., (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, s.221

<sup>142</sup> Elg, U., Johansson, U., (1989), *Konsumentvarubranscher som nätverk*, s.2

<sup>143</sup> Hultgren, G.(2000), *Nätverksinriktad förändringsanalys*, s.108

<sup>144</sup> Bengtsson, A., Elg, U., Johansson, U., (2000), *The process of internationalization: how Swedish food retailers perceive their domestic supplier relationships*, s.321-334

<sup>145</sup> Elg, U., Johansson, U., (1994) *Den framtida utvecklingen av det svenska dagligvarunätverket*, s.5



Handelsföretagen kommer även att kräva allt lägre inköspriser från sina leverantörer för att bemöta den ökade internationella konkurrensen<sup>146</sup> i form av exempelvis billig-varukedjor som Aldi. Hur klarar mindre leverantörer denna omställning? Har dessa de nödvändiga resurserna att öka sina serviceerbjudanden? Kan de konkurrera med storskaliga leverantörer och deras lågkostnadsstrukturer?

---

<sup>146</sup> Tufvesson, I., (1996), *Varuhandeln*, s.139

## 5. Enkätens utformning

### 5.1 Den kvalitativa undersökningens relevans för enkätens utformning

Resultatet av den kvantitativa och den kvalitativa undersökningen presenterar vi direkt i vår analys då det är en mycket stor datamängd som överlappar varandra och på så sätt lyckas vi hålla nere sidantalen och undgå onödiga upprepningar. Vi anser att den kvalitativa undersökningen utgör ett utmärkt komplement till den kvantitativa studien då den illustrerar resultat vi fått fram i form av korrelationer och frekvenser med hjälp av konkreta exempel. Vi har dock medvetet varit selektiva med de aspekter som vi valt att lyfta fram från våra kvalitativa intervjuer då vi inte vill fördjupa oss i respektive företag som enskilt fall utan istället avser att urskilja strategier och aspekter som kan vara av värde att ta fasta på inför den kvantitativa undersökningen. Svaren från de kvalitativa intervjuerna kommer vi således att använda för att illustrera och måla upp en mer detaljerad bild i vår analys än vad siffrorna från den kvantitativa undersökningen kan ge oss. Dessa bilder måste dock ses som exempel eftersom de bara baseras på svar från enstaka företag.

För att minska bortfallet vid vår enkätundersökning försökte vi att begränsa antalet frågor, i syfte att undvika att trötta ut respondenten. Vi föredrog att prioritera respondentens motivation till att svara trots att vi visste att vi eventuellt riskerade att utelämna viktiga aspekter som vi behandlat i teoridelarna. Genom att studera resultatet av de kvalitativa intervjuerna försökte vi således att utröna vilka frågor som kunde anses som mest aktuella för mindre leverantörer i dagligvarubranschen, vilket ledde till att exempelvis aspekter som huruvida de studerade företagen genomför marknadsundersökningar eller begagnar avancerad IT-kommunikation inte behandlas i vår kvantitativa undersökning då dessa lyste med sin frånvaro hos de intervjuade företagen.

Vi ställer relativt många frågor som behandlar relationer i vår enkät då dessa framstod som mycket viktiga och fick stort utrymme i vår kvalitativa undersökning. Samtliga respondenter framhävde vikten av personliga relationer i samarbetet liksom långsiktiga samarbeten. Den personliga kontakten var i många fall avgörande och skedde i form av kundbesök ute på fältet.

Då vi i vår uppsats vill undersöka Porters basstrategiers inverkan på mindre leverantörer i dagligvarubranschen var frågor kring fokusering, kostnadsledarskap och differentiering givna i vår enkät. Därutöver bidrog de kvalitativa intervjuerna till att skapa en bild av vilka strategier mindre leverantörer använder sig av och på så sätt kunde vi härleda de samband vi ville testa i vår statistiska analys. Dessutom är de kvalitativa intervjuerna viktiga för vår analys då de ger en mer djupgående och mångfacetterad förklaring till mindre leverantörers strategival.

Vi kunde urskilja en klar marknadsorienteringstrend hos de studerade företagen i fråga då respondenterna bl.a. poängterade värdet av att följa med i utvecklingen av produkter, följa upp konkurrenters innovationer och att själv kontinuerligt förbättra produkterna samt att introducera nyheter. Vi följde därför upp detta genom att formulera påståenden kring detta i vår enkät.

Under intervjuerna fick vi intrycket av att företagen på diverse vis svarat på de stora förändringar (i form av bl.a. alltmer centrala inköp och handelns krav på högre kvalitet, lägre priser och högre service) som skett på dagligvarumarknaden. Förändringarna kommer, enligt intervjupersonerna, till stor del som följd av Sveriges inträde i EU. Vi försökte fånga denna

eventuella trend genom att vid vissa frågor försöka urskilja förändringar i jämförelse med fem år bakåt i tiden.

En annan trend som uppdagades i den kvalitativa undersökningen var att de mindre leverantörerna under senare år börjat tillverka handelns egna märken. Det kom som en överraskning för oss att företagen vi studerat även tillverkar handelns egna märken. Vi trodde att detta främst gällde större företag med större produktionskapacitet och mer standardiserade egna produkter. Vi såg detta särdrag i intervjuerna som mycket intressant, speciellt då kedjornas egna märken ofta betraktas som de hårdaste konkurrenterna, och valde därför att behandla detta ytterligare i vår enkät.

## **5.2 Koppling mellan teori och påståenden i enkäten**

Vår tanke bakom det första påståendet om standardiserade produkter är att vi härigenom kan analysera mindre leverantörers maktposition, då en leverantör, enligt Porters fem konkurrenskrafter, anses ha en sämre förhandlingssituation om den handlar med standardiserade produkter. Vidare kan vi genom detta påstående analysera huruvida företagen i undersökningen använder sig av en utav Porters tre basstrategier, differentiering, då differentierade produkter är ett sätt att differentiera sig. Vi valde således att tolka resultatet av detta påstående som att företag som inte alls instämmer med påståendet har differentierade produkter. Men påståendet kring standardiserade produkter är även intressant att koppla till kostnadsöverlägsenhet då denna strategi enligt Porter ofta baseras på en stor relativ marknadsandel som åstadkommes med hjälp av standardiserade produkter.

Det andra påståendet syftar till att utreda huruvida mindre leverantörer kan anses vara innovativa, och om detta i själva verket är en viktig del av mindre leverantörers konkurrenskraft som inte behandlas i Porters tre basstrategier. Det är även intressant att koppla till konkurrenskrafterna eftersom vi tror att mindre leverantörer i stor utsträckning möter den ökande konkurrensen, i och med internationaliseringen, med nya produkter. Vi hoppas även att vi kommer att finna intressanta vinklar med hjälp av detta påstående då vi analyserar företagen utifrån relationsteorin. Vi tror nämligen att relationer är viktiga vid framtagandet av nya produkter, liksom framtagandet av nya produkter kan vara ett exempel på kapacitetsutveckling inom det interna företaget som behandlas i relationsavsnittet.

Det 3e påståendet gällande utveckling och förbättring av produkter vill vi använda för att studera existerande konkurrenters maktposition liksom differentiering, då det i båda dessa fall är viktigt att följa med utvecklingen på marknaden för att bevara sin position. Vår tanke bakom det 4e påståendet var vidare att genom att se huruvida företaget riktar en stor del av produkterna mot en begränsad grupp slutkonsumenter bl.a. kunna undersöka hur många företag i vår undersökning som använder sig av en fokuseringsstrategi.

Med påstående nummer 6 ville vi undersöka huruvida företagen i vår undersökning konkurrerar med handelns egna märken eller inte, då detta enligt Porter påverkar köparens makt.

Det 7e påståendet som behandlar styrkan på det egna varumärket i förhållande till inhemska konkurrenters avser att undersöka existerande konkurrenters förhandlingsstyrka. Detta påstående kan även användas för att analysera ytterligare en av Porters fem konkurrenskrafter, nämligen leverantörens. Vidare lämpar sig detta påstående för att studera differentieringsstrategier.

Genom det 8e påståendet ville vi knyta an till existerande konkurrenter i branschen och leverantörens konkurrenskraft då hotet eventuellt kan upplevas som mindre stort om det egna företaget har ett starkt varumärke i förhållande till utländska konkurrenter. Eftersom påståendet behandlar varumärken kan det dessutom användas i vår analys av förekomsten av differentieringsstrategier bland mindre leverantörer i dagligvarubranschen.

Med det 9e påståendet avsåg vi att fastställa om företagen i vår undersökning tillverkar handelns egna märken då detta enligt Porter innebär att köparen har en stark maktposition. Men det går även att använda i en analys av resurskopplingar i samband med relationsteorin. Vår tanke bakom det 10e påståendet var vidare att även här analysera köparens maktposition då det enligt Porter är köparen som dominerar i förhandlingar om leverantörens omsättning genereras av ett mindre antal köpare. Ett mindre antal köpare tyder dessutom på en fokuseringsstrategi.

Med hjälp av påstående nummer 11 t.o.m. påstående nummer 18 ville vi analysera hur viktigt mindre leverantörer anser det är med relationer, liksom hur starka relationer de har till sina kunder.

För att kunna bedöma konkurrenssituation för företagen i vår undersökning formulerade vi påstående nummer 19, vilket är lämpligt att analyseras med hjälp av Porters fem konkurrenskrafter i form av existerande konkurrenter i branschen.

Då vi avser att analysera den hotbild som internationaliseringen och med den potentiella utländska etablerare eventuellt utgör för mindre leverantörer på dagligvarumarknaden vill vi fastställa huruvida företagen i undersökningen har utländska konkurrenter och i så fall om konkurrensen från dessa ökat de senaste fem åren.

Huruvida företag håller sig informerade om framtida hot (påstående nummer 21) eller inte är intressant att studera i samband med resonemang runt existerande konkurrenter i branschens och potentiella etablerares konkurrenskrafter då det blir allt viktigare även inom dagligvarubranschen att företagen är marknadsorienterade för att stå sig i konkurrensen.

Samarbete mellan mindre leverantörer, som vi vill undersöka eventuell förekomst av med hjälp av det 24e påståendet, är viktigt för leverantörens konkurrenskraft då den kan bli betydligt större vid utnyttjande av gemensamma resurser, vilket även är fallet vid användandet av en kostnadsöverlägsenhetsstrategi.

Med påstående nummer 26 vill vi givetvis knyta an till Porters kostnadsöverlägsenhetsstrategi och påstående nummer 27 kan användas för att analysera leverantörens konkurrenskraft eftersom låga priser i jämförelse med konkurrensen ofta leder till en gynnsam positionering och ökar därmed konkurrensstyrkan.

Huruvida företagen i undersökningen använder sig av en säljkår eller inte (påstående nummer 28) ser vi som ett komplement till påståendena som mer uppenbart syftar till relationsteorierna. Vi ser sambandet mellan säljkår och relationer bl.a. i den personliga kontakten och förtroendet som ofta byggs upp.

Påstående nummer 29 handlar om hur mycket resurser som lagts ned på reklam och marknadsföring de senaste fem åren vilket ju många gånger är direkt avgörande för utgången

av en differentieringsstrategi och hur stark leverantörens konkurrenskraft är. Detta för oss till påstående nummer 30, som behandlar företagens marknadsföringsresurser och även här ämnar vi använda analysera detta med hjälp av differentieringsstrategin och leverantörens konkurrenskraft. Med påstående nummer 31 vill vi vidare koppla samman differentiering och köparens förhandlingsmakt med empirin genom att undersöka i vilken utsträckning företagen erbjuder sina kunder service i samband med försäljningen av produkterna.

Specifika krav som ställs av handeln på företagen i undersökningen (påstående nummer 32) är intressant att studera i samband med aktivitetslänkar som utgör en del av relationsteorin.

Slutligen syftar påstående nummer 33 till att fastställa om de mindre leverantörer som medverkar i vår undersökning har en lokal profil vilket är en form av fokuseringsstrategi.

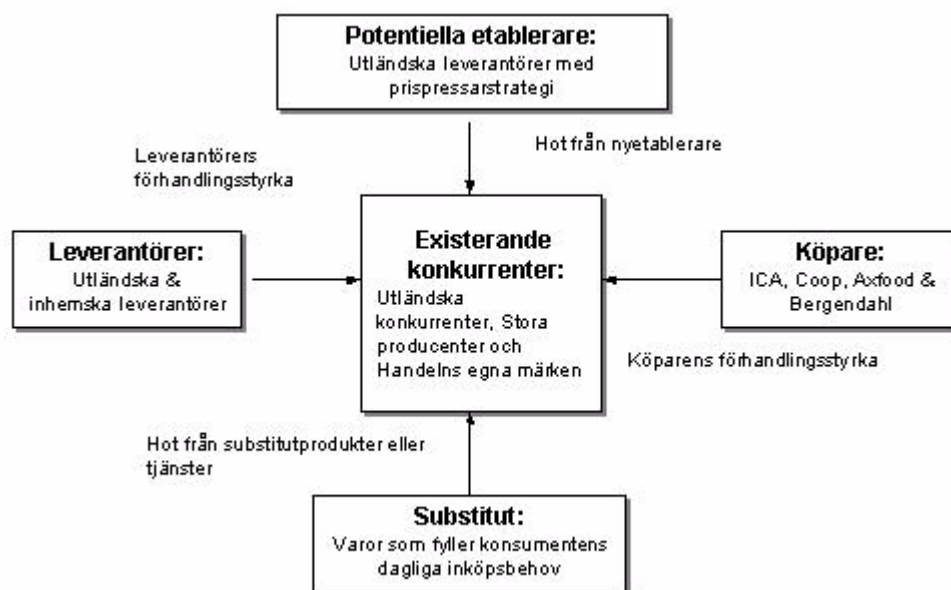
## 6. Analys

### 6.1 Inledning

Analysen är uppbyggd på samma sätt som teorikapitlet. Detta innebär samma uppdelning i de olika teoriavsnitten, förutom att företagsanalysen, som behandlar företagets resurser, inte har en egen del utan används som verktyg i samband med de andra teorierna när vi analyserar resultaten av våra undersökningar. Anledningen till denna uppdelning är att vi lättare kan redogöra för vilka delar av teorin vi haft i bakhuvudet när vi formulerat de olika påståendena i enkäten. D.v.s. det blir lättare att utvärdera om våra valda teorier kan förklara mindre leverantörers val av strategier och deras konkurrenssituation eller om de behöver kompletteras.

Resultatet av den kvantitativa och den kvalitativa undersökningen presenterar vi direkt i vår analys då det är en mycket stor datamängd som överlappar varandra och på så sätt lyckas vi hålla nere sidantalen och undgå onödiga upprepningar. Vi anser att den kvalitativa undersökningen utgör ett utmärkt komplement till den kvantitativa studien då den illustrerar resultat vi fått fram i form av siffror med hjälp av konkreta exempel.

### 6.2 Porters fem konkurrenskrafter



Figur 6.2 Exempel på konkurrenskrafter inom dagligvarubranschen.

#### 6.2.1 Existerande konkurrenter i branschen

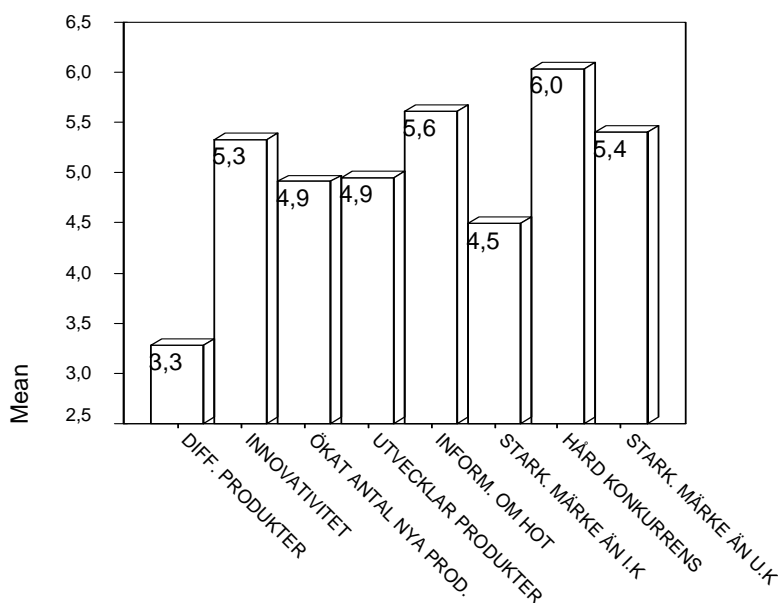
Samtliga respondenter i vår kvalitativa undersökning hävdade att konkurrenssituationen är svår och att den även har tilltagit i dagligvarubranschen under senare år. Även vår kvantitativa undersökning gav samma resultat, 50,9 % angav att de helt instämde med påståendet att konkurrensen inom företagets olika produktområden är hård. Vi tror att detta bl.a. kommer av att koncentrationen är så stor inom producentgruppen i dagligvarubranschen, många enskilda företag har marknadsandelar på 50-60 %. Branscher med mycket stora producenter riskerar

överkapacitet, vilket drar ner priser och leder till hård konkurrens. Dessutom ökar överkapacitet inom många produktområden p.g.a. att slutmarknaden inte har ökat i takt med att antalet konkurrenter ökat i antal och storlek i samband med internationaliseringen.

Det är viktigt att känna sina konkurrenter, att vara medveten om deras förutsättningar på marknaden och att anpassa sin strategi till detta för att det ska vara möjligt att nå en relativ konkurrensfördel. Som även framkommer i kapitel 4 har svenska leverantörer svårt att genom prissättning konkurrera med stora utländska globala konkurrenter och måste således alltmer koncentrera sig på produktdifferentiering, gärna med en svensk eller lokal särprägel. Med stöd av våra efterforskningar och av vår kvalitativa undersökning antog vi således att konkurrensen på dagligvarumarknaden, i internationaliseringens spår, blir hårdare vid handel med homogena produkter och att företag därför använder sig alltmer av FoU för att differentiera sina produkter. Bekräftas då detta i vår kvantitativa undersökning? Av våra enkätsvar framgår att 29,8 % av företagen instämde helt med att de hade standardiserade produkter. En anledning kan vara att det på dagligvarumarknaden rör sig om ett stort antal standardiserade produkter inom de flesta produktområden. Konkurrensen sker där med medel som kvalitet och prissättning.

Även det andra påståendet är intressant eftersom det visar på innovationsförmågan hos leverantörerna. 26,3 % instämde helt, 26,3 % angav värdet 6. Kanske stämmer det som det gör i många branscher även här, att mindre företag lättare utvecklar en innovativ miljö och lättare får igenom förslag till nya produkter. Det visade sig i vår undersökning att företagen under de senaste fem åren tagit fram ett ökat antal produkter då 31,6 % kryssade i den 6e rutan och 17,5 % instämde helt. Vi tolkar detta som att mindre leverantörer i stor utsträckning möter den ökande konkurrensen, i och med internationaliseringen, med nya produkter. På det 3e påståendet, som behandlar utvecklandet av produkter, instämde 24,6 % och 22,8 % resp. 15,8 % angav de två högsta värdena. 35,1 % instämde helt i att de håller sig informerade om framtida hot från nya konkurrenter. Dessa påståenden tycker vi är viktiga i detta sammanhang då de behandlar företagets innovationsförmåga och marknadsorientering. Konkurrenskraft är en dynamisk process och för att en leverantör skall kunna behålla sin maktposition är det viktigt att följa med förändringarna på marknaden. Dessa aspekter tas dock inte upp av Porter, vilket framgår i vår kritik av Porters fem konkurrenskrafter. Exempelvis framhäver Druvans försäljningschef värdet av att följa med i utvecklingen av produkter genom att följa upp konkurrenternas innovationer och att själv kontinuerligt förbättra produkterna samt att introducera nyheter.

Även påståendet rörande hur starka företagets varumärken är i förhållande till konkurrenternas är mycket aktuellt eftersom svenska dagligvaruhandeln bemöter den internationella konkurrensen med starka varumärken. Dagligvarubranschen är dessutom av tradition starkt format av märkesmedvetande. I vår enkät framkom att 22,8 % instämde helt i att de har ett starkare varumärke än inhemska konkurrenter och 47,4 % anser att det egna märket är starkare än utländska konkurrenters. De mindre leverantörerna känner sig således inte hotade vad det gäller imagen i förhållande till sina utländska konkurrenter, men även många svenska konkurrenter verkar ha svårt att mäta sig med många mindre leverantörers varumärken. Hotet mot de mindre leverantörerna kommer istället enligt vår kvalitativa undersökning av konkurrenternas prissättning, detta bekräftades även i vår kvantitativa undersökning då respondenterna inte ansåg sig ligga lägre i pris än sina konkurrenter samtidigt som en övervägande del konstaterade att det blivit viktigare att hålla konkurrenskraftiga priser de senaste fem åren.



Figur 6.2.1 Hotbild från existerande konkurrenter.

### 6.2.2 Potentiella etablerare

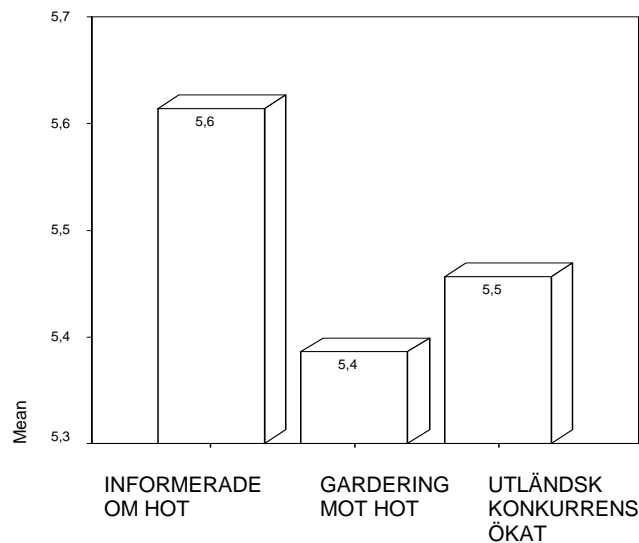
Hotet från potentiella etablerare gör att konkurrensen om existerande marknadsandelar ökar vilket ofta resulterar i att marginalerna sjunker p.g.a. prissänkningar. Samtidigt stiger kostnaderna då nyinvesteringar ofta krävs för att kunna mäta sig med de nya resurser och den nya kompetens som nyetableraren ofta har. Nyetableringen i dagligvarubranschen som internationaliseringen har medfört borde i linje med detta resonemang innebära att leverantörer som följt prispressarstrategier nu hotas av mindre försäljningsvolym och lägre marginaler. Enligt våra respondenter i den kvalitativa undersökningen finns risken att konsumenter blir alltmer prisorienterade och att produkter på så sätt förlorar i kvalitet eftersom de nyetablerade utländska aktörerna inom handeln är lågpriskedjor. Enligt Jan Erik Sjöo på Skånesjuan är det leverantörerna som blir klämda då prisfixeringen är så stor. Som leverantör har man höga krav att leva upp till, nämligen att erbjuda högsta kvalitet till lägsta möjliga pris vilket ofta medför att företag inte klara sig mycket bättre än till break-even.

Internationaliseringen har även medfört en reducering av handelshinder. Detta har till följd att många barriärer som tidigare skyddat livsmedelsindustrin mot konkurrens nu har försvunnit. I en undersökning som vi redogjort för på s.39, angav också återförsäljare inom dagligvarubranschen att de planerade att i en mindre utsträckning använda sig av inhemska leverantörer pga. att internationaliseringen tillhandahåller förmånligare utländska alternativ. I enkäten framgår det att inget företag kan tillåta sig att inte hålla sig informerad om framtida hot. 35,1 % instämde dessutom helt i att de håller sig informerade om framtida hot från nya konkurrenter. 33,3 % instämde helt i att de försökte gardera sig mot framtida hot. För hela 44,6 % av företagen har konkurrensen från utländska leverantörer ökat de senaste fem åren.

Dagligvarukedjornas svar på de utländska aktörernas inträde på den svenska marknaden är att alliera sig med lågpriskedjorna såsom är fallet med ICA Aholt och danska Netto. För leverantörernas del kan konkurrenssituationen bli tuffare om de utländska aktörerna verkligen lyckas få fotfäste på den svenska marknaden. Det ser särskilt hotfullt ut för de företag som



främst konkurrerar med hjälp av prissättningsstrategier då även de utländska aktörerna ofta nyttjar sådana.



Figur 6.2.2 Hotbild från potentiella etablerare.

### 6.2.3 Köpare

Dagligvarukedjor satsar mer och mer på egna märken för att på så sätt pressa priser och stärka ställningen gentemot leverantörer med starka varumärken. Deras strategi är att erbjuda ett lågprisalternativ i form av egna produktlinjer med hög kvalitet och välkänt varumärke som genomsyrar åtskilliga produktkategorier inom dagligvaruhandeln. Handeln kan således genom att ha egna märken differentiera sig och minska beroendet av märkesprodukterna och därmed eventuellt undvika priskrig med leverantörer som förlitar sig på ett sälja in sina produkter genom en prispressarstrategi. Påståendet i enkäten som behandlar huruvida företagets produkter konkurrerar med handelns egna märken, är av således av vikt då köparen anses ha stor makt om denne även bedriver egentillverkning. Här kunde en klar tendens till att företagen konkurrerar med handelns egna märken urskiljas. Enligt resultatet av vår enkät tillverkar 24,6 % handelns egna märken och 34,2 % av dessa hävdar att deras tillverkning av handelns egna märken ökat på senare år. Dock bekräftas inte den överväldigande trend mot en tilltagande tillverkning av handelns egna märken de senaste fem åren som vi härledde ur vår kvalitativa undersökning, 23,7 % instämmer inte alls med påståendet, vidare svarade 33,3 % att de inte alls tillverkar handelns egna märken.

Egentillverkning medför även en fördelaktig position vid förhandlingar då det ger full tillgång till information vad gäller tillverkningskostnader då tillverkningen av egna märken ger inblick i produktionsprocessen. Enligt Åke Karlsson på Druvan är deras svåraste konkurrenter ofta kedjornas egna märken under varumärken som Coops "Signum" eller ICAs "Icahandlarnas". Kedjorna har numera insyn i deras, leverantörens, värld. De imiterar framgångsrika produkter, dvs. tar en produkt till en leverantör med förfrågan om hur billigt den kan tillverkas, sedan anlitar dagligvarukedjan den billigaste tillverkaren i Sverige eller utomlands.

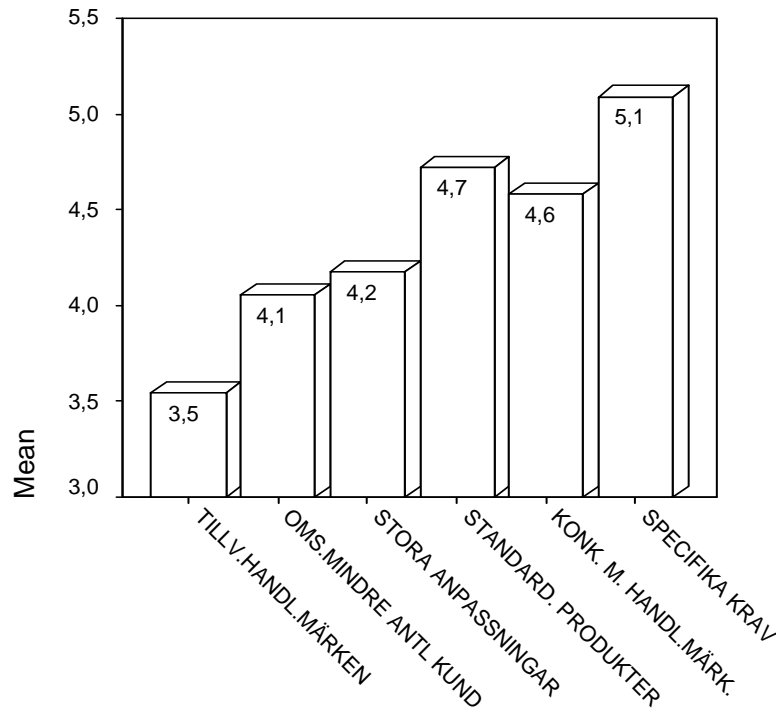
Vidare utgör det en stor maktposition att det är köparen som influerar konsumenterna i valet av produkter och inköpsmönster. Dessutom har köparen tillgång till information om efterfrågan och aktuella marknadspriser. Leverantörer måste däremot ofta erhålla försäljningssiffror och priser på egna och konkurrenternas produkter från exempelvis Niensens

marknadsdata och har dessutom ingen kontroll över prissättningen gentemot slutkunden. Huvudproblemet i detta sammanhang är således obalansen i köparens respektive säljarens förhandlingsposition då köparen har alldeles för stor förhandlingsstyrka i förhållande till leverantören. Det är köparens marknad och det är denne som dikterar villkoren mer och mer. Det råder således en maktkoncentration runt de fyra blocken vilket enligt Porter medför att det blir svårare för leverantörer inom branschen att konkurrera och gå med vinst.

Vidare har köparen stor makt om denne köper en stor del av vad leverantören säljer. Grossistledet inom dagligvarubranschen består av tre stora block vars distributionsnät sträcker sig över 90 % av marknaden. Detta innebär att de stora dagligvarukedjorna har stor makt eftersom det är svårt för leverantören att hitta alternativa köpare. Detta bekräftades även i våra kvalitativa intervjuer, exempelvis levererar Druvan i 95-98 % av fallen till de dominerande kedjorna genom deras grossister. Därför är påståendet som utreder om ett mindre antal kunder genererar en stor andel av omsättningen, viktig i detta sammanhang. Här såg vi en jämn spridning i resultaten, 17,5 % instämde, 26,3 % instämde inte alls och 26,3 % instämde helt.

En köpare anses även som mäktig om leverantören gör stora anpassningar till denne, således är det intressant att ta reda på om företaget gör stora anpassningar till enskilda kunder. Här instämde 26,3 % men i övrigt var värdena mycket spridda och vi kunde inte se någon tendens åt endera hållet. Påståendet som behandlar leverantörens servicegrad visade på en klar dominans åt de högre värdena liksom påståendet som utreder huruvida handeln ställer specifika krav på leverantören. Detta resultat bekräftar således att det inom dagligvarubranschen är mycket vanligt att leverantörer styrs hårt av köparen så att en effektiv hantering av varorna möjliggörs, exempelvis när det gäller storlek på förpackningar och varans hållbarhet. Återförsäljare har således makt över leverantören och lägger över kostnader på denne exempelvis vid effektivisering av distributionen.

För att studera köparens makt är det första påståendet viktigt då köpare enligt Porter är mäktiga om produkterna är standardiserade. På detta påstående rörande produkternas standardisering instämde 29,8 % helt. Enligt Skånesjuan är ägg en produkt som inte kan göras annorlunda och priset är därför det medel som används för att "sälja in sig". Dessutom är trenden sedan ett tiotal år tillbaka att handeln ställer höga kvalitetskrav samtidigt som de förväntar sig att produkten ska ha ett lågt pris. I detta fall har köparen makt då man inte är beroende av produkten i sig då ägg är en produkt som inte kan differentieras. Köparens makt kan dock minskas pga. det faktum att denne är beroende av produktens höga kvalitet.



Figur 6.2.3 Köparens makt.

#### 6.2.4 Substitut

Eftersom de substitutvaror som utgör störst hot mot lönsamheten är de substitutvaror som tillverkas av företag som befinner sig i branscher med höga vinstmarginaler är det viktigt att hålla ögonen på finansiellt starka utländska konkurrenter inom andra produktområden. Speciellt de som använder sig av nya produktions- eller förpackningstekniker eller koncept som kan appliceras även i närliggande branscher. I längden är substitut det största hotet p.g.a. dess relativa fördelar och teknikutveckling. När ett substitut väl blivit etablerat på marknaden lockar det dessutom till sig ytterligare konkurrens. Företag som tillverkar substitut försöker ofta, likt nyetablerade företag, diversifiera sina produkter i syfte att nå nya marknader och större omsättning.

På påståendet om företagets upplevda hot från substitutvaror, instämde 21,1 % helt och 24,6 % instämde inte alls. Eventuellt misslyckas utländska substitutvaror oftast inledningsvis pga. att smak och matkultur reflekterar landets historia och därför är svåra att förändra. Substitut inom dagligvarubranschen är ett vitt begrepp, det kan vara allt som stoppar törsten och mättar eller, enligt definitionen för dagligvaror, sådana varor som fyller konsumentens dagliga inköpsbehov. Eventuellt var detta därför ett påstående som var svårt att värdera då det inom de flesta produktområden finns ett otal substitut.

#### 6.2.5 Leverantörer

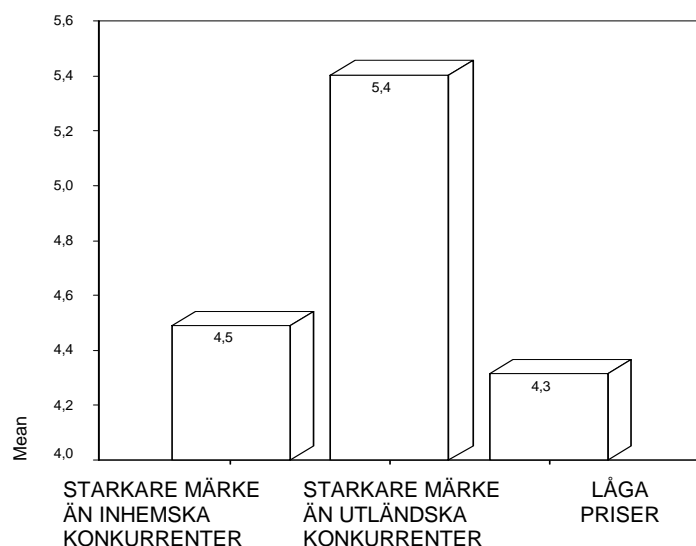
Differentierade produkter ger enligt Porter leverantörer makt. En produkt som Ysta Bryggeriernas svagdricka tål exempelvis att ha ett högre pris då denna inte har ett jämförbart eller likvärdigt alternativ på marknaden. Vi antar att företag som inte alls instämmer med påståendet om standardiserade produkter har differentierade produkter, 8,8 % hävdade att de inte alls instämmer, vilket vi således tolkar som att de har differentierade produkter. Vi hade dock trott att vi skulle få ett högre procenttal. Vi kommer att analysera detta närmare senare i analysen i samband med diskussionen kring differentieringsstrategier.

Vi förmodar vidare att en leverantör har en starkare position på marknaden om den har starka varumärken och lägre priser än sina konkurrenter. I vår enkät instämde 22,8 % på påståendet att de har starkare varumärke än sina inhemska konkurrenter och 47,4 % ansåg sig ha starkare varumärke än utländska konkurrenter. När det gäller prissättningen pekar inte resultaten på förekomsten av många mindre leverantörer med prispressarstrategier utan värdena var koncentrerade runt mitten, dvs. ett instämmande till påståendet att man har lägre priser än konkurrenterna. 14,0 % instämde dock helt med påståendet. I detta sammanhang ser vi även till företagets marknadsandel, vi fann inget samband mellan marknadsandel och prissättning (Bilaga 12), vilket förmodligen kommer av att de flesta företagen i vår undersökning inte använde sig av en utpräglad prispressarstrategi.

Vi tror vidare att leverantörens förhandlingsposition förbättras nämnvärt om den har stora marknadsföringsresurser, nationella TV-kampanjer gynnar exempelvis även handlaren som har den marknadsförda varan i sortimentet. De mindre leverantörerna i vår undersökning har dock små marknadsföringsresurser. De är emellertid medvetna om vikten av marknadsföring och har lagt ner ökade resurser på marknadsföring under de senaste fem åren. Eventuellt är detta ett sätt att möta den ökade internationella konkurrensen.

Leverantörens maktposition förstärks om det finns omställningskostnader för köparen, något som oftast förekommer om företagen har en stark relation med hårda bindningar. Stora leverantörer som levererar många olika varor och som är viktiga för köparen erhåller lättare dessa bindningar. Liksom vid förekomsten av tekniska bindningar i form av gemensamma datasystem. Detta kan således vara ett problem för mindre leverantörer, då det är svårt att uppnå denna maktposition. Istället tvingas de att kämpa mot konkurrenter som befinner sig i en sådan position.

Leverantörens, särskilt den mindre leverantörens, möjligheter att konkurrera och framförallt att styra utvecklingen inom branschen är, med ovanstående faktorer i beaktande, ytterst begränsad. Förhandlingsstyrkan kan dock tillta om resurserna ökar då mindre leverantörer går samman och samarbetar. Det har vid de kvalitativa intervjuerna såväl som genom enkäterna framkommit att mindre leverantörer emellanåt samarbetar med varandra. Motivet bakom detta kan variera. Hällefors samarbetar med andra leverantörer då de legoproducerar för deras räkning ifall dessa kommer i trångmål. Då försäljningskurvan av ägg är väldigt oregelbunden är det viktigt för ett företag som Skånesjuan att vara flexibelt. Vid överskott/underskott av ägg åtta andra leverantörer i ett säljbolag som har gemensamma säljare ute i butikerna. I vår enkätundersökning framkom att 21,1 % att samarbetar för att nå en ökad resurstillgång. Vi anser att det är fördelaktigt för mindre leverantörer att medverka i en sådan samarbetsform då detta även kan ge långsiktigt positiva effekter såsom ett utvidgat kontaktnät och möjligheter till gemensamma investeringar i forskning och produktutveckling.



Figur 6.2.5 Leverantörens makt.

I dagligvarubranschen är det dock inte bara de fem konkurrenskrafterna som är avgörande för den långsiktiga avkastningen utan även bindingarna mellan de olika konkurrenskrafterna. Exempelvis kan relationen mellan existerande konkurrenter och köparen utgöra det största hotet, dvs. en hårt strukturerad bransch är ofta mindre attraktiv, inte bara för de konkurrenter som inte ingår i de vertikala eller horisontella kedjorna, utan även för potentiella etablerare.

Det finns även vidare viktiga samband mellan Porters fem konkurrenskrafter och relationer mellan företagen då vi anser att de påverkar det grundläggande fundamentet för en stabil relation, win-win-situationen och det ömsesidiga beroendet. Inom dagligvarubranschen ligger maktkoncentrationen hos de dominerande kedjorna, hur påverkar det relationerna när ofta inte ömsesidigt beroende är föreliggande? Hur utvecklas vidare relationer i branscher som utvecklas snabbt, som genomgår stora förändringar? Hur kan leverantörer bygga upp relationer när de hotas av potentiella och existerande etablerare och det därför är svårt att skapa långsiktiga samarbeten med sina kunder?

### 6.3 Relationer

Att ha goda relationer med sina samarbetspartners är något som respondenterna på samtliga av våra företag i den kvalitativa undersökningen värderar högt. De hävdar att det, trots att kontakten med de stora aktörerna är på väg att bli alltmer centralt styrd, är nödvändigt att ha goda personliga relationer med särskilda kontaktpersoner på de köpande företagen för att främja kommunikationen och långsiktigheten i relationen. Med detta i beaktande ställer vi oss frågande till om de mindre leverantörer vi studerat genom de kvalitativa intervjuerna har tillräckligt stora resurser och kompetens för att bygga upp de bindingar som leder till långsiktiga relationer?

När det gäller de *tekniska bindingarna* är det endast Hällefors som har ett bokningssystem som är anslutet till grossisternas. I övrigt sker beställningar genomgående via telefon, e post eller som i Druvans fall via säljkåren. Enligt vår respondent på Skånesjuan finns det alltför många tekniska hinder med att ansluta sig till återförsäljarnas datorsystem då de alla har olika system och då det skulle bli för kostsamt att ansluta sig till samtliga. Således är de tekniska bindingarna inte särskilt starka. Marknadschefen på Skånesjuan har därför daglig kontakt med kunderna per telefon där han tar upp beställningar, något som ofta görs automatiskt i

gemensamma datasystem mellan större företag. Således kan marknadschefens kompetens ofta inte utnyttjas fullt ut. Istället läggs hans energi på mer administrativa aktiviteter. På så sätt utvecklas dock de personliga kontakterna. Vi anser således att bristen på utvecklade datorsystem leder till starkare personliga bindningar.

Grundat på det som framkom i intervjuerna är både de *kunskapsmässiga och sociala bindningarna* väl utvecklade och starka vilket kan ses som en bidragande orsak till att dessa leverantörer kan betecknas som väletablerade i dagligvarunätverket. Genom personliga kontakter lyckas man bygga upp ett ömsesidigt förtroende mellan dem och kunderna. I detta sammanhang spelar rykte och tidigare erfarenheter en central roll vilket exempelvis Sven Thynell på Lantchark är väl medveten om. Han, personligen, har ett gott rykte och ett stort kontaktnät inom branschen då han tidigare arbetat som försäljningschef på Samfood. Här tror vi att det finns en konkurrensfördel i förhållande till utländska konkurrenter då ett långvarigt samarbete har bidragit till att ett gediget förtroende byggts upp.

Ofta är *administrativa rutiner och system* dåligt utvecklade i mindre företag, i förhållande till de större konkurrenternas, vilket gör att tid och pengar går förlorade. Vanligtvis behöver dock informationshantering och koordination inte vara så utvecklat i ett företag med ett mindre antal anställda. Men när det gäller interorganisatoriska informationssystem kan mindre företag förlora på att deras system är undermåliga i förhållande till deras större konkurrenter.

Då samtliga leverantörer i vår kvalitativa undersökning har upprättat kontrakt med de köpande företagen föreligger en *juridisk bindning*. Trots att ett sådant kontrakt förnyas ungefär var tredje månad, då branschen är föränderlig, kan bindningen ändå betraktas som relativt stark då kontrakten oftast förnyas. De kunskapsmässiga och sociala bindningarna tar sedan över och främjar samarbetet, förutsatt att samarbetet flyter på friktionsfritt. Således har etablerade samarbetspartners förtur framför nyetablerade sådana och åtnjuter även förmånligare betalningsvillkor. Mindre leverantörer har dock ofta problem att erbjuda samma gynnsamma betalningsvillkor som sina större konkurrenter.

Vilka relationer har mindre leverantörer till sina större kunder? Har mindre leverantörer personliga kontakter inom de större centraliserade organisationerna? I intervjun på Druvan framgick det att det inom Ica och Axfood är stor rotation på personalen vilket gör att det är svårt att bibehålla personliga relationer. Ofta kan detta leda till problem då muntliga överenskommelser har träffats vid tidigare förhandlingar.

Då det i vår kvalitativa undersökning framkom att relationsbyggande i form av personliga kontakter är mycket viktigt för mindre leverantörer, avser vi att se om detta särdrag även återkommer i vår kvantitativa undersökning.

#### *Aktörsbindningar, resurskopplingar och aktivitetslänkar*

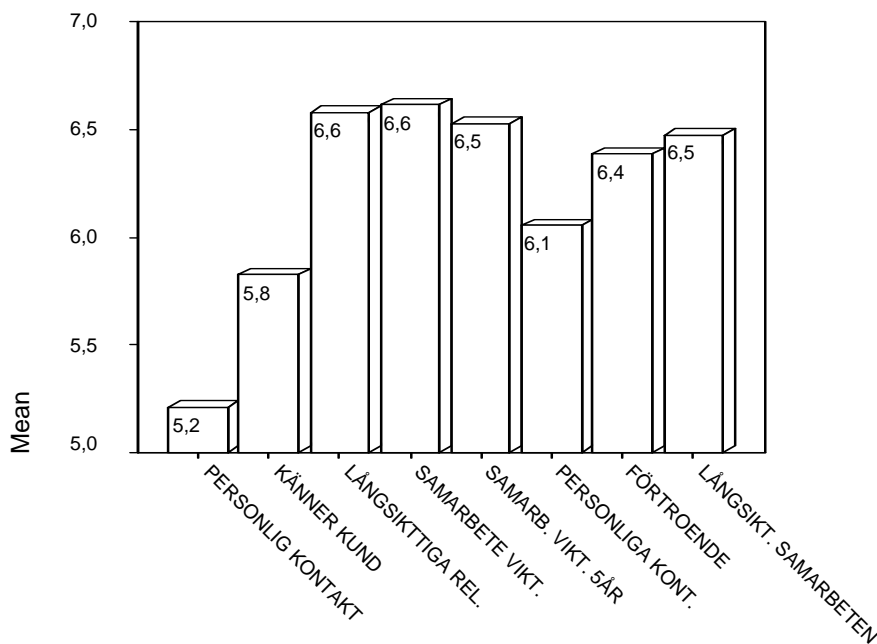
Då vi tror att personliga relationer är viktiga vid framtagandet av nya produkter valde vi att undersöka ett eventuellt samband mellan detta påstående och påståenden runt relationer (Bilaga 1). Vi fann att framtagandet av nya produkter korrelerade, med en tvåstjärnig signifikans, med hur viktigt det ansågs med förtroende mellan företagen och kunderna. Vilket ju inte är särskilt förvånande. Det är viktigt med förtroende vid framtagandet av en ny produkt, dels då det är en investering som görs och så är det en känslig fas, det krävs att nya produkter säljs in på marknaden på rätt sätt. Väljer handeln att sätta för låga ingångspriser kanske produkten inte har någon längre framtid, en ny produkt kräver även ofta mer marknadsföring, ibland behöver den demonstreras. Personlig kontakt minst en gång i veckan

och framtagandet av nya produkter resulterade i en enstjärnig signifikans. Vi tror att det beror på att en ny produkt måste säljas in hos handeln precis som den måste säljas in hos konsumenterna, detta kräver ofta personlig kontakt och demonstrationer av den nya produkten. Ofta är användandet av säljkår ett sätt att bygga upp relationer med de enskilda handlarna. En mycket stor del av företagen i vår undersökning använder sig av säljkår, 61,4 % instämde helt på detta påstående, vilket vi ser som ytterligare ett sätt att genom personlig kontakt skapa en konkurrensfördel.

31,6 % instämde helt i att de har personlig kontakt med sina viktigaste kunder minst en gång i veckan, hela 45,6 % instämde helt i att de personligen kände någon inom de viktigaste kundföretagen, här svarade även 21,1 % i ruta sex och inget tog helt avstånd från påståendet. På påståendet om att det är viktigt för företagets konkurrenskraft att ha ett nära samarbete med de viktigaste kunderna instämde 75,4 % helt, och ingen angav ett värde som var lägre än 4. Vidare angav 66,7 % respektive 21,1 % värdet sju och sex vid påståendet att det de sista fem åren blivit allt viktigare att ha ett nära samarbete. Vi tolkar dessa genomgående mycket höga värden som att personliga kontakter och ett nära samarbete ligger bakom mycket av de mindre leverantörernas framgångar på dagligvarumarknaden. Vi fick starka indikationer på detta redan genom den kvalitativa undersökningen där samtliga respondenter betonade vikten av nära relationer. Kent Persson på Ystad Bryggerier menar exempelvis att det i stort sett hade varit omöjligt att få något konstruktivt ut av samarbetet med de stora aktörerna om han inte haft personliga kontakter på företaget. Denna personliga kontakt är även en stor tillgång när det gäller kontakten med butikerna. Gemensamt för företagen, exklusive Hällefors, är även att de har ett ständigt pågående arbete med att besöka kunder ute på fältet.

Påståendet att det är viktigt med förtroende mellan företagen och deras kunder fick följande fördelning; 68,4 % instämde helt och ingen instämde inte alls. Även här anser vi att mindre svenska leverantörer har en konkurrensfördel mot sina större utländska konkurrenter, i och med att köparen ofta känner förtroende för dem. Något som kan vara väl så viktigt i en bransch som dagligvarubranschen som skakats av skandaler som BSE och orena foderprodukter. Svenska företag har här en bra image hos konsumenterna. Det höga förtroendet kan även baseras på långvariga samarbeten, något som även det är en fördel gentemot nytillkomna konkurrenter från utlandet. Förtroendet är även viktigt pga. de många samarbeten som innebär att leverantören även tillverkar handelns egna märken. Det är då viktigt att produkterna uppfyller kvalitetskraven så att köparen kan stå för dem genom att märka dem med det egna varumärkets stämpel. Det är så att säga köparens image gentemot konsumenterna som kan ta skada om sämre varor påträffas i dennes sortiment. Förtroende byggs dessutom ofta upp genom den regelbundna personliga kontakten. Det är dessutom lättare att känna förtroende till ett namn som man kan sätta ett ansikte till. Mindre leverantörer förknippas således med en speciell säljare eller marknadschef medan de utländska leverantörerna ofta inte har samma möjlighet att föra en personlig dialog.

66,7 % instämde helt med att de har långsiktiga samarbeten med kunderna. Även i detta sammanhang var det ingen som helt tog avstånd från påståendet. 73,7 % instämmer helt i att man värderar långsiktiga relationer och ingen instämmer inte alls. Långsiktiga relationer är viktiga inte bara för att ömsesidigt förtroende på så sätt kan byggas upp utan även för att man då kan anpassa sig till varandra. Investeringar känns säkrare om man vet att man har ett långsiktigt samarbete med sina kunder.



Figur 6.3 Relationer.

Enligt modellen på sidan 25 finns det tre områden som mindre leverantörer måste behärska för att kunna utveckla sina relationer i dagligvarunätverket; det interna företaget, dyaden och nätverket.

Som exempel på *kapacitetsutveckling* inom *det interna företaget* har vi valt Druvan då företaget byggt upp en innovativ miljö i syfte att svara på marknadens krav med nya produkter med en ständig utveckling av produktsortimentet. Det anses viktigt att följa med utvecklingen av produkter, att följa upp konkurrenters innovationer och att själva kontinuerligt förbättra och komma med nyheter. Druvan får influenser från marknaden, på mässor och dyl. Det förekommer även att kunder kommer med förslag, men mest idéer föds internt inom företaget. På så sätt utvecklar företaget aktivitetsstrukturen, organisationen och resurssamlingen för att förstärka den interna kapaciteten.

Genom *utveckling av affärsrelationer* inom exempelvis marknadsföring och inköp kan produktivitet förbättras. Nära interaktion är ofta viktigt inom dagligvarubranschen, produkternas särskilda karaktär i form av kort hållbarhet och hög omsättningshastighet vid försäljning gör att ett nära samarbete är oundgängligt. Framgångsfaktorer för Ysta Bryggerierna är därför deras tillgänglighet, att finnas nära kunden, samt att gå in för att leverera varorna så punktligt och så snabbt som möjligt. Detta är ett krav som företaget även ställer på sina egna leverantörer. Genom att utveckla bindningarna inom *dyaden* uppnår man således en produktivitetsförbättring samtidigt som bindningarna influerar hur relationerna till omkringliggande enheter kommer att fungera. Aktivitetslänkar kan studeras genom påståendet i vår enkät som utreder huruvida företaget gör stora anpassningar till enskilda kunder. Här fick vi väldigt spridda resultat men flest svarade att de instämde med påståendet. Påståendet som berör specifika krav som handeln ställer på leverantörer, kan även användas som analysmaterial i detta sammanhang. Här fick värdena 6 och 7 vardera 26,3 % av svaren och dominerade således.

Mindre företag har ofta en mer innovativ miljö än större företag. Således skulle ett samarbete mellan ett mindre, mer innovativt företag och ett större, resursstarkare företag löna sig för



båda parter. Så är inte sällan fallet i praktiken; Druvan samarbetar exempelvis med ICAs eller KFs provkök för att testa nya koncept. Ifall innovationen i ett senare skede blir antagen hos handeln måste produkten nå konsumenten genom ex. demonstrationer eller kuponger. Även på detta stadium är det således viktigt med ett nära samarbete parterna emellan.

Personliga relationer i form av aktörsbindningar leder till förändringar i aktivitetsmönstret, dvs. nära kontakter utgör mer och mer basen vid utformandet av aktiviteter. Det är således mycket viktigt att investera i personliga relationer. Mindre leverantörer som enligt vår undersökning skapat hårda aktörsbindningar har således mycket värde som ligger i deras kontakter. Genom sociala bindningar sprids dessutom inofficiella uppgifter och omdömen om olika företag. På så sätt kan man även inom företagsvärlden sprida reklam genom word-of-mouth. De flesta företagen på den svenska dagligvarumarknaden känner således till varandra, man vet vart man ska vända sig vid efterfrågan av en speciell service eller produkt och vem man kan lita på.

Med påståendet som behandlar företagets eventuella tillverkning av handelns egna märken, vill vi studera eventuella resurskopplingar mellan leverantörerna och deras köpare. Här angav 24,6 % att de instämmer helt och 33,3 % att de inte alls instämmer. Tillverkning av handelns egna märken innebär att handeln och leverantören kopplas samman genom teknologiska och materiella bindningar och att relationen utvecklas ytterligare. Denna typ av samarbete kräver en ömsesidig kunskap om samarbetsparternas resurser vilket ytterligare förstärker bindningarna parterna emellan. Vi tror dock att tillverkningen av handelns egna varor sker på handelns villkor då de väljer att förlägga sin produktion där det för tillfället är förmånligast för dem. Således är bindningen från deras sida svag medan leverantören blir mer beroende av samarbetet för att kunna nå skalfördelar. Enligt teorin bakom resurskopplingar verkar dessa tekniska och kunskapsmässiga bindningar ofta som barriärer för utomstående företag eftersom resurser utvecklas och byggs ut genom investeringar i olika förbindelser, vilket kan göra det svårt för nya företag att etablera sig. Vi anser dock att så inte är fallet då benägenheten för handeln att byta samarbetspartners vid ett förmånligare erbjudande är relativt stor. Även de utländska företagen kommer att kunna konkurrera om denna typ av tillverkning.

*Strategiutveckling* sker genom att företaget ökar produktiviteten och kapaciteten inom nätverket och tillför värde genom att förmedla kompetens och kunskap till andra företag inom nätverket. Storföretagen söker samarbetspartners som kan bidra med effektiv marknadsföring, distribution och välutvecklade informationssystem. Det krävs således en bred kapacitet och stora resurser som mindre leverantörer ofta saknar eftersom de förutom bristande finansiella resurser inte har de specialister, den tekniska kompetens och den tillgång till information som krävs. Vi anser att mindre leverantörer har problem med att hantera enskilda relationer i syfte att positionera företaget i nätverket och här ligger deras svaghet gentemot större leverantörer.

Än så länge har således de inhemska aktörerna ett försprång i form av ett väl utvecklat relationsnätverk, något som troligtvis kommer att fortlöpa och förstärkas även i framtiden. Vi ställer oss därför frågande till ifall utländska leverantörers inträde på marknaden har ett positivt samband till att relationsbyggande blir en allt viktigare strategi för inhemska leverantörer för att stå sig i konkurrensen. Påverkar internationaliseringen relationer mellan inhemska företag? Leder utländska leverantörers inträde på marknaden till att relationsbyggande blir en allt viktigare strategi för inhemska leverantörer för att stå sig i konkurrensen?

Vi undersökte om det fanns ett eventuellt samband mellan om företagen har utländska konkurrenter och påstående kring relationer (Bilaga 2). Vi fann den största korrelationen mellan att företagen har utländska konkurrenter och att de anser det viktigt för konkurrenskraften med nära samarbete med de viktigaste kunderna. Eftersom signifikansnivån (p-värdet) är väldigt liten (0,001) är korrelationen signifikant, vi tolkar det således som att det finns ett linjärt samband mellan variablerna. En strategi som mindre leverantörer använder sig av i den hårda utländska konkurrensen är således nära samarbeten, vilket vi förmodar utgör en konkurrensfördel i jämförelse med utländska konkurrenter då exempelvis språkbarriärer och företagskultur, betalningsvillkor och geografisk belägenhet borde tala för de svenska leverantörerna, liksom ett eventuellt sedan tidigare långvarigt samarbete. Om detta räcker för att kunna konkurrera med de lägre priserna och större kvantiteter som stora utländska leverantörer ofta kan erbjuda är naturligtvis frågan.

Vi fann även ett starkt samband mellan personlig kontakt med de viktigaste kunderna minst en gång i veckan och förekomsten av utländska konkurrenter, även här med samma låga p-värde. Det är alltså genom den personliga kontakten som det nära samarbetet möjliggörs. Det är möjligt att de utländska leverantörerna jobbar mot den centrala inköpsenheten och levererar senare vid beställningar medan en stor del av de mindre leverantörerna har säljkår och jobbar ut mot de enskilda kunderna efter att produkterna godkänts av centralen. Det går även inte att utesluta ett samband mellan att företag som har utländska konkurrenter även har starka personliga relationer till sina viktigaste kunder. Detta kommer förmodligen bl.a. av den frekventa personliga kontakten. Vi tolkar även resultaten av vår undersökning som att företag med utländska konkurrenter anser det viktigt med förtroende mellan dem och kunderna. Här ligger ju även en konkurrensfördel i jämförelse med utländska leverantörer, som utan långvarigt samarbete och personliga relationer är svårt att bygga upp. Däremot fann vi inget signifikant samband mellan utländsk konkurrens och variabeln "företaget värderar långsiktiga relationer i kontakten med kunderna", liksom med långsiktiga samarbeten med kunderna. Detta kan ha med utvecklingen i dagligvarubranschen att göra, säljer inte produkterna tillräckligt åker de ut, det gäller således att följa med utvecklingen och de ibland snabba kast på marknaden, det kommer ständigt nya konkurrenter och substitut och det blir allt svårare att räkna med långsiktiga relationer.

Enligt resultatet av vår studie påverkas inte styrkan på relationerna och vikten som de ges av konkurrenssituationen på marknaden (Bilaga 3). Det kan således vara så att det alltid varit en del av mindre leverantörers strategi att bygga starka relationer, oberoende av konkurrenssituationen.

Påverkas styrkan på relationerna och vikten som de ges av leverantörens marknadsföringsresurser? (Bilaga 4) Korrelationen mellan långsiktiga samarbeten med kunderna och företagets marknadsföringsresurser har ett mycket lågt p-värde på 0,001, vilket betyder att sambandet är signifikant. Det betyder således att ju mindre marknadsföringsresurser som företaget har desto viktigare anses det med långsiktiga relationer. Det kommer eventuellt av att man då får förlita sig på handelns kampanjer. Och som vi visade i kapitel 4 baseras exempelvis SAVA-aktiviteter på årligen återkommande aktiviteter. På så sätt vet fabrikanter hur mycket som behövs produceras inför en kampanj och handeln vet hur mycket som kan beställas. Det är svårt att få igång ett marknadsföringssamarbete med handeln, konkurrensen är hård och det innebär ofta stora eftergifter för producenten som ju är direkt beroende av kampanjen för att höja försäljningssiffrorna och därmed bli kvar i handelns sortiment. Men har man väl framgångsrikt lyckats genomföra en kampanj vill handeln ofta att den upprepas, ett långsiktigt

samarbete kan byggas upp. Samma sak med det ömsesidiga förtroendet och personliga kontakter minst en gång i veckan, här fann vi också ett mycket lågt p-värde. Det ömsesidiga förtroendet är eventuellt viktigt för den mindre leverantören i marknadsföringssammanhang då deras produkter kan användas som lockbete för att få in kunder i affären, vilket inte är bra för leverantören då priserna på så sätt dumpas på marknaden och andra kunder kan få svårt att sälja leverantörens produkter. Men det gäller inte bara prissättningen, produkten måste ju marknadsföras på ett sånt sätt som stämmer överens med dess och producentföretagets image. Vidare hittade vi i våra resultat ett samband till vikten av ett nära samarbete för konkurrenskraften. Givetvis är det viktigt för en mindre leverantör med en relativt liten marknadsföringsbudget att ha ett nära samarbete med handeln i form av kampanjer om man skall kunna konkurrera med större företag som använder sig av exempelvis TV-reklam och nationella kampanjer. Alla dessa korrelationer hade en tvåstjärnig signifikans.

I vår studie vill vi även belysa huruvida de mindre leverantörerna anpassar sina strategier till de nya omvärldsförutsättningarna om de, i egenskap av den beroende parten, erbjuder större bonus och utökad service till samarbetspartners som väljer att fortsätta relationen trots att konkurrenterna eventuellt erbjuder förmånligare alternativ? Anpassar sig mindre leverantörer till den starkare partens förväntningar och behov? Vi fann inget samband mellan starka relationer och stora anpassningar till enskilda kunder (Bilaga 5). Vilket vi nog hade trott att vi skulle hitta. Förmodligen görs anpassningar, men inte av det större strategiska slaget. Eventuellt har man heller inte resurser nog att göra allt för stora anpassningar.

Har då företag som har unika produkter en annan relation till handeln? Vi avser i detta sammanhang se samband mellan hur Porters basstrategier påverkar relationer och förhållningssätt mellan de mindre företagen och handeln. Påverkar exempelvis Porters differentieringsstrategi relationerna? Vi tror att det är oundvikligt att ett företags strategival inte skulle ha någon som helst påverkan på relationerna. Företag som använder sig av en differentieringsstrategi är särskilt marknadsorienterade då de anpassar sina produkter utifrån konsumenternas särskilda behov och önskemål. Genom att erbjuda en unik produkt är det tänkt att konsumenterna ska få ett högre upplevt värde än vad konkurrenterna kan erbjuda (såsom i fallet med Ysta Bryggeriernas svagdricka). Således har leverantörer som använder sig av denna strategi större makt gentemot köparen då de på ett annat sätt än vid försäljningen av standardiserade produkter kan påverka slutkonsumenternas och därmed köparens inköpsval. I detta sammanhang gäller det att skapa en win-win situation mellan köpare och säljaren och de personliga relationernas natur är av sekundär betydelse. Vi fann heller ingen signifikant korrelation mellan om företag handlar med differentierade produkter och om de ansåg det viktigt med relationer (Bilaga 6).

Vid användandet av kostnadsöverlägsenhetsstrategin är däremot de personliga relationerna av större betydelse då denna strategi lämpligast tillämpas i samband med standardiserade produkter, det krävs sålunda fler attribut till den fysiska produkten för att den ska vara attraktiv för köparen (Bilaga 7). Företag som försöker håller nere kostnaderna anser även att det är viktigt med starka relationer. Ömsesidigt förtroende mellan dem och kunderna, har i vår undersökning en signifikansnivå på 0,001. Vilket även är fallet för företag som värderar långsiktiga relationer. Påståendet att nära samarbete med kunden är viktigt för konkurrenskraften resulterade även den i korrelationen med att hålla nere kostnaderna i ett lågt p-värde, 0,05.

Lantcharks fördel i jämförelse med konkurrenterna är att de finns närmare handlarna som de säljer sina varor till och även säljer sina produkter direkt till butikerna. På så sätt är företaget

tillgängligt för en personligare dialog än de större aktörerna. Då kontakten med kunderna är personligare ökar förtroendet och trovärdigheten för företaget.

Har företag som använder sig av fokuseringsstrategin välutbyggda relationer med sina kunder? Vi fann en negativ korrelation mellan en lokal profil och de olika relationsvariablerna (Bilaga 8). Det var dock bara med variabeln förtroende som p-värdet var signifikant, vilket resulterade i en tvåstjärnig signifikans. De negativa värdena betyder att ju större lokal profil desto mindre starka relationer existerar med kunderna. Vilket går precis tvärt emot vad vi trodde vi skulle få fram. Men det kan ju också vara så att det negativa sambandet kommer av att en stark lokal profil gör att man ligger bra till hos konsumenterna, vilket ju är det viktigaste, så länge produkterna efterfrågas av kunderna är kanske inte relationer fullt så viktigt för konkurrenskraften.

## **6.4 Porters basstrategier**

Det är viktigt att poängtera att konkurrenskrafterna kan ses som mer eller mindre hotfulla och marknaden som mer eller mindre attraktiv beroende på det egna företagets val av strategi. Enligt vår analys så långt har vi inte funnit att de mindre leverantörerna i vår undersökning använder sig av någon utpräglad form Porters tre basstrategier. Hur kommer det sig och vilka delar av dessa strategier har man trots allt anammat?

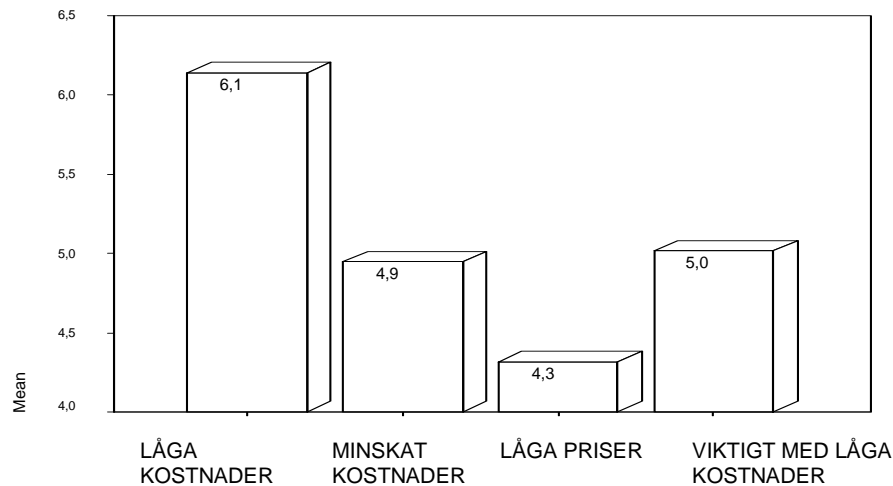
### **6.4.1 Kostnadsöverlägsenhet**

Kostnadsöverlägsenhet kan åstadkommas bl.a. med hjälp av en hög relativ marknadsandel eller förmånlig råvarutillgång. Integration bakåt, dvs. ett samgående med eller uppköp av leverantörer av råvaror, kan föranleda billigare råvaror. 21,1 % instämde helt med påståendet om samarbete med andra leverantörer och 29,8 % kunde tänka sig att samarbeta med andra leverantörer för att förbättra konkurrenssituationen. En anledning för ett samarbete kunde ju i ett sådant fall vara att nå en större marknadsandel eller att tillsammans kunna köpa råvaror till ett förmånligare pris. När det gäller produkter inom dagligvarubranschen i form av exempelvis kött eller ägg är de emellertid ofta färskvaror, vilket innebär att producenten och tillika leverantören använder sina egna råvaror, vilket är fallet för Lantchark och Skånesjuan.

Kostnadsöverlägsenhet går ut på att uppnå en positionell fördel genom låga relativa kostnader. Hällefors Bryggerier håller exempelvis en kostnadseffektiv linje i syfte att vara pricefighter och satsar medvetet på att inte ha ett starkt varumärke i syfte att sälja in sig som lågprisalternativ hos dagligvarukedjorna. Stordriftsfördelar eller kostnadsfördelar skapar dessutom ofta effektiva inträdesbarriärer och medför en stark konkurrensposition gentemot substitut och i relation till konkurrenter inom branschen. 50,9 % instämde helt med påståendet att man försöker minimera verksamhetens kostnader och 26,3 % angav det näst högsta värdet. 35,1 % uppgav att de senaste fem åren har minskat verksamhetens kostnader.

Har mindre leverantörer anpassat sina strategier för att möta den ökade konkurrensen som kommer av internationaliseringen? Ofta har de inget val eftersom handelsföretagen kommer att kräva allt lägre inköpspriser från sina leverantörer för att bemöta den ökade internationella konkurrensen i form av billig-varukedjor. Vi fann dock ingen signifikant korrelation mellan variabeln Utländska konkurrenter och Låga priser (Bilaga 12). Vilket tyder på att mindre leverantörer valt andra vägar att konkurrera med utländska konkurrenter än genom prissättning. När det gäller värdesättningen av påståendena rörande prissättning höll värdena sig omkring mitten, dvs. ett medelstarkt instämmande till påståendet att man har lägre priser än konkurrenterna. 14,0 % instämde dock helt med påståendet. Flertalet ansåg att det blivit viktigare att hålla konkurrenskraftiga priser de senaste åren och 22,8 % instämde helt med påståendet. I många produktklasser har det skett en övergång från SA/VA-aktiviteter till en

konstant lågprispolitik. Det kan således vara en stor komparativ fördel för leverantörer som kan erbjuda produkter till låga priser. Prissättningsstrategin kan dock inte utgöra hela förklaringen till att 50,9 % av företagen försöker hålla nere kostnaderna. Vi fann heller inte i vår korrelation att företag som försöker hålla nere kostnader även har låga priser i jämförelse med konkurrenterna (Bilaga 12). Eventuellt visar detta bara på en utveckling i dagligvarubranschen, som i de flesta branscher, att marginaler blir allt mindre och konkurrensen allt hårdare, och därmed krävs det numer låga kostnader för att överhuvudtaget kunna konkurrera. Det verkar således som om det i dagens extremt tuffa konkurrens är avgörande att hålla kostnaderna nere oavsett vilken strategi man i huvudsak följer.



Figur 6.4.1 Kostnadsöverlägsenhet.

## 6.4.2 Differentiering

Märkestrohet gör konsumenter mindre priskänsliga när det gäller differentierade varor och på så sätt innebär detta ett skydd mot konkurrenter. Vi antar att företag som inte alls instämmer med påståendet om standardiserade produkter har differentierade produkter. 8,8 % av respondenterna hävdade att det inte instämmer alls, vilket vi tolkar som att de har differentierade produkter. Vi är väl medvetna om att detta låga värde kan komma av olika anledningar, det kan röra sig om företag som jobbar med varor eller produktionsprocesser som inte kan differentieras i någon större utsträckning, eventuellt finns inte de resurser som krävs för att utveckla en differentierad produkt då konkurrenter ofta snart hinner ikapp med liknande erbjudande vilket gör att utvecklingsprocessen måste betalas av genom inledningsvis höga priser eller under en kort tidsperiod. Vi fann inget samband mellan differentiering och starka relationer (Bilaga 6). När det gäller påståendet som behandlar utvecklandet av produkter instämde 24,6 % och 22,8 resp. 15,8 % angav de två högsta värdena. För att bibehålla sin position på marknaden är det viktigt att följa med i utvecklingen i branschen, så även i dagligvarubranschen. Därför ser vi inte fördelningen på detta resultat som särskilt förvånande. Inom dagligvarubranschen är det även viktigt att anpassa sig till trender som t ex att tid har blivit alltmer av en bristvara, liksom att nya forskningsrön kan medföra att vissa ingredienser byts utav hälsoskäl etc. Utvecklingen sker således kontinuerligt, både när det gäller förpackningens och produktens utformning.

Utav de tillfrågade instämde 22,8 % helt med påståendet att de har ett starkare varumärke än sina inhemska konkurrenter och 47,4 % ansåg sig ha ett starkare varumärke än de utländska konkurrenterna. Ett starkt varumärke är en särskilt stor komparativ fördel då detta är ett medel

med vilket den svenska dagligvaruhandeln bemöter den internationella konkurrensen från olika billigvaruhus. Druvan i egenskap av ett svenskt företag åtnjuter enligt Åke Karlsson en högre status inom dagligvarubranschen än utländska aktörer då svenskarna är kända för att använda sig av bra råvaror. De har således en konkurrensfördel framför utländska konkurrenter då svenska företag, även av slutkonsumenterna, anses ha en högre kvalitet på sina produkter. Mindre leverantörer som följer en differentieringsstrategi möter dessutom förmodligen hotet från utländska konkurrenter bättre då kostnadsöverlägsenhet och differentiering skiljer sig åt i det att differentiering orienterar sig efter marknaden. Differentiering skapar eller betonar en anledning till varför konsumenter skall köpa från ett visst företag och inte dess konkurrenter. För att bygga upp ett starkt varumärke krävs dock ofta stora marknadsföringsresurser, något som mindre leverantörer har knappt om enligt vår undersökning. 40,4 % instämde helt med påståendet att deras företag har små marknadsföringsresurser, 29,8 % angav värdet 6, det skulle således vara intressant att få veta hur de mindre leverantörerna i vår undersökning lyckats skapa de, enligt egen utsago, starka varumärkena, eventuellt är det gamla traditionella märken som Druvan.

Det blir vidare allt viktigare att erbjuda kunder service och andra förmåner. På så sätt kan ett produkterbjudande uppfattas som unikt. På påståendet rörande serviceerbjudande i samband med försäljning av produkten svarade merparten i mitten av skalan, 24,6 % ansåg dock att man de senaste fem åren ökat servicen till kunderna. Att utöka servicen kan vara ett sätt att bemöta den ökade konkurrensen från utländska leverantörer som inte har samma tillgänglighet och närhet och till sina kunder. I detta sammanhang bör beaktas att det är ytterst viktigt att kunna konkurrera exempelvis med hjälp av olika serviceerbjudanden då mindre leverantörer inte alltid kan konkurrera prismässigt och därmed inte kan mäta sig med de större leverantörerna i det avseendet.

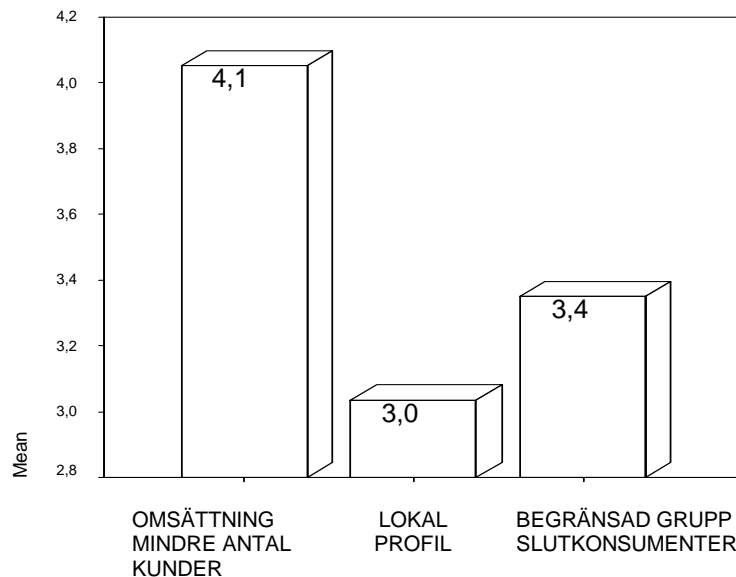
### **6.4.3 Fokusering**

Ofta kan ett företag inte nå en bred marknad för att det är för litet och inte har tillräckliga resurser. I kapitel 4 framgår det att leverantörers komparativa fördel alltmer kommer att ligga i deras distribution. Vilket kommer att innebära ett problem för mindre leverantörer som ofta inte kan erbjuda tillräckligt stora och regelbundna leveranser av produktionstekniska orsaker. Leveranserna blir även för dyra. Exempelvis menar Kent Persson att Ysta Bryggerier har för små marginaler att ta av - distribution, fjärrfrakt och utplacering kostar för mycket. För mindre leverantörer är då eventuellt Porters fokuseringsstrategi ett passande alternativ.

Fokusering innebär att företaget koncentrerar sig till en viss målgrupp, en del av sortimentet eller en geografisk marknad. Exempelvis använder Skånesjuans, Lantcharks och Ystad Bryggerierna en fokuseringsstrategi då de begränsar sig till en geografisk marknad. Denna lokala/regionala strategi främjar tillgängligheten till kunderna då de levererar direkt till enskilda butiker. De använder sig således av "pocket of strength" strategin. Leverantörer kan således välja att nischa sig genom att bygga upp en stark marknadsnärvaro inom ett begränsat geografiskt område genom nära relationer till sina kunder och ett tätt distributionsnätverk inom detta område. Av företagen i vår enkätundersökning uppgav dock 45,6 % att deras företag inte hade en lokal profil. Detta tror vi beror på att dagligvarukedjorna köper upp varor centralt. Grossisternas distribution är sedan rikstäckande, på så sätt kommer man upp i mer lönsamma kvantiteter.

Påståendet rörande att företagen riktar en stor del av produkterna mot en begränsad grupp av slutkonsumenter resulterade i att 28,1 % inte alls instämde och 24,6 % angav det näst lägsta värdet. Vidare uppgav 26,3 % att de tar avstånd till påståendet att omsättningen genereras av

ett mindre antal kunder medan 26,3 % instämmer helt. Anledningen till att det är ett större antal företag som har en begränsad grupp av kunder i förhållande till det färre antalet som hävdade att de hade ett begränsat antal slutkonsumenter beror förmodligen på dagligvarukedjornas maktkoncentration i branschen.



Figur 6.4.3 Fokusering.

#### 6.4.4 Kombination av strategier

Ett företag som använder sig av fokuseringsstrategin riktar in sig på en viss målgrupp och använder sedan ofta differentieringsstrategin eller kostnadsöverlägsenhetsstrategin mot denna målgrupp, eller en kombination av dessa strategier. Exempelvis har Ysta Bryggerierna valt att nischas sig genom en unik produkt, hög kvalitet, tillgänglighet, att finnas nära kunden. Man har således valt fokuseringsstrategin för att rikta in sig på en viss målgrupp och för att sedan använda differentieringsstrategin mot denna målgrupp.

Vilka kombinationer av strategier används av företagen i vår undersökning? Finns det ett samband strategierna emellan?

En hög relativ marknadsandel uppnås lättast när produkter är standardiserade eftersom ett lägre pris då kan ses som en stor komparativ fördel. Detta lägre pris möjliggörs ofta av att kostnaderna kan hållas nere vid tillverkning av standardiserade varor. Vi fann dock ingen signifikant korrelation mellan dessa två variabler (Bilaga 11). Däremot visade variablerna låga kostnader och starkare märke än inhemska konkurrenter på en enstjärnig signifikans. Vidare fann vi inget samband mellan differentiering och fokusering (Bilaga 12) Vilket kan bero på att företagen i vår studie som bedriver fokuseringsstrategin eventuellt säljer färskvaror som med fördel handlas lokalt. Dessa färskvaror i form av exempelvis mejeriprodukter är i sin tur svåra att differentiera. Enligt vår undersökning fanns det ett samband mellan fokusering och kostnadsöverlägsenhet (Bilaga 9) då variabeln låga kostnader med en enstjärnig signifikans korrelerade med lokal profil liksom med begränsad grupp slutkonsumenter. Eventuellt kommer det av att försäljning inom ett begränsat område leder till kostnadsbesparingar inom exempelvis distribution och marknadsföring. Dessutom känner man till marknaden väl och utformar de rätta strategierna. Ett företag som inte är marknadsorienterat misslyckas ofta med sin strategiska utveckling och riskerar en dålig

strategisk position i jämförelse med sina konkurrenter, dvs. man hamnar någonstans mellan Porters basstrategier. Exempelvis kan detta visa sig i en alltför liten marknadsandel, otillräckligt riskkapital och oförmåga att hålla nere priser. Mindre leverantörer som hamnar i detta läge har sedan mycket svårt att konkurrera med lågprisföretag och företag som differentierar sig mot segment som ger stora marginaler.

Porter utelämnar i sina basstrategier innovationer och då vi tror att detta är en viktig del av strategiutformningen för mindre leverantörer vill vi testa om någon av Porters basstrategier korrelerar med framtagandet av nya produkter (Bilaga 10 och 11). Vi fann dock bara en signifikant korrelation, enstjärnig, mellan förmågan att hålla nere kostnader och att utveckla produkter. Vilket ju kan betyda att framtagandet av nya produkter måste ses som en självständig strategi och alltså borde komplettera Porters tre basstrategier.



## 7. Slutsats

Vi redovisar i detta kapitel våra slutsatser, utifrån vår analys. Då vi i vår analys bedömde att det inte räcker att använda Porters fem konkurrenskrafter för att analysera mindre leverantörers konkurrenssituation valde vi att komplettera denna teori genom att inkludera relationer i vår sammanfattande modell som visar mindre leverantörers konkurrenssituation på dagligvarumarknaden. I modellen visar vi även vilka strategier vi fann att mindre leverantörer använder sig av för att påverka sin konkurrenssituation.

Modellen går även att tillämpa utanför dagligvarubranschen då den baseras på generella resonemang kring mindre leverantörers konkurrenssituation. Vidare är internationaliseringen ett branschövergripande fenomen som, liksom de flesta branscher domineras av ett antal större aktörer.

### 7.1 Mindre leverantörers konkurrenssituation

Mindre leverantörer har en ofördelaktig position då de stora aktörerna dominerar marknaden och således dikterar villkoren. Det råder således en obalans i köparens respektive säljarens förhandlingsposition då köparen har alldeles för stor förhandlingsstyrka i förhållande till leverantören. Köparens makt visar sig i vår undersökning i det att handeln ställer specifika krav och bedriver egentillverkning, alternativt att det existerar ett reellt hot om egentillverkning, samt i att trenden går mot ökad service från leverantörens sida. Vidare har leverantörerna i vår undersökning standardiserade varor vilket gör att deras produkt i hänseende till själva kärnprodukten lätt kan bytas ut mot konkurrensprodukter. En relativt stor del av leverantörerna i vår undersökning uppgav dessutom att ett mindre antal kunder genererar en stor del av omsättningen, vilket gör dem beroende av dessa viktiga köpare. Med hänsyn till dessa faktorer kan det konstateras att den mindre leverantörens möjligheter att konkurrera och framförallt styra utvecklingen inom branschen är mycket begränsad.

För hela 44,6 % av företagen i vår undersökning har konkurrensen från utländska leverantörer ökat de senaste fem åren. Det kan således konstateras att konkurrenssituationen blir mer och mer pressad inte minst till följd av internationaliseringen och de utländska aktörernas inträde på den svenska dagligvarumarknaden. Vi anser att de svenska leverantörernas möjligheter till att konkurrera med prissättningen är begränsad då de utländska leverantörernas prisnivå ofta ligger under de svenska prispressarnas. Istället förutspår vi att de inhemska leverantörerna kommer att svara med en utökad differentiering av produkterna där de gärna kan spela an på en svensk eller lokal särprägel då svenska produkter kännetecknas av att "hålla vad de lovar" samt av en hög kvalitet. Det svenska varumärket är således en styrka som de mindre leverantörerna bör skatta högt även i framtiden, särskilt då de redan i nuläget ger de större leverantörerna en bra motvikt.

Oundvikligt är dock att den ökade konkurrensen kräver en anpassning av strategier och målsättning från leverantörernas sida. Kostnadsrationaliseringar är ett återkommande tema i vår undersökning såväl som att effektivisering och omstruktureringar upplevs som allt viktigare.

## 7.2 Relationer

De personliga relationerna får en oerhörd tungvikt både i den kvalitativa och kvantitativa undersökningen. Resultaten av vår kvantitativa undersökning visar bl.a. att det är viktigt för mindre företags konkurrenskraft att ha ett nära samarbete med de viktigaste kunderna och att det dessutom de sista fem åren blivit allt viktigare. Vi tolkar detta som att mindre leverantörer möter hotet från internationaliseringen genom att utveckla nära relationer vilket också bekräftas av att företagen som har utländska konkurrenter i vår studie anser att det är viktigt för konkurrenskraften med nära samarbete med de viktigaste kunderna och att de dessutom har personlig kontakt med de viktigaste kunderna minst en gång i veckan.

Vidare är det enligt de mindre leverantörerna i vår studie viktigt med förtroende mellan företagen och deras kunder. Även här anser vi att mindre svenska leverantörer har en konkurrensfördel mot sina större utländska konkurrenter, i och med att köparen ofta känner förtroende för dem.

Vi fann också ett samband mellan långsiktiga samarbeten med kunderna och företagets marknadsföringsresurser, det är följaktligen viktigt för en mindre leverantör med en relativt liten marknadsföringsbudget att ha ett nära samarbete med handeln om man skall kunna konkurrera med större företag som använder sig av exempelvis TV-reklam och nationella kampanjer.

De inhemska leverantörernas vapen för att stå sig i konkurrensen är således att de bibehåller goda, långsiktiga relationer i kontakten med sina kunder och att därmed bygger upp ett förtroende som binder dem samman. De har dessutom en fördel i att finnas närmare sina kunder och kan dra fördelar av sin tillgänglighet genom att utöka servicen till kunderna, troligtvis till en lägre kostnad än de utländska konkurrenterna.

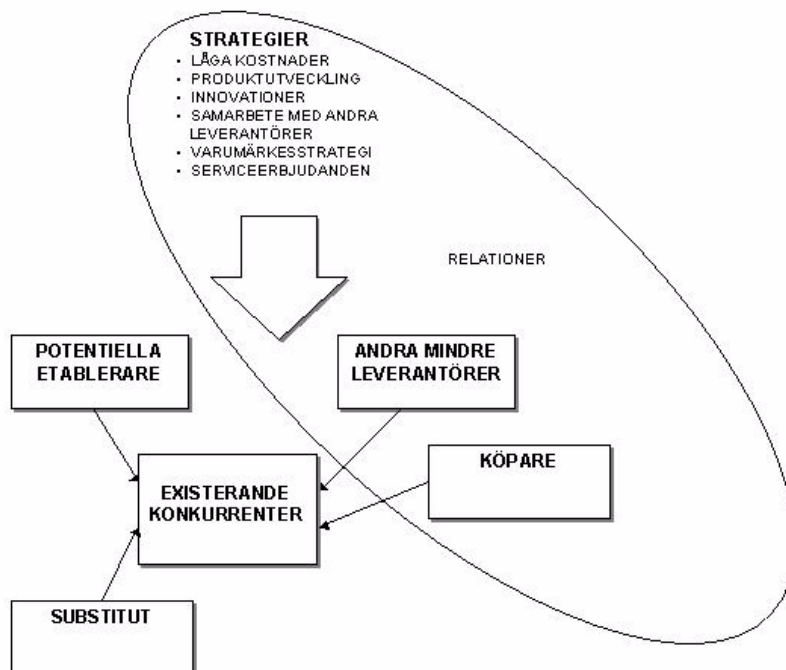
Vi drar därav slutsatsen att leverantörernas förhandlingsstyrka ligger däri, att de med hjälp av att hålla goda personliga relationer med sina kunder, efter omständigheterna, maximerar möjligheterna till att påverka sin situation då de har ett bra kommunikationsklimat med sina kunder. De mindre leverantörerna har således en komparativ fördel i sina goda personliga relationer med sina kunder.

## 7.3 Strategivalet

Vi fann att de mindre leverantörerna i vår undersökning inte konkurrerade med någon utpräglad form utav Porters tre basstrategier. Detta förmodligen då konkurrenterna har komparativa fördelar i form av kostnadsöverlägsenhet och även större möjlighet till differentiering p.g.a. större resurser. Mindre leverantörer lyckas således inte använda sig av någon av Porters tre basstrategier fullt ut och riskerar därför att hamna i mitten, vilket är en farlig position i en bransch som ofta inte har en marknad för mer än två dominerande märken, handelns egna märken och ett eller två lågprisalternativ. Mindre leverantörer ligger följaktligen i en försvarsposition där man inte kan påverka övriga konkurrenskrafter men man försvarar sig genom att exempelvis hålla nere kostnaderna, öka servicen, kontinuerligt utveckla produkter, komma ut med nya produkter, samarbeta med andra leverantörer för att nå en ökad resurstillgång eller genom att bygga upp ett märkesmedvetande. Vi tror dock att mindre leverantörer ändå lyckas uppnå den för deras förutsättningar optimala marknadsandelen framför allt genom att skapa nära relationer med handeln.

Sammanfattningsvis tror vi att våra resultat även går att överföra till mindre leverantörers konkurrenssituation i många andra branscher där hotet är stort från en allt större

internationalisering som driver ner priserna och där låga kostnader alltmer ses som en förutsättning för att överhuvudtaget kunna vara med och konkurrera. Vidare är integrationer mellan olika led vanliga även i andra branscher vilket leder till att mindre leverantörer ofta konkurrerar med produkter som köparen eller ett dotterbolag själv tillverkar eller låter tillverka. Liksom marknadsledaren och tvåan på marknaden ofta är mycket dominerande överlag oavsett bransch. Även här är det således troligt att mindre leverantörer konkurrerar genom att bygga upp en marknadsorientering och med de ofta begränsade resurser som finns når en position på marknaden där man försvarar sig mot de större konkurrenter som använder sig av mer utpräglade konkurrensstrategier, som någon av Porters basstrategier, genom utvecklandet av starka relationer.



Figur 7.3 Mindre leverantörers konkurrenssituation.

## 8. Slutdiskussion

### 8.1 Förslag till vidare forskning

Flera intressanta frågeställningar och möjliga vidareutvecklingar av ämnet har uppkommit under det att vi skrivit denna uppsats. Då de legat lite längre ifrån vår problemdiskussion och vårt syfte har vi dock valt att inte behandla dem närmare. Vi anser dock att dessa ämnen lämpar sig mycket bra som föremål för större kvantitativa undersökningar, något som vi tyvärr inte hade tid eller resurser till att själva genomföra. Nedan följer några resonemang kring potentiella ämnesområden som skulle kunna undersökas för att djupare kunna analysera vissa aspekter av mindre leverantörers konkurrenssituation.

Den del som vi jobbat mest med innan vi insåg att vi var tvungna att skära ner på denna del var mindre leverantörers resurser. Den resurs som vi anser skulle vara särskilt intressant att studera är företagens informationssystem som inte är särskilt väl utvecklade enligt vår kvalitativa undersökning och vårt sekundärmaterial. De företag som deltog i den kvalitativa undersökningen såg inte detta som ett problem då de goda personliga relationerna och därmed kommunikationsmöjligheterna vägde upp och kompenserade för denna brist. Detta till trots går det dock inte att bortse ifrån att större leverantörer har en enorm konkurrensfördel då de har ett mer utvecklat system för att handha stora mängder information och på så vis även lättare kan bevaka sina egna intressen.

Vidare skulle det vara intressant att närmare granska mindre leverantörers tekniska kompetens, produktionsresurser, finansiella styrka, produktkvalitet, tillgång till distributionsnätverk och råvaror. Liksom omfattningen av de finansiella medel som eventuellt investerats i samarbetet mellan leverantör och handeln. Ofta kan ett företag inte nå en bred marknad för att det är för litet och inte har tillräckliga resurser. I kapitel 4 framgår det att leverantörers komparativa fördel alltmer kommer att ligga i deras distribution. Vilket kommer att innebära ett problem för mindre leverantörer som ofta inte kan erbjuda tillräckligt stora och regelbundna leveranser av produktionstekniska orsaker. Leveranserna blir även för dyra. Exempelvis menar Kent Persson att Ysta Bryggerier har för små marginaler att ta av-distribution, fjärrfrakt och utplacering kostar för mycket. Det skulle således vara intressant att forska i hur stora interna resurser mindre leverantörer har, hur de används och om de eventuellt kan utvecklas.

Mindre leverantörer lever också ofta farligt för att de pga. avsaknaden av kritiska resurser i stort sett är utbytbara i nätverket. Hårt knutna nätverk skapar makt- och beroenderelationer vilket medför rigiditet och låg flexibilitet, således är lösa nätverk att föredra för att svara på omvärldens turbulens och tvära kast. En mindre leverantör har en säkrare position i nätverket om det är löst strukturerat, mindre centraliserat och utan starka dominerande aktörer, vilket inte kan sägas stämma överens med klimatet i de svenska dagligvarukedjorna. Härav skulle det således vara intressant att studera mindre leverantörers konkurrenssituation på dagligvarumarknaden ur ett nätverksperspektiv.

En orsak till att en del av företagen i vår kvantitativa undersökning har minskat sin säljkår är att inköpsprocessen blivit alltmer centraliserad vilket medför att den enskilde handlaren inte har något beslutsutrymme för vilka produkter som kan köpas in. Beställningarna sker dessutom i större utsträckning per automatik genom gemensamma datorsystem. Det blir således svårt för företagen att bära den merkostnad som en säljkår utgör i jämförelse med

konkurrenter som inte har en sådan. En säljkår försvårar det även för handeln som gärna ser att alla beställningar sker på samma sätt för att underlätta administrationen. Beställningar genom en säljkår medför då extra arbete. Anledningen att så många företag i vår undersökning inte har minskat sin säljkår på senare tid tyder dock på att det sammantaget fortfarande lönar sig, kanske kommer den i viss utsträckning att finnas kvar då den kan ses som en form av service till handlaren, samtidigt som personliga kontakter blir allt viktigare. Det skulle således vara intressant att studera förändringen i användandet av säljkårear.

Slutligen skulle vår undersökning av mindre leverantörer, liksom de vi föreslagit till vidare forskning, lämpa sig för en jämförande studie med större leverantörer, eftersom man då verkligen kan se generella drag i de olika grupperna, denna gång i en större kvantitativ undersökning.

## 9. Källförteckning

### Skriftliga källor

Bengtsson, A., Elg, U., Johansson, U., *The process of internationalization: how Swedish food retailers perceive their domestic supplier relationships*, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research (2000)

Cochran, W. (1977), *Samplings Techniques*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Dahmström, K. (2000), *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund

Elg, U., Johansson, U. (1989), *Konsumentvarubranscher som nätverk*, Institute of Economic research, Lund

Elg, U., Johansson, U. (1992), *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarubranschen*, Lund University Press, Malmö

Elg, U., Johansson, U. (1994), *Strategy and Network Structure: Analyzing Strategic Action in an Industry*

Elg, U., Johansson, U. (1994), *Den framtida utvecklingen av det svenska dagligvarunätverket*, Arbetsrapport vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Elg, U., Johansson, U. (1996), *Marknadssituationen inom svensk dagligvarusektor*, Arbetsrapport vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Elg, U., Johansson, U. (2000), *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*, Lund Business Press, Lund

Gadde, L., Håkansson, H. (1993), *Professionellt Inköp*, Studentlitteratur, Lund

Grunert, K., Baadsgaard, A., Larsen, H., Madsen, T. (1996), *Marketing Orientation in Food and Agriculture*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts

Gson Singh, J. (1987), *Effektiva inköp*, Vasastadens Bokbinderi AB, Göteborg

Hammarkvist, K., Håkansson, H., & Mattson, L. (1982), *Marknadsföring för Konkurrenskraft*, Liber Förlag, Malmö

Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur Lund

Holme, I., Solvang, B. (1996) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur Lund

Hooley, G., Saunders, J. (1993), *Competitive positioning*, Prentice Hall International UK

Hultén, S. (1990), *Omvandlingen av dagligvaruhandeln 1970-89*, Stockholm GOTAB

- Hultgren, G. (2000), *Nätverksinriktad förändringsanalys*, Akademisk avhandling, Filosofiska fakulteten, Linköpings Universitet
- Håkansson, H., Johansson, J. (1987), *Formal and Informal Cooperations in International Industrial Networks*, Uppsala
- Håkansson, H., Johanson, J. (1982), *Analys av industriella affärsförbindelser*, Marknadstekniskt Centrum, Stockholm
- Håkansson, H., Snehota, I. (1997), *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, London
- Håkansson, P., Wahlund, R. (1996), *Varumärken- från teori till praktik*, Handelshögskolan i Stockholm, Graphic Systemes i Stockholm AB
- Johansson, U., *Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework*, Distribution and Consumer Research 11:4 October
- Keh, H., Park, S., *An expanded perspective on power in distribution channels: strategies and implications*, International review of retail, distribution and consumer research Jan. (1998)
- Kohli, A., Jaworski, B., *Marketorientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, Journal of Marketing, April (1990)
- Kumar, V., Aaker, D., Day, G. (1999), *Essentials of marketing research*, Matrix Publishing, New York
- Körner, S., Wahlgren, L. (2000), *Statistisk dataanalys*, Studentlitteratur, Lund
- Liljedahl, O., (1987), *Striden om marknadsandelarna*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*
- Lundbergh, S., Skalin, J., Skoglund, J. (1998), *SPSS för Windows – en handledning*, Handelshögskolan, Stockholm
- Nilsson, K., Nilsson, P. (1992), *Småföretag i flerpartssamverkan*, Akademisk avhandling, Studier i företagsekonomi, Umeå Universitet
- Närings- och handels departementet, (1998), *Små företag och konkurrenslagen*, Ds 1998:72 Norstedts Tryckeri AB, Stockholm
- Ossiansson, E. (1997), *Nätverk i Förändring – en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, Akademisk avhandling, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987), *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Porter, M. (1999), *Konkurrensstrategi*, Tryckeri AB Primo, Oskarshamn
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. (1998), *Strategi*, Studentlitteratur, Lund

SOU (1996), *Ökad konkurrens i handeln med livsmedel*, Nordstedts Tryckeri AB, Stockholm

Stiglitz, J. (1986), *New developments in the analysis of market structure*, The Macmillan Press LTD, Hong Kong

Supermarket, *Leverantörernas varumärken – aldrig tidigare så hotade - enligt leverantörerna*, #4, (2001)

Trost, J. (2001), *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund

Tufvesson, I. (1996), *Varuhandeln*, Liber-Hermods, Göteborg

Weele, A. (2000), *Purchasing and supply chain management*, Thomson Learning, Cornwall

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L. (1991), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods, Malmö

### **Publicerade källor**

Dagens Industri, *Coops VD tror inte på lågprisbutiker*, 2002-03-14

Fri Köpenskap, *Konkurrensverket välkomnar Lidl*, 2001-09-21

Fri Köpenskap, *Gamla varumärken står sig bäst*, 2001-11-30

Fri Köpenskap, *Egna varumärken ska öka vinsten för Axfod*, 2001-05-18

Fri köpenskap, *Branschen positiv till ny matprisundersökning*, 2002-03-08

Nyhetsbyrån Direkt, *Regeringen: Konkurrensverket undersöker livsmedelsbranschen*, 2002-02-28

### **Årsredovisningar**

Axfod, (2001), *Axfod Annual Report*

Bergendahl & Son AB, *Årsredovisning 2000/2001 Bergendahl & son AB*

Coop, (2001), *Kooperativa Förbundets verksamhet 2001*

ICA, (2000), *Verksamhet 2000*