



**Ekonomihögskolan
Lunds Universitet**

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats i marknadsföring
Januari 2004

Egna varumärken i dagligvaruhandeln

- En undersökning rörande
återförsäljarnas hyllplaceringsbeslut

Handledare:
Johan Anselmsson

Författare:
Rasmus Bengtsson
Jens Hildingsson
Martin Persson

Förord

Vi vill ägna några rader till alla de som haft betydelse för vår magisteruppsats. Först och främst vill vi tacka varandra för att vi, trots många och långa dagar, haft tålamod med varandra och tillsammans skapat denna uppsats. Vi vill dessutom sända ett stort tack till vår handledare, Johan Anselmsson, som agerat både som inspiratör till och noggrann granskare av denna uppsats.

Särskilt tack vill vi framföra till all respondenter som ställt upp på intervjuer. Vi vet att ni alla har ett pressat tidschema kring jul, varför vi härmed vill visa vår stora tacksamhet till att ni gjort denna undersökning möjligt: Coop Konsum, ICA Supermarket och Hemköp. Ni har haft stor betydelse för oss. Vi hoppas att denna undersökning ger er intressant läsning och ger upphov till reflekterande över såväl branschen som er egen position i denna.

Vi vill i detta sammanhang även tacka kurskamrater på Magisterseminariet som varit våra opponenter samt familj och vänner som avlastat oss och varit stöd under vårt tidskrävande examensarbete.

Tack för att ni tog emot oss och tog er tid att hjälpa oss i vårt arbete.

Lund den 21:e januari 2004

Rasmus Bengtsson

Rasmus78@hotmail.com

Jens Hildingsson

Jenshildingsson@hotmail.com

Martin Persson

M_p_kstad@hotmail.com

Abstract

This investigation on the Swedish food market is based on a retailer perspective. The purpose is to study how the retailers think about private labels and what's behind the shelf decision. The field of research is limited when it comes to investigation on private label and space management on the Swedish market. We have therefore decided to make this study descriptive. We also decided to use qualitative methodology and personal interviews which we thought was the best choice to get the necessary information. As a complement we have also made store investigations to verify or falsify the retailer answers. The results in the study are analysed in a modified model from Yang and Chen (1999). The conclusion in this investigation is that there can be no doubt that private labels gives preferential treatment in investigated categories. The preferential treatment comes mainly from a central level through considerable pressure and planogram. However the manager's don't agree, because they think that the customers get cheap and good products, thanks to private label. This has been concluded in three main arguments, that we think leads to preferential treatment: profitability combined with tactical manner and personal values.

Key Words: Everyday commodities, retailer, private labels, space management strategy, planogram, space management and national brands.

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Egna varumärken i dagligvaruhandeln – En undersökning rörande återförsäljarnas hyllplaceringsbeslut
- Seminarium:** Februari 2004
- Ämne/Kurs:** Magisteruppsats 10p, marknadsföring (FEK 591)
- Författare:** Rasmus Bengtsson, Jens Hildingsson och Martin Persson
- Handledare:** Johan Anselmsson
- Företag:** ICA, Coop och Axfood
- Nyckelord:** Dagligvaror, detaljist, EMV, hyllplaceringsstrategi, planogram space management och traditionella varumärken
- Syfte:** Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka i vilken utsträckning och hur egna varumärken favoriseras av de svenska detaljisterna i dagligvaruhandeln, genom ett fördelaktigt hyllplaceringsbeslut. Resultat som vi kommer fram till ska ses som en utvidgning av befintlig space managementforskning.
- Metod:** Vi har använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt med en beskrivande karaktär, eftersom det finns vedertagen forskning om EMV och space management. Vi har gjort 20 stycken personliga intervjuer med butikschefer på Coop Konsum, ICA Supermarket och Hemköp. Vi har även utfört kompletterade butiksmätningar för att verifiera eller falsifiera informationen. För vidare bearbetning har vi modifierat en modell av Yang och Chen (1999).
- Slutsatser:** Slutsatsen i denna uppsats är att det råder favorisering i undersökta kategorier och det är framförallt från central nivå genom påtryckningar och planogram. Dock anser majoriteten av butikscheferna att det inte förekommer någon favorisering, eftersom de menar att kunderna får bra och billiga produkter tack vare EMV. Undersökningen har utmynnat i tre huvudargument, som vi anser leder till favorisering: lönsamhet i kombination med taktik samt personliga värderingar.

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Problembakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Teoretiskt problem	11
1.4 Praktiskt problem	12
1.5 Problemformulering	13
1.6 Syfte	13
1.7 Avgränsningar	13
1.8 Centrala begrepp	14
1.9 Disposition	15
2. Metod	16
2.1 Övergripande metod	16
2.1.1 Angreppssätt	16
2.1.2 Frågeställningens referensram	17
2.1.2.1 Problem	18
2.1.2.2 Perspektiv	19
2.1.2.3 Teori	19
2.1.2.4 Studieobjekt	20
2.1.2.5 Modell	20
2.2 Handgriplig metod	21
2.2.1 Val av metod	21
2.2.1.1 Val av kvalitativ metod	22
2.2.2 Sekundärdata	23
2.2.2.1 Kritik av sekundärdata	23
2.2.3 Primärdata	23
2.2.3.1 Pilotstudier	24
2.2.3.2 Personliga intervjuer	24
2.2.3.3 Urval av respondenter	25
2.2.3.4 Personliga intervjuer samt vetenskapligt förhållningssätt	25
2.2.3.5 Överföring till bearbetning	26
2.2.3.6 Intervjuguide	27
2.2.3.7 Butiksmätning	29
2.3 Metoddiskussion	30
2.3.1 Reliabilitet och validitet	30
3. Teoretisk referensram	32
3.1 Introduktion	32
3.1.1 Disposition	32
3.2 Forskning om egna varumärken	33
3.2.1 Vad är EMV?	34
3.2.2 Historik om EMV	34
3.2.2.1 Utvecklingen av EMV	34
3.2.2.2 Situationen idag	35
3.2.2.3 Framtiden för EMV	37

3.2.3 Varför EMV?	38
3.3 Space management.....	39
3.3.1 Bakgrund.....	39
3.3.2 Space management - Vad är det?.....	39
3.3.3 Space management - Varför?.....	42
3.3.4 Space management - På vilket sätt?.....	43
3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	46
3.4.1 Förklaring av analysmodellen.....	46
3.4.1.1 EMV övergripande.....	47
3.4.1.2 Space management på central nivå.....	47
3.4.1.3 Planogram	48
3.4.1.4 Space management på butiksnivå.....	48
3.4.1.5 Beslut	49
4. Företagspresentation	50
4.1 ICA.....	50
4.1.1 ICA Handlarna AB	50
4.1.2 Egna märkesvaror inom ICA	51
4.2 KF	52
4.2.1 Coop Sverige AB	52
4.2.2 Egna varumärken inom KF.....	53
4.3 Axfood	53
4.3.1 Axfood AB i Sverige	54
4.3.2 Egna märkesvaror inom Axfood.....	54
5. Empiri	55
5.1 Övergripande om EMV.....	55
5.1.1 Coop.....	55
5.1.2 ICA.....	56
5.1.3 Hemköp.....	57
5.2 Space management på central nivå.....	58
5.2.1 Lönsamhet.....	58
5.2.1.1 Coop.....	58
5.2.1.2. ICA.....	58
5.2.1.3 Hemköp.....	58
5.2.2 Taktik	59
5.2.2.1 Coop.....	59
5.2.2.2 ICA.....	59
5.2.2.3 Hemköp.....	59
5.2.3 Värderingar	60
5.2.3.1 Coop.....	60
5.2.3.2 ICA.....	60
5.2.3.3 Hemköp.....	60
5.3 Planogram	61
5.3.1 Coop.....	61
5.3.2 ICA.....	62
5.3.3 Hemköp.....	62
5.4 Space management på butiksnivå	63

5.4.1 Lönsamhet.....	63
5.4.1.1 Coop.....	63
5.4.1.2 ICA.....	63
5.4.1.3 Hemköp.....	64
5.4.2 Taktik.....	64
5.4.2.1 Coop.....	64
5.4.2.2 ICA.....	65
5.4.2.3 Hemköp.....	65
5.4.3 Värderingar.....	65
5.4.3.1 Coop.....	65
5.4.3.2 ICA.....	66
5.4.3.3 Hemköp.....	66
5.5 Beslut.....	67
5.5.1 Coop.....	67
5.5.2 ICA.....	68
5.5.3 Hemköp.....	69
5.6 Butiksmätning.....	70
5.6.1 Coop.....	70
5.6.2 ICA.....	70
5.6.3 Hemköp.....	70
5.6.4 Total sammanställning.....	71
6. Analys.....	73
6.1 Analytisk disposition.....	73
6.2 Övergripande om EMV.....	73
6.3 Space management på central nivå.....	74
6.3.1 Lönsamhet.....	74
6.3.2 Taktik.....	75
6.3.3 Värderingar.....	75
6.4 Planogram.....	76
6.5 Space management på butiksnivå.....	77
6.5.1 Lönsamhet.....	77
6.5.2 Taktik.....	77
6.5.3 Värderingar.....	78
6.6 Beslut.....	79
7. Slutsatser och reflektioner.....	81
7.1 Teoretiskt bidrag.....	81
7.2 Praktiskt bidrag.....	84
7.3 Förslag till fortsatt forskning.....	85
8. Källförteckning.....	86
8.1 Litteraturhänvisning.....	86
8.2 Muntliga referenser.....	90
8.2.1 Pilotstudie.....	90
8.2.2 Intervjuer.....	90
8.3 Internet referenser.....	90

Figurförteckning

Figur 2.1: Övergripande angreppssätt	17
Figur 2.2: Fyra olika utredningssituationer	18
Figur 3.1: Conceptual framework of the questionnaire survey.....	33
Figur 3.2: Producer-Distributer relationships	36
Figur 3.3: Analysmodell	46
Figur 5.1: Butikstabell	70
Figur 5.2: A-nivå.....	71
Figur 5.3: B-nivå.....	71
Figur 5.4: C-nivå.....	71
Figur 5.5: Hyllarea	72
Figur 5.6: Antal.....	72
Figur 5.7: Planogram	72
Figur 7.1: Hyllplaceringsstrategi.....	81
Figur 7.2: Beslut butiksnivå.....	82
Figur 7.3: Beslut central nivå.....	83

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Butiksmätning

Bilaga 3: Planogram

Bilaga 4: Resultat av butiksmätningar

1

Inledning

I inledningen ges läsaren en förståelse för det ämnesområde uppsatsen kommer att behandla. Vi inleder kapitlet med en problembakgrund för att ge läsaren en översiktlig skildring av området. Därefter kommer en problemdiskussion, som syftar till att klargöra varför vi valt att genomföra denna undersökning. Vidare behandlas tidigare forskning samt problemområde för att påvisa vikten av vår undersökning. Kapitlet avslutas med forskningsfråga, syfte, avgränsningar, definition av uppsatsens centrala begrepp och en disposition av uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Dagligvaruhandeln har karaktäriserats av leverantörerna, som genom detaljister fört sina produkter till konsumenterna. Leverantörerna har valt att använda stora säljkårer för att marknadsföra produkterna till detaljisterna. Stora delar av 1900-talet har därför karaktäriserats av en detaljhandel, som dominerats av leverantörer och deras varumärken. De nationella och multinationella företagen har även kontinuerligt försökt stärka sin position samt sitt varumärke, genom stora investeringar i bl.a. produktdesign, forskning och utveckling. Sammanfattningsvis var alltså detaljisterna mindre verksamheter som saknade inflytande och kraft för att trotsa leverantörerna (Wileman & Jary, 1997).

Nandan & Dickinson (1994) anser att situationen har förändrats d.v.s. detaljisterna har fått större inflytande på varumärkesmarknaden. Detta beror till stor del på deras ökande storlek och köpkraft gentemot leverantörerna. En liknande syn har de Chernatony & McDonald (1998) och de påpekar att det skett ett maktskifte de senaste 35 åren från leverantörer till återförsäljare och detaljister. Detta maktskifte ledde till att återförsäljaren avancerade från att vara en passiv aktör till att bli högt involverad i olika marknadsaktiviteter.

Denna utveckling kan delvis förklaras av att återförsäljningen blev mer effektiv. Effektiviseringen innebar att återförsäljarna lade ner små olönsamma butiker, för att istället fokusera på ett antal större butiker. Dessa större butiker omfattade också ett större säljarområde. Detaljisterna blev också mer konkurrenskraftiga genom att de nu kunde centralisera sina inköp och lagerhållning. Detta medförde en ökad lönsamhet för återförsäljaren, där en del av lönsamheten gick vidare till konsumenterna genom billigare priser. Återförsäljarna investerade även en del av överskottet i butikerna, för att få fram bättre butiker samt öka sina

marknadsandelar. Genom denna utveckling försvann mindre återförsäljare till förmån för de större (de Chernatony & McDonald, 1998).

Enligt de Chernatony & McDonald (1998) var leverantörerna medvetna om utvecklingen, men höll sig passiva. Detta visade sig vara ett misstag av dem, eftersom de ej såg hur detaljisterna blev mer och mer innovativa och kundbenägna. Detaljisterna blev även intresserade av att utveckla sina egna varumärken. Detta realiserades genom att återförsäljaren började använda en del av volymrabatterna till att ta fram egna varumärken. Syftet med egna varumärken var att erbjuda kunderna ett bättre värde än leverantörerna. För att visa att det finns alternativ till märkesledarna, blev hyllplaceringen av de egna märkesvarorna viktig. För några år sedan var det vanligt att leverantörer köpte butikshyllorna och placerade sina produkter på de bästa platserna. Idag är det mindre vanligt, eftersom återförsäljare inte går med på detta, utan använder space management för att göra hyllan så optimal som möjligt för sin egen butik. Leverantörer är inte längre välkomna att dansa i återförsäljarnas butiker (Corstjens & Corstjens, 1995). Space management innebär bl.a. att butiker eller arbetsplatser utformas så att det lättare går att uppnå de mål som företagen har satt upp (Rowley, 2000). I dagligvaruhandeln används space management för att genom skickliga bedömningar göra butikshyllan så optimal som möjligt för butiken, eftersom produkternas placering i butikshyllan direkt påverkar återförsäljarnas inkomster (Kahn & McAlister, 1997).

1.2 Problemdiskussion

De största svenska detaljisterna i dagligvaruhandeln är ICA, Coop samt Axfood. Alla tre har utvecklat sina egna varumärken. ICA och Axfood kallar sina varumärken för "egna märkesvaror" medan Coop kallar dem för "egna varumärken". Under tidigt 90-tal lanserade ICA en mängd varumärken, denna investering syftade främst till att öka nettovinsten och erbjuda lågprisprodukter. Även Coop tillverkade egna varumärken för att kunna erbjuda konsumenterna produkter med lägre priser. Denna satsning fick inte den effekt som detaljisterna önskade sig. Lönsamheten uteblev, eftersom den låga kvaliteten på produkterna i stor utsträckning gjorde konsumenterna besvikna (Mårtensson, 1994).

Trots denna satsning har de svenska detaljisterna i jämförelse med t.ex. Storbritannien och USA varit relativt passiva i utvecklingen av konkurrenskraftiga egna varumärken. Dock har både ICA, Coop och Axfood de senaste åren blivit mer intresserade av varumärkesbyggande och det faktum att starka egna varumärken påverkar konkurrensen, såväl med leverantörerna som med andra detaljister (ACNielsen, 2003). I takt med att ICA, Coop och Axfood tilldelar de egna varumärkena mer resurser stärks dessa. Konsumenterna tillfredsställs nu tack vare att utvecklingen på egna varumärken höjer kvaliteten samtidigt som priserna behålls rimliga. Detta medför större acceptans mot de egna varumärkena (DLF, 2003-11-11).

För att marknadsföra sina egna varumärken använde detaljisterna en annorlunda marknadsföringsstrategi, vilken skilde sig markant från leverantörernas. Istället för att trappa upp och intensifiera marknadsföringen, gjorde de tvärtom. De drog

ner på marknadsföringen, för att kunna satsa sina resurser på att skaffa sig mer hyllplats åt sina egna varumärken (Hoch & Banerji, 1993). Detta ledde till att detaljisternas egna varumärken tog en allt större plats i den svenska dagligvaruhandeln, vilket bl.a. visualiserades i butikshyllorna.

Hyllutrymmet är en kritisk tillgång som är begränsad, därför är det viktigt att produkten placeras så bra som möjligt för att få ut största möjliga förtjänst (Desmet & Renaudin, 1998). Idag har de egna varumärkena tagit över en stor del av leverantörernas hyllutrymme. Detta medför att egna märkesvaror utgör ett konkurrenskraftigt komplement till de traditionella varumärkena. Något som stödjer detta påstående är att försäljningen av egna varumärken har ökat lavinartat de senaste åren, en del tror att de egna varumärkena kommer att fördubblas de kommande fem åren (Sydsvenskan, 2003). Anledningen till de egna märkesvarornas lavinartade framgång beror delvis på att space management underlättar för butikscheferna att fatta beslut om hyllplaceringar. Genom space management placeras de produkter med bäst lönsamhet i kundernas blickfång. Skulle kunderna vara villiga att byta till det märket som ger bäst avkastning för återförsäljaren, skulle hyllorna vara fyllda med de produkterna (Anderson, 1979). Det har därför blivit mer legitimt att tilldela mer hyllplats åt det egna varumärket (Corstjens & Doyle, 1983), eftersom de största drivkrafterna bakom EMV är lönsamhet (Hoch, 1996). Scenariet är med ganska hög sannolikhet orimligt så länge kunder är olika, och butiken av den anledningen måste ha en mix av produkter för att överleva (Anderson, 1979). En del forskare menar att space management är just ett beslut av en produktmix, där det gäller att sätta ihop den bästa mixen för att ge den lokala återförsäljaren den högsta lönsamheten (Gardiner, 1993).

1.3 Teoretiskt problem

Space management är ett samlingsnamn på modeller som anspelar på vikten av rätt placering och utformning av exempelvis en butik eller produkt (Anderson, 1979), för att uppnå de uppsatta målen (Rowley, 2000). Den största delen av litteraturen inom detta forskningsområde talar om hur viktigt det är att se på den vinst som produkten ska generera till butiken genom att bl. a. räkna på täckningsbidrag (Dréze, Hoch & Purk, 1994). Vidare menar en del space managementlitteratur att konsumentens vinstmaximering är det viktigaste (Corstjens & Doyle, 1983). Dessa olika synsätt är självklart inte heltäckande, men det ligger ofta till grund för hur mycket plats, och var på hyllan som produkten ska placeras. När space management och forskning kring egna märkesvaror kombineras framkommer det ofta att de egna varumärkena får förstklassigt hyllutrymme. Egna märkesvaror har också lättare att komma in i detaljistens sortiment, eftersom det är varor från den egna familjen (Parker & Kim, 1997). Kännetecknande för mycket space managementlitteratur är att den uteslutande består av ekonomiska modeller. Dessa modeller tenderar att bli allt svårare att applicera för varje extra parameter som tas med (Yang & Chen, 1999). Kan det vara andra hyllplaceringsstrategier som ligger bakom återförsäljarens tilldelning av egna märkesvaror i butikshyllan? Det finns inte speciellt mycket litteratur och forskning kring egna märkesvaror och andra typer av hyllplaceringsstrategier, vilket leder till att den största delen av forskningen fokuserar enbart på

lönsamhetsaspekten och missar på så vis andra viktiga aspekter (Corstjens & Doyle, 1983). Det är därför mycket viktigt att ta med olika perspektiv, då det gäller hyllplaceringar i butiker (Davies & Ward, 2000). I den litteratur vi läst har vi inte hittat några bakomliggande faktorer som påverkar återförsäljarens hyllplaceringsbeslut.

När det gäller egna märkesvaror finns det omfattande utländsk forskning. Majoriteten av denna litteratur behandlar olika karaktäristik på egna märkesvaror som t.ex. kvalitet, pris, image, förpackning etc. På grund av att majoriteten av forskningen är utländsk, uppstår problem då den ska appliceras på den svenska marknaden. Ett problem är de stora skillnaderna i institutionella regelverk som bl.a. genom lagar påverkar konkurrensen. Ett annat problem är att utvecklingen av egna varumärken skiljer sig markant åt länder emellan. Det som hände i Sverige i början på 90-talet skedde i Storbritannien under 80-talet (Hughes, 1996). Dessa tvivelaktigheter föranleder därför att fler undersökningar på svenska marknaden bör utföras.

Det teoretiska problemet ligger sammanfattningsvis i att otalig forskning om egna varumärken är utförd på marknader som har annan marknadsstruktur än den svenska. Vidare är befintlig space managementlitteratur bristfällig, det framkommer ej hur återförsäljarens beslut av placering i hyllan påverkas av dessa hyllplaceringsstrategier.

1.4 Praktiskt problem

Vår uppsats är även intressant ur andra perspektiv än de rent teoretiska. Då det varit stora förändringar inom dagligvaruhandeln och för egna varumärken är det även viktigt ur ett branschperspektiv, eftersom egna varumärken har påverkat branschen i stort d.v.s. leverantörerna och detaljisterna samt relationen dem emellan. Detaljisterna har fått en mer framträdande roll genom egna märkesvaror, vilket framförallt märks i förhandlingarna mellan detaljister och leverantörer kring pris och plats i hyllan. Efter etableringen av dagens egna varumärken är detaljisterna inte bara köpare utan även branschkonkurrenter till leverantörerna. För att återknyta till det teoretiska perspektivet är det viktigt att även andra faktorer som t.ex. hyllplacering behandlas, för att öka kunskapen om egna märkesvaror, eftersom mycket av forskningen kring egna varumärken är koncentrerad till pris och kvalitet. Vi vill därför med denna undersökning ta reda på vilka hyllplaceringsstrategier som ligger bakom återförsäljarnas placering av egna märkesvaror i butikshyllorna, och på så vis bidra genom empiriska resultat till att denna kunskapslucka minskar.

1.5 Problemformulering

Vår uppgift är att undersöka om det råder någon form av favorisering i återförsäljarnas beslut om hyllplacering. Det är framförallt tre frågor som vi tycker skulle vara intressant att få svar på.

- Finns det en koppling mellan butiksansvarigas attityder till egna varumärken och hyllplaceringen?
- Vilken typ av hyllplaceringsstrategi är det som styrs av satsningen på de egna varumärkena?
- Vilken roll har planogrammen för butiksansvarigas hyllplaceringsbeslut?

1.6 Syfte

Huvudsyftet med föreliggande uppsats är att undersöka i vilken utsträckning och hur egna varumärken favoriseras av de svenska detaljisterna i dagligvaruhandeln, genom ett fördelaktigt hyllplaceringsbeslut. Resultat som vi kommer fram till ska ses som en utvidgning av befintlig space managementforskning.

1.7 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa denna uppsats till att genomföra en analys av hur återförsäljarna resonerar angående egna varumärken och hyllplacering. I uppsatsen kommer det inte att utredas om det råder i uppsatsen att undersöka om det råder favorisering i termer av bruttomarginaler. En annan anledning till att vi valt att avgränsa oss till återförsäljarnas åsikter, är att bruttomarginaler generellt är av känslig karaktär och således kan vara svåra att få tag på.

1.8 Centrala begrepp

Dagligvaror: Är varor som benämner konsumenternas dagliga inköp. Exempel på dagligvaror är bl.a. livsmedel (KKV, 2003-11-04).

Detaljst: Är den aktör som agerar inom detaljhandeln och säljer produkter som tillverkats av andra till senare led i konsumtionskedjan (NE, 2003-11-25). I uppsatsen beskrivs detaljisterna ICA, Coop och Axfood.

Egna varumärken (EVM), (EMV): Är en produkt som säljs under detaljistens egna namn eller varumärke i detaljistens egna butiker (Parker & Kim, 1997). Flera benämningar förekommer inom olika litteraturer t.ex. "private label", "store brand", "own brand", "retailer brand", "own label", "grocers brand" m.fl. Vi har i uppsatsen valt att likställa dessa uttryck med EMV och EVM.

Hyllplaceringsstrategi: Hyllplaceringsstrategi är närbesläktat med ordet strategi, och kännetecknas av en övergripande handlingsplan för att uppnå visioner och mål. Strategier är abstrakta och anger i huvudsak vad som skall göras. Strategi är till för att skapa ett övertag över sina konkurrenter d.v.s. vilka beslut som anger huvudinriktningen (Karlsson & Lundmark, 1999). Hyllplaceringsstrategier kommer i vår uppsats att enbart omfatta tre huvudpunkter: lönsamhet, taktik och värderingar.

Planogram: Är en beskrivning för hur varorna i butikshyllorna ska eller kan placeras. Oftast utfärdas planogrammen av centrala funktioner i organisationen som t.ex. category managers. Butikscheferna får kontinuerligt nya planogram (DLF, 2003-11-11).

Space management: Är ett samlingsnamn på ett forskningsområde som syftar på vikten av rätt placering samt utformning av exempelvis en arbetsplats eller en butik (Anderson, 1979). Flera benämningar förekommer inom olika litteraturer t.ex. "shelf management", "shelf allocation", "shelf space allocation", "shelf space" m.fl. Vi har valt att likställa dessa uttryck med space management.

Traditionella varumärken: Är ett varumärke som är skapat och ägt av den som tillverkar produkten eller tjänsten (Kotler et al, 1999).

1.9 Disposition

Dispositionen visar en översiktlig bild av uppsatsens alla kapitel och innehållet i dessa.

Kapitel 1. I Inledningskapitlet ges en inledande förståelse för det valda området genom en problembakgrund. Vi presenterar sedan EMV specifika problem i en problembeskrivning, vilket resulterar till vår problemformulering. Slutligen anges syftet och vilka avgränsningar vi gjort.

Kapitel 2. Metodkapitlet beskriver hur vi gått tillväga i genomförandet av uppsatsarbetet, samt varför vi valt att göra på detta sätt och vilka primär- och sekundärdata vi använt oss av. Kapitlet är indelat i två huvudområden: övergripande och handgriplig metod. Slutligen avslutas kapitlet med en metoddiskussion.

Kapitel 3. I den Teoretiska referensramen finns en presentation och redogörelse för den litteratur vi valt att använda för att åskådliggöra vår problemformulering. Litteraturen är uppdelad i två forskningsområden, EMV och space management, vilka är grundstenarna i vårt arbete. Vi avslutar kapitlet med en sammanfattning.

Kapitel 4. I Företagsbeskrivningskapitlet kommer vi kort redogöra för ICA, Coop och Hemköps historik. I detta kapitel finner läsaren även en kort beskrivning av de butiker och EMV, som respektive detaljist har.

Kapitel 5. Empirikapitlet behandlar det material vi samlat in genom våra kvalitativa intervjuer samt butiksmättningar. Vi har valt att dela in kapitlet i de huvudrubrikerna som analysmodellen består av. Under varje rubrik är svaren indelade i vad respektive butikskedja tycker.

Kapitel 6. I Analyskapitlet integreras empirin med den teoretiska referensramen.

Kapitel 7. Här redogör vi för våra Slutsatser och reflektioner utifrån vad vi kom fram till i vår analys. Sist i kapitlet finns också förslag till fortsatta studier inom området, som vi ser som relevanta och intressanta för andra studenter eller andra intressenter.

2

Metod

Metodkapitlet syftar till att redogöra för vårt ställningstagande och det tillvägagångssätt som används för att besvara vår frågeställning och uppfylla vårt syfte. Uppsatsen bygger på en kvalitativ forskningsmetod med personliga intervjuer. Metodkapitlet syftar även till att möjliggöra en kritisk granskning av uppsatsen som vetenskaplig rapport. Vi har valt att dela in metodkapitlet i övergripande och handgriplig metod.

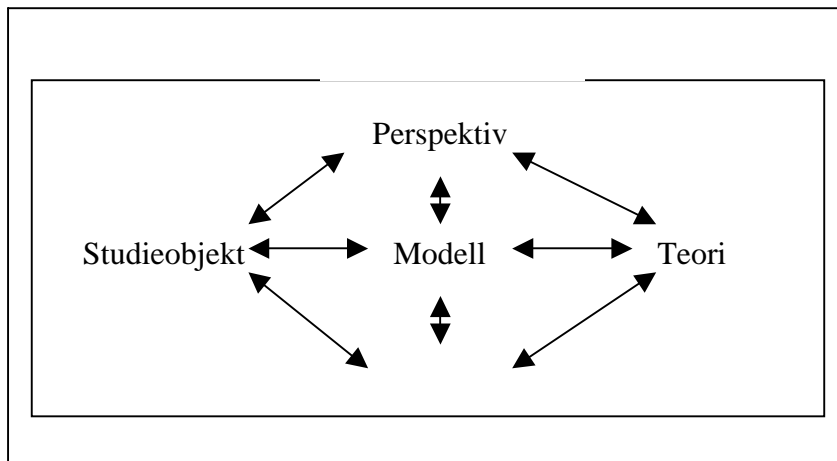
2.1 Övergripande metod

Övergripande metod definieras som ett "sätt att se" i en undersökning. Själva uttrycket "sätt att se" indikerar att det inte finns någon okonstlad och fast ordningsföljd av problem och angreppssätt. Bättre uttryckt innebär detta att problemet påverkar angreppssättet som samtidigt påverkar problemet. Ofta förändras problemet och angreppssättet ett flertal gånger under utredningens gång. Den övergripande metoden kan uttryckas i olika begrepp som t.ex. perspektiv, studieobjekt, modell, teori och problem. Begreppen inryms sedan i ett skal i form av en referensram. I den ingår bl.a. våra samlade kunskaper, normer, fördomar, värderingar m.m. Tolkningen av referensramen som ett skal innebär att uppsatsen d.v.s. de begrepp som befinner sig innanför skalet kommer att präglas av de undersökande personerna (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Även om teori och praktik kan ha olika syn, så speglar de ändå samma verklighet och är alltid sammankopplade med någon form av teoretisk referensram. Likaledes om du inte upplever att marknadsföringsproblemet har något med teori att göra (Christensen et al, 2001).

2.1.1 Angreppssätt

Ett induktivt angreppssätt innebär att man utifrån skilda fenomen från verkligheten sluter sig till generella teorier. Eftersom det i vårt fall redan finns generella teorier om space management, som bör kunna appliceras på EMV, är vårt syfte inte att skapa nya teorier. Av denna anledning kan vi därför inte använda oss av ett induktivt angreppssätt. Vidare kommer vi inte först observera och sedan sluta oss till teorier, som är arbetssättet i en induktiv angreppssätt. Vi kommer först att läsa in oss på befintlig litteratur, inom forskningsområdena EMV och space management. Denna typ av angreppssätt kallas deduktion, vilket

innebär att man utifrån en teori formar hypoteser som är testbara påståenden om verkligheten. Genom logisk slutledning kommer man sedan fram till resultat. Vårt angreppssätt kommer att vara av deduktiv karaktär då vi utifrån space managementlitteratur samt forskning kring EMV har utformat en frågeställning. Denna har vi senare försökt dra slutsatser om, utifrån den information vi fått fram genom våra personliga intervjuer samt butiksmätningar. Vi vill dessutom öka kunskapen och förståelsen för hur detaljister påverkas av olika hyllplaceringsstrategier. Undersökningen genomförs med hjälp av redan befintlig litteratur på forskningsområdet inom EMV och space management, vilket innebär att vi arbetar utifrån ett arbetssätt av deduktiv karaktär (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).



Figur 2.1: Övergripande angreppssätt, Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991, sid. 51.

2.1.2 Frågeställningens referensram

Vi har valt att studera om det råder någon favorisering i återförsäljarens beslut om hyllplacering med avseende på EMV. EMV har blivit alltmer förekommande i dagligvaruhandeln och utvecklingen visar på stor framgång. Detaljisterna är väl medvetna om detta och utnyttjar butikshyllorna därefter. Med bakgrund till ovanstående diskussion anser vi det intressant att studera butikschefernas attityder, deras påverkan från central nivå avseende planogram och vilka hyllplaceringsstrategier som påverkar vid hyllplaceringsbeslut av EMV.

Som vi tidigare tagit upp påverkas vår undersökning av våra personliga referensramar. Referensram är den bas som påverkar varje människas tolkning av sin omvärld, och gör att individer uppfattar en speciell situation på ett individuellt sätt. Referensramen utgörs av normer, kunskaper och erfarenheter som tillsammans skapar det perspektiv som människor har i interaktionen med omvärlden (Edfeldt, 1997). I undersökningar kommer referensramen tillsammans med kunskap påverka den metod som väljs i arbetet, samt hur resultatet tolkas (Lundahl & Skärvad, 1982). Forskarens referensram är av betydelse för hur denne uppfattar situationer och fenomen. Vi är medvetna om att vår förståelse påverkar hur vi närmar oss vårt undersökningsområde samt hur vi tolkar den informationen vi kommer i kontakt med under uppsatsens gång. Detta kommer främst att bli synligt i vår framställning av inhämtat material som till stor del

präglas av vårt sätt att uttrycka oss, vilket i sin tur är ett resultat av vår referensram.

2.1.2.1 Problem

Våra tankar har varit att se om man kan överföra litteratur från space management och forskning kring EMV till vårt val av studieobjekt. Vi har tidigare utifrån befintlig forskning på de båda områdena formulerat problem och syfte, på så vis har vi lagt grunden för hur undersökningen skall och måste genomföras. Vi söker efter empiri på ett område där existerande litteratur har brister (se 1.4). Lundahl och Skärvad (1982) menar att beskrivningar av såväl sociala som andra fenomen är beroende av bl.a. ur vems perspektiv och i vilket syfte som beskrivningen görs. Beskrivningen kommer också att påverkas av det språk som väljs och den data som redan är tillgänglig. Vårt syfte kommer att vara av beskrivande karaktär, där vi använder en redan existerande modell för att undersöka om det råder favorisering av EMV i butikschefernas space managementbeslut.

Nedan följer en modell som beskriver olika utredningssituationer vid beskrivande undersökningar. Vi anser att det redan finns ett relevant beskrivningsspråk gällande vår frågeställning, dvs. space managementlitteratur. Dessutom finns det redan ett befintligt mätinstrument av Yang & Chen (1999). Dock fattas forskning inom dessa områden som beskriver vad som ligger bakom de hyllplaceringsbeslut återförsäljaren tar. Vår uppgift blir därför att samla in nya data till den redan existerande forskningen om EMV och space management i dagligvaruhandeln.

Beskrivnings språk \ Data	Finns	Finns ej
	Relevant	Utnyttja tillgängligt material
Irrelevant	Utveckla beskrivningsspråk. Omsortera tillgänglig data	Utveckla beskrivningsspråk. Samla in nya data.

Figur 2.2: Fyra olika utredningssituationer, Lundahl & Skärvad, 1982, sid. 88.

Enligt Christensen et al (2001) finns det ytterligare två angreppssätt; explorativt och förklarande syfte. Det explorativa syftet förutsätter att man är öppen och inte har några föreställningar. Vidare så används det i situationer där det finns lite befintlig information inom området, ett fåtal modeller och lite skrivet. I vårt fall finns det redan mycket forskning kring EMV och space management. Vidare så anser vi att det är en styrka i uppsatsen att den bygger på en redan befintlig modell. Ett explorativt syfte blir därför inte aktuellt.

Det förklarande syftet försöker att förklara olika samband mellan redan utredd problematik. Syftet är enligt Lundahl & Skärvad (1982) att undersöka och komma fram till vilka faktorer som orsakat vissa fenomen. Vår undersökning grundar sig på att det i litteraturen inte finns undersökningar om hur butikschefer funderar och påverkas vid beslut om hyllplacering av EMV. Vi kan därför inte använda oss av ett förklarande syfte. Ett förklarande syfte blir dessutom svårt i vårt fall, eftersom det förutsätter att man har vissa utgångspunkter där undersökaren mäter kausala samband (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991).

2.1.2.2 Perspektiv

Enligt Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) finns det starka samband mellan angreppssätt och perspektiv. Perspektiv ses oftast som en del av begreppet angreppssätt, och är därför mindre omfattande än angreppssättet. Perspektivet innebär avgörande skillnader beroende på ur vems synvinkel problemet och frågeställningen studeras. Forskningen inom EMV och space management är till stor del koncentrerad till ett företagsperspektiv. Vi finner företagsperspektivet intressant och mest relevant utifrån vår frågeställning och har därför valt att koncentrera oss till ett företagsperspektiv. Anledningen till att vi finner företagsperspektivet mest relevant, är att detaljisten förfogar över hyllorna i sin butik. För att på detta vis förtydliga bakomliggande beslut och skapa en relativt heltäckande bild över problemområdet, blir det naturligt att utgå från återförsäljaren. Sammanfattningsvis kan perspektiv förklaras av hur man väljer att studera sitt val av studieobjekt. Därför har vårt perspektiv styrt vårt val av litteratur och modeller. Vårt perspektiv har styrt vårt val av teoretisk referensram på så vis att vi valt att koncentrera oss till att studera återförsäljningsbaserad space management litteratur samt den forskning som finns kring EMV.

2.1.2.3 Teori

Den teoretiska referensramen utgörs av vårt val av teoretiska modeller och begrepp. Den teoretiska referensramen används för att förstå det praktiskt orienterade problemet d.v.s. frågeställningen och syftet. Denna referensram kommer att utgöra den kunskapsmässiga begränsningen för undersökningen, det är valet av litteratur som sätter gränserna för analysens möjligheter (Christensen et al, 2001).

Litteraturen som utgör vår referensram och som vi valt att arbeta utifrån kommer från två skilda discipliner: EMV samt space management. Vi kommer i huvudsak att utgå från EMV och space management och försöka berika dem med empiriska kunskaper. Problemformuleringen samt sättet att tolka kommer att utgå från denna teoretiska referensram. Denna ram kommer med andra ord utgöra vårt fundament, då vi eftersträvar att undersöka om EMV favoriseras i hyllplaceringsbeslut och därmed kunna presentera orsaker eller anledningar till denna typ av favorisering. Den teoretiska referensramen kommer således att bestämma vad vi kan se och hur vi tolkar och analyserar det vi ser (Christensen et al, 2001).

2.1.2.4 Studieobjekt

Vårt studieobjekt begränsas till butikschefer inom detaljisterna ICA, Coop och Axfood, då de i dagsläget har störst andel egna varumärken på den svenska varumarknaden (Ågren, 2003). Vi har valt att göra intervjuerna och undersökningarna i allivsbutiker, eftersom de är huvudbutik för de allra flesta konsumenter. Vad som avses med huvudbutik är att konsumenten gör huvuddelen av sina dagligvaruköp i den. Mer än hälften av alla svenskar gör merparten av sina inköp av dagligvaror i dessa traditionella livsmedelsbutiker. De tre butiksprofiler vi valt att begränsa oss till ingår alla i denna kategori och är: ICA Supermarket, Coop Konsum samt Hemköp (Ågren, 2003). På så sätt anser vi att vi får en ganska heltäckande bild eftersom vi valt de tre största detaljisterna med avseende EMV och valt allivsbutiker där de svenska konsumenterna oftast handlar.

I besvarandet av forskningsfrågan har vi fokuserat på våra intervjuer, men vi har även utfört mätningar i butikshyllan. Vi har valt att begränsa dessa mätningar till vår intervjuguide d.v.s. tre kategorier inom hyllstapelvaror, nämligen ris, flingor och ketchup. Anledningen till att vi valt att titta på tre kategorier beror på att få mer trovärdiga resultat att analysera, eftersom liknande resultat inom hyllstapelvaror kan bidra till att man kan känna sig mer säker på sina resultat. Detta är kategorier (se vidare 2.2.3.7) som är bra att titta på om man ska studera hyllplacering (ACNielsen, 2003). Dessa kategorier kommer inte att behandlas separat utan ska användas som komplement till de intervjuer vi gjort, för att kunna verifiera eller falsifiera fakta. Undersökningen har därför koncentrerats till de butiker där vi har utfört våra intervjuer.

2.1.2.5 Modell

Modell är som vi tidigare nämnt en precisering av vald litteratur och ämnad för praktisk tillämpning. Kunskapsluckan som vi tidigare redovisat inom området EMV och space management, gör att vi i vår undersökning använt oss av en redan befintlig modell. Den befintliga modellen har utvecklats av Yang & Chen (1999) och den visar bl.a. att bakomliggande hyllplaceringsstrategier inverkar på hyllplaceringsbeslutet. Självklart är vi medvetna om att det finns risker med att bygga vår undersökning på en befintlig modell. Vi har därför valt att modifiera den för att den bättre ska passa in på vårt syfte och vår problemformulering (se vidare Figur: 4.2). Denna modifiering innebär bl.a. att hyllplaceringsstrategier kommer indelas i tre underliggande dimensioner; lönsamhet, taktik och värderingar. Anledningen till att vi valt att se hyllplaceringsstrategi ur tre dimensioner är att flertal forskare uppmärksammat dessa dimensioner som avgörande för detaljistens beslut av hyllplacering samtidigt som det avgränsar området bra. Det råder givetvis delade meningar om detta och forskare kan vara av åsikter att hyllplaceringsstrategier består av fler, färre eller andra dimensioner.

Vi anser att vår modifiering av modellen inte förvanskat innebörden i den, eftersom vi anser att Yang & Chen (1999) visat att hyllplaceringsstrategi representerar helheten för en återförsäljares hyllplaceringsbeslut och hur det sedan påverkar butikens utförande. Deras modell inbjuder dessutom till vidare

undersökningar, eftersom ordet hyllplaceringsstrategi har starka rötter till ordet strategi, som har olika innebörd för olika personer. Det är m.a.o. svårt att påvisa och definiera vad strategi är. En strategi är bara gissningar och kan därför innefatta olika begrepp och innebörder, inget av dessa begrepp eller innebörder är varken rätt eller fel. Dessutom är strategi till för att skapa ett övertag över sina konkurrenter. Strategi är beslut som anger den riktningen i vilket ett företag strävar (Karlsson & Lundmark, 1999).

Under litteraturgenomgången fann vi inget annat analysverktyg som i våra ögon bättre utreder vår frågeställning. Fördelen med Yang & Chens modell är att den till skillnad från andra modeller kan omfatta olika typer av hyllplaceringsstrategier. För vår del är det positivt att utgå från en befintlig modell, eftersom vi då kan göra jämförelser och analytiska generaliseringar. Som vi diskuterar under avsnittet space management i den teoretiska referensramen så har även andra forskare presenterat andra dugliga modeller för att uppskatta var en produkt ska hyllplaceras bl.a. Desmet & Renaudin (1998). Däremot menar bl.a. Corstjens & Doyle (1983) att begränsningen i dessa modeller är att de är rent matematiska och inte utvärderar andra beståndsdelar än maximering av lönsamheten. Vidare menar samma forskare att empiriska resultat baserade på dessa matematiska metoder därmed får en begränsad användning i praktiken.

2.2 Handgriplig metod

Handgriplig metod definieras som ”sätt att samla in data” i en undersökning och där data kan komma från två slags källor, dokument och människor. Under handgriplig metod kommer vi att motivera samt beskriva vilken data vi tänker samla in och på vilket sätt vi kommer att göra det (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

2.2.1 Val av metod

Lekvall och Wahlbin anser att det inte är speciellt stor skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa metoder, eftersom analys och tolkning är subjektiv i båda fallen. Den metod som väljs är snarare en lämplighetsfråga för den undersökning som ska göras. En diskussion om vilken metod som är bäst tenderar oftast att generera mer hetta än ljus (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi har därför utgått från vår frågeställning och utifrån den hittat en metod som skapar och genererar mest nytta för att uppfylla vårt syfte. Detta har vi gjort, eftersom det är viktigt att inte bli begränsad av ett metodval vid formuleringen av uppsatsens problem och syfte.

Som vi nämnt innan är vårt syfte av beskrivande karaktär och med stöd av Lundahl & Skärvad (1982) anser vi att kvalitativ metod passar bäst för vår undersökning. En annan bidragande faktor till metodvalet är att vi inte vill ”skumma grädden”, utan undersöka de bakomliggande faktorerna till vår frågeformulering. För att kunna få denna helhetsbild och sammanhang av problemet behövs en diskussion kring ämnet och enligt Lekvall & Wahlbin (2001) lämpar sig då kvalitativa undersökningar bäst. Kvalitativa metoder utgår nämligen från den undersöktes egna språk och symboler, vilket gör det möjligt för

den som undersöker att etablera en personlig relation med respondenterna samtidigt som de berättar sin syn på det fenomen som studeras (Seymour, 1992). Detta tycker vi bekräftar att det är en kvalitativ metod som vi bör använda i vår magisteruppsats. Den sista och kanske mest avgörande orsaken till vårt metodval är den kunskapslucka som vi identifierat. Denna lucka består som vi nämnt tidigare av empiriska undersökningar på den svenska marknaden och framför allt avsaknaden av kvalitativa undersökningar. Det mesta som skrivits och undersökts är av kvantitativ karaktär och utförd på utländska marknader.

Sammanfattningsvis är vår avsikt med denna undersökning inte att försöka mäta frekvenser eller andra typer av kvantitativa beräkningar. En kvantitativ metod kan därför uteslutas, eftersom en kvantitativ undersökning används på stora populationer och ger svar i siffror (Christensen et al, 2001).

2.2.1.1 Val av kvalitativ metod

Enligt Seymour (1992) finns det en hel uppsjö med olika kvalitativa metoder, bl.a. observationer, personliga intervjuer och fokusgrupper. Vårt val av kvalitativ metod föll på personliga intervjuer. En metod som hade varit nära till hands är fokusgrupper. Denna variant kan generera väsentlig och ny information beroende på att det ofta uppstår omedvetna och varierande diskussioner mellan medlemmarna i gruppen (Trost, 1997). Då vi studerar ett ämne som gemene man har väldigt skiftande kunskaper om, kan fokusgrupper få en negativ effekt. Det finns en risk att de som intervjuas hämmas av varandra d.v.s. att de inte vågar säga någonting av rädsla för att visa sin eventuella brist på kunskap inom området. Eftersom vi behöver respondenter som ofta har en ledande befattning kan det även bli svårt att överhuvudtaget samla ihop lämpade respondenter avseende tid och plats för en gruppintervju. Vidare anser vi att observationer inte kan ge oss den information som vi eftertraktar, eftersom denna typ enligt Trost (1997) visar på hur den observerade beter sig, men den tar inte hänsyn till bakomliggande faktorer. Rent praktiskt är metoden dessutom krångligare att genomföra eftersom det krävs en verklighetstrogen situation som skall vara generaliserbar.

Det ställs stora krav på intervjuaren när man använder sig av personliga intervjuer. Personen som intervjuar måste ha goda kunskaper inom problemområdet samt förmåga att bygga upp tilltro hos respondenten och kunna driva intervjun framåt. Christensen et al (2001) anser dock att det finns en rad fördelar med insamla primärdata genom personliga intervjuer: bra kontroll, ställa komplicerade följdfrågor, snabbt att genomföra etc. (se vidare 2.2.3.4) Men den viktigaste orsaken till att använda personliga intervjuer av kvalitativ karaktär är att resultaten ofta blir detaljerade och beskrivande (Seymour, 1992), vilket stämmer överens med vårt syfte.

2.2.2 Sekundärdata

För att genomföra vår magisteruppsats krävs en bra insikt om egna märkesvaror och space management. Detta medför en omfattande litteratursökning inom de valda områdena. Framförallt ville vi bredda vår referensram för att komma med nya infallsvinklar på problemet. Vi började med att söka facklitteratur på Lunds Universitets biblioteksdatabas LOVISA samt på Kristianstad Högskolas biblioteksdatabas BOOK IT, eftersom två av oss bor i Kristianstad. Vi har även sökt efter kompletterande litteratur på biblioteket i Malmö. När vi hittade användbar litteratur använde vi referenslistorna för att hitta ytterligare relevant litteratur.

Största delen av vår litteratursökning gick åt till att leta efter artiklar i olika databaser. Några databaser som användes träget var Elin@Lund, Elin@Kristianstad och AffärsData. Även här utnyttjade vi bra artiklars referenslistor för att hitta mer lämplig litteratur inom området. Vi har även beställt och köpt material som t.ex. Supermarket och Fri köpenskap. Vår handledare har även bidragit med tips om lämplig litteratur.

2.2.2.1 Kritik av sekundärdata

När vetenskapliga rapporter skrivs är det viktigt att samtidskravet uppfylls, d.v.s. att litteraturen som författarna använder ska vara aktuell. För att finna relevant och aktuell information inom det valda studieområdet har vi använt oss av Internet och vetenskapliga artiklar, utöver den akademiska litteraturen. Vi har kritiskt bedömt de källor som blivit aktuella för denna uppsats, samt i stor utsträckning använt oss av erkända författare inom forskningsområdet. Information från artiklar, litteratur och Internet kan i stor grad vara subjektiva och förvrängda från sanningar. Därför kan tendenskritik riktas mot författarna, eftersom de har egenintresse i det som skrivs eller sägs. Med medvetenhet om detta problem har vi varit kritiska mot val av dessa källor i den mån det är möjligt (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

En annan aspekt som bör nämnas är den kritik mot den litteratur vi använt oss av. Det är viktigt att ifrågasätta det som står i litteraturen, välja med omsorg vad som är relevant för vår undersökning. Tendensen kan bli att litteratur som är lättillgänglig används istället för att undersöka andra alternativ.

2.2.3 Primärdata

Det finns en hel del sekundärdata som är relevant för vårt problem. Givetvis har vi försökt använda sekundärdata i den utsträckning det varit möjligt, men det räcker inte. Vi har därför lagt ner mycket tid på insamlandet av primärdata. Redan vid den första kontakten med vår handledare började insamlingen av primärdata, och då började vi även att fundera på hur vi skulle angripa problemet.

2.2.3.1 Pilotstudier

Vi bestämde oss för att göra tre förberedande undersökningar d.v.s. pilotstudier. Anledningen till detta var flera. En anledning var den erfarenhet vi drog från vår kandidatuppsats, där vi upptäckte svagheter i våra frågor i de inledande intervjuerna. Hade vi gjort pilotstudier hade vi kunnat sållat bort oväsentligheter samt förtydliga vissa frågor för att slippa oklarheter. En annan viktig aspekt med pilotstudier är att få en så bra intervjuguide som möjligt, för att både intervjuaren och respondenten ska känna sig säkra. Enligt Lundahl & Skärvad (1982) ska pilotstudien ge en indikation om undersökningen fungerar och rätta till misstag av olika slag, för att få en undersökning med så hög kvalitet som möjligt. Det är svårt att i början veta vad som är viktigt och inte viktigt, och det gäller att plocka bort överflödiga information (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Syftet med vår pilotstudie var att testa de butiksansvarigas reaktion på den information som vi ville få fram, eftersom vi anser att vårt ämne berör information av känslig karaktär. Vi ville även få fram en relevant frågeguide, som kunde svara upp mot de informationsförväntningar som vi hade. Resultaten av pilotstudierna var bättre än vad vi kunde förvänta oss. De butiksansvariga, som vi intervjuat, har verkligen givit oss bra information och bidragit till att vi utvecklat vår intervjuguide och intervjuteknik. Saker vi kom fram till var bl.a. att: ha en ”öppen” dialog, ej lägga fram ord till respondenten, garantera anonymitet, vänta ut svar etc.

2.2.3.2 Personliga intervjuer

Syftet med de intervjuer vi har utfört är att få en relativt heltäckande bild av hur butikschefer funderar kring och arbetar med hyllplaceringar av egna märkesvaror, samt vad de grundar sina beslut på. Vi har därför, som tidigare nämnts, i vårt arbete valt att göra personliga intervjuer för att samla in majoriteten av primärdatan.

För att uppfylla syftet med att få en heltäckande bild är det viktigt i kvalitativa intervjuer att inte ställa frågan varför. Detta kan illustreras med ett enkelt exempel från vår pilotstudie. *Varför placerade du EMV förmånligt?* Svaret blev: - *Jo, jag ville det!* Börjar frågan med varför, finns en risk att merparten av svaren blir som i exemplet. Effekten blir då att du missar själva poängen med kvalitativa intervjuer, att få reda på bakomliggande orsaker till handlandet. Gör du som i det ovanstående exemplet, skulle slutsatsen kunna bli: *de placerar EMV förmånligt för att de ville*, vilket inte genererar någon nämnvärd hanterbar data. För att undvika detta dilemma ska du få respondenten att berätta varför utan att i frågan börja med varför (Trost, 1997).

En av de böcker som vi studerat talar om ”symbolisk interaktionism”, vilket innebär att den som intervjuar vill komma åt hur respondenten tänker, handlar, resonerar, känner etc. (Trost, 1997). Detta är viktigt i vår undersökning, eftersom vårt syfte med personliga intervjuer är att förstå vad det är som ligger bakom de beslut som varje butikschef tar när de ska placera sina EMV i butikshyllorna.

2.2.3.3 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter är avgörande för om undersökningen verkligen kommer att kunna ge relevanta svar på forskningsfrågan. För att få tillfredsställande information bör största möjliga variationsbredd i urvalet ske. Samtidigt är det av stor vikt att intervjupersonerna har stor kunskap om de aktuella företagen man vill studera (Holme & Solvang, 1997).

För oss var det därför av stor vikt att intervjua personer med stor kunskap inom det aktuella området, därför har vi kontaktat personer med arbetsuppgifter kopplade till EMV och hyllplacering. Vi valde att koncentrera oss på detaljisternas butikschef, eftersom de bäst stämmer in på ovannämnda diskussion. En annan orsak till valet, är att övrig personal i butikerna oftast vill att butikschefen ska vara den som svarar på frågor, eftersom butikschefen är den som är ansvarig för butiken. Urvalet gjordes genom att vi skrev ner alla ICA Supermarket, Coop Konsum och Hemköp i Kristianstad, Lund, Landskrona, Malmö och Helsingborg på ett papper. Anledningen att vi valde dessa fem städerna med omnejd är att de ligger geografiskt lägligt med avseende på tid och resväg. Därav har vi implicit valt att begränsa oss geografiskt till Skåne. Därefter började vi ringa till butikerna i den slumpmässiga ordningen som de var nedskrivna. När vi hade genomfört cirka 15 stycken intervjuer, fördelat någorlunda jämt på de tre butikskedjorna, bestämde vi oss för att avvakta intervjuresultaten. Anledningen till att vi valde just 15 intervjuer, var att vi tog lärdom från tidigare uppsatsskrivande, där det framkom att marginalnyttan avtog efter cirka 15 intervjuer. I detta fall upptäckte vi att marginalnyttan inte sjönk så mycket som vi trodde vid den 15 intervjun, vi bestämde oss därför för att fortsätta. Vi slutade efter ytterliggare 5 intervjuer då marginalnyttan började avta. Sammanfattningsvis har vi alltså gjort 20 intervjuer fördelat på ICA, Coop och Hemköp. Anledningen till att det inte blev fler var att marginalnyttan avtog samtidigt som vi hade en viss tid och resursbegränsning och kunde på så vis inte genomföra en mer omfattande undersökning.

2.2.3.4 Personliga intervjuer samt vetenskapligt förhållningssätt

Vi började med att studera den litteratur som behandlar personliga intervjuer, för att få en bra insikt i hur de ska genomföras, eftersom vår undersökning bygger på intervjuer. Personliga intervjuer är vanliga och lämpliga vid kvalitativa studier, då undersökaren vill förstå komplicerade samband i en arbetsprocess. Genom att vi då använder personliga intervjuer kan bakgrunden till varför personer gör på det ena eller det andra sättet framkomma. Det ger även möjligheter till följdfrågor och längre resonemang (Lewander, 1997).

Därefter tog vi kontakt med de personer som vi tyckte var av intresse för vår undersökning, d.v.s. butikschefer på ICA, Coop och Hemköp. Vi intervjuade 20 personer och varje intervju varade i cirka en timme. Många anser att efter fem till sex intervjuer får marginalnyttan en avtagande effekt. Vi anser att vi inte berörs av detta, eftersom intervjuerna utfördes på tre olika butikskedjor i olika städer. Anledningen till att vi gjorde ett så omfattande urval, var att vi tyckte det var relevant att få en heltäckande bild över hur personer i olika butikskedjor jobbar med hyllplaceringen.

Det är viktigt att intervjuerna äger rum i ostörda miljöer, där respondenten känner sig trygg (Trost, 1997). Vi har därför valt att genomföra våra intervjuer ute på respondenternas arbetsplatser. Det är även bättre tidsmässigt att vi kommer till respondenterna, eftersom de har mycket att göra vid jul. Innan vi började våra intervjuer var vi noga med att betona att all känslig information kommer att behandlas konfidentiellt och att total anonymitet gäller.

Vid personliga intervjuer finns inga i förväg klara frågeformulär, utan respondenten ska styra ordningsföljden i intervjun (Trost, 1997). Vi tror dock att det är bättre att ha några frågor i en s.k. intervjuguide för att lättare ha kontroll över intervjun (se bilaga 1). Vi kommer att följa vår intervjuguide till fullo, men det är viktigt att respondenterna får berätta fritt, eftersom de är experter inom området. Intervjuguiden fungerar även som en checkkontroll för att säkerställa att det vi vill undersöka eller få information om lyfts fram till diskussion. När våra frågor var slut, blev det ofta en diskussion kring ämnet, vilket gjorde att vi fick en ökad förståelse för hur respondenten arbetade i sin butik och hur han såg på EMV och hyllplacering.

En och samma person har ställt frågorna vid samtliga intervjutillfällen. Fördelen med att samma person ställer frågorna, är att frågorna ställs på ett liknande sätt samt att intervjuaren blir bättre på att leda intervjuerna. Förutom intervjuaren har vi varit två stycken som antecknat. Fördelen med att andra antecknar är att det blir lättare för intervjuaren att koncentrera sig på respondentens kroppsspråk och att ställa följdfrågor, eftersom goda intervjuer utvecklas medan de görs (Krag-Jacobsen, 1993).

Vi tycker också att det är en klar fördel att flera antecknar, eftersom människor uppfattar saker olika. Genom att jämföra våra anteckningar kan vi m.a.o. få en diskussion som tolkar problemet mer trovärdigt. En annan fördel med att ta anteckningar är att de som antecknar tvingas hänga med i intervjun. Vi använde även en bandspelare vid samtliga intervjuer. Fördelarna med en bandspelare är att det blir lättare för intervjuaren att lyssna på vad respondenten säger och ställa följdfrågor. En annan fördel är att i efterhand kunna lyssna på tonfall och ordval (Trost, 1997). Det bästa med bandspelare anser vi dock vara den ständiga tillgången till informationen, eftersom vi använder oss av citat i vår analys. Avslutningsvis vill vi betona att det är viktigt att anteckna även om bandspelare används. Precis som Krag-Jacobsen (1993) beskriver det: *"Det ska in i örat och ut genom fingrarna för att man ska förstå det i huvudet."* (sid. 65)

2.2.3.5 Överföring till bearbetning

Efter genomförandet av intervjuerna är det viktigt att på ett korrekt sätt sammanställa intervjuvaren för att förstå och underlätta kommande bearbetningar av materialet. Vi har valt att sammanställa intervjuvaren omgående efter intervjun för att inte glömma bort detaljer, eftersom det viktigaste är att vi förtydligar de detaljer som vi skrivit ned under intervjuerna. De intervjuade butikscheferna har vi döpt till: butikschef ICA, butikschef Coop och butikschef Hemköp. Dessa beteckningar har vi använt i vår empiri och analys där vi citerar de intervjuade. Anledningen till att anonymisera är framförallt för att undersökningens trovärdighet inte ska påverkas negativt. Genom att dölja

respondentens namn, anser vi snarare att anonymiteten bidrar till att respondenterna har mod att ge ärligare svar. På detta sätt får vi ett bättre svarsunderlag från våra intervjuer. I vissa fall har det även varit ett önskemål från respondenterna att få vara anonyma. I och med att vi utfört undersökningen med hjälp av personliga intervjuer och avsikten var att tolka och analysera det insamlade materialet, kommer resultatet till viss del vara subjektivt. Anledningen till subjektiviteten ligger i att resultatet kommer att vara präglad av våra personliga förkunskaper, värderingar och erfarenheter. Detta arbetsmoment innebär sammanfattningsvis att sammanställa och tolka insamlad data samt strukturera upp informationen för vidare bearbetning i samband med empiri och analys.

2.2.3.6 Intervjuguide

Vår intervjuguide är utvecklad genom de pilotstudier vi har gjort, på så vis har vi försäkrat oss om att den fungerar rent empiriskt. Intervjuguiden finns i sin helhet i bilaga 1. Vi har valt att använda intervjuguiden öppet, men varit noga med att beröra alla de punkter som finns med i den. D.v.s. vi har följt diskussionsområdena till punkt och pricka, men inte ordningen på frågorna inom respektive område. Främsta orsaken till detta var att vi ville att respondenten skulle prata fritt, och på så sätt ge ett så stort djup som möjligt inom varje fråga. En annan orsak var att vi inte ville vara oartiga och avbryta respondenten då personen kommit in på en punkt som ändå skulle tas upp senare. Syftet med att använda en intervjuguide, är att vi vill försäkra oss om att vi har samma fokus vid samtliga intervjutillfällen.

Vid utformningen av vår intervjuguide har vi valt att använda vår framtagna analysmodell. Anledningen till detta är att vi anser att analysmodellen tar upp de faktorer som vi anser är viktiga för vår frågeställning. Vi kommer därför under varje diskussionsområde visa på områdets relevans, för att säkerställa relevansen har vi källhänvisningar under varje område till vår teoretiska referensram. Där står den teoretiska förklaringen till varför diskussionsområdet är av intresse. På så sätt kopplas diskussionsområdena till relevant litteratur, vilket säkerställer teoretisk förankring. Vi har valt detta upplägg för att slippa en upprepning av litteraturen i frågeguiden. För att ytterligare förstärka kopplingen till uppsatsens syfte och problemformulering kommer vi förtydliga detta under varje område. Detta medför senare att vi lättare, utifrån vår frågeställning och vårt syfte, kan analysera informationen från intervjuerna. Vi avslutar varje diskussionsområde med områdets anknytning till Yang & Chens (1999) modell.

EMV övergripande

1. Vad är EMV för dig?
 - Vad betyder EMV för din butik och kategorierna: ris, ketchup och flingor?

Relevansen i detta diskussionsområde ligger bl.a. i att vi vill få ett grepp på vad respondenten har för förhållande till EMV rent emotionellt. En annan anledning och förmodligen den viktigaste, är vår utgångspunkt EMV. På så sätt berör och genomsyrar detta område därför hela analysmodellen/uppsatsen. Pilotstudierna visade även att detta diskussionsområde betydde mycket för respondentens

förståelse för våra fortsatta frågor. Frågan skapade även en mer gynnsam förutsättning för oss att ställa följdfrågor inom senare diskussionsområden, genom att vi hade kunskap om vad respondenten hade för ståndpunkt till EMV. Detta innebär att området har en relevans som även är empiriskt förankrad genom vår pilotstudie. Den teoretiska förankringen kring empirin som uppstår inom detta område finns i den teoretiska referensramen (se 4.4.1.1 Övergripande EMV). Kopplingen till Yang & Chens (1999) modell är ganska enkel. Deras modell är universell och kan användas inom många områden, vi har valt att använda den inom EMV.

Space management på central nivå

2. Vad betyder space management på central nivå för dig?
 - Hur tror du de resonerar kring ovannämnda kategorier när det gäller EMV och hyllplaceringsstrategierna: lönsamhet, taktik och värderingar?

Relevansen i det andra diskussionsområdet ligger i att respondenten ska fundera på vilken betydelse central nivån har i arbetet med space management. Vi är inte intresserade av hur de på central nivå arbetar, utan vad respondenten antar ligger bakom deras beslut. Den teoretiska förankringen kring empirin som uppstår inom detta område finns i den teoretiska referensramen (se 3.4.1.2 Space management på central nivå). Olika hyllplaceringsstrategier från central nivå kan ha en inverkan på respondentens beslut. I Yang & Chens (1999) modell behandlas detta område under rubriken, space management strategy.

Planogram

3. Vilken betydelse har planogrammen, i tidigare nämnda kategorier?
 - Vad visar de? Var finns EMV, i tidigare nämnda kategorier? Vad tror du ligger bakom att EMV placeras där de gör utifrån hyllplaceringsstrategierna; lönsamhet, taktik och värderingar? I vilken utsträckning och på vilket sätt följer du planogrammen?

Relevansen i det tredje diskussionsområde ligger i att respondenten ska fundera på vad planogrammet visar och vad som ligger bakom det. Dessutom vill vi ta reda på i vilken omfattning det är viktigt för respondentens butik. Vår uppsats har fokus utifrån ett återförsäljareperspektiv, vilket innebär att vår relevans och brännpunkt ligger på hur återförsäljarna upplever planogrammen och arbetet med space management. Den teoretiska förankringen kring empirin som uppstår inom detta område finns i den teoretiska referensramen (se 3.4.1.3 Planogram). Planogram finns inte explicit i Yang & Chens (1999) modell utan är något underförstått, vi har dock valt att tydliggöra denna parameter mer.

Space management på butiksnivå

4. Dina reflektioner kring space management, utifrån nämnda kategorier?
 - På vilket sätt arbetar du med placeringar av EMV i butikshyllan utifrån hyllplaceringsstrategierna: lönsamhet, taktik och värderingar. Vad är mest avgörande vid placering av EMV? Upplever du påtryckningar från central nivå då det gäller arbetet med EMV och space management?

Relevansen i det fjärde diskussionsområdet ligger i att respondentens hyllplaceringsstrategier är avgörande för dennes beslut. I pilotstudierna visade det sig att detta var en viktig fråga, och att diskussionsområdet gav oss mycket relevant information. I pilotstudierna blev det ofta en lång diskussion, beroende på att det var lätt att koppla in även de tidigare ställda frågorna och respondentens svar på de samma. Även detta säkerställer en viss empirisk relevans. Den teoretiska förankringen kring empirin som uppstår inom detta område finns i den teoretiska referensramen (se 3.4.1.4 Space management på butiksnivå). I Yang & Chens (1999) modell behandlas detta område under rubriken, space management strategy.

Beslut

5. Vad ligger bakom dina hyllplaceringsbeslut, i nämnda kategorier?
 - Vilken roll spelar planogrammen i sammanhanget? Vilken roll spelar dina egna hyllplaceringsstrategier i sammanhanget? Vad är favorisering för dig? Sker det i detta beslutslopp en favorisering av EMV i nämnda kategorier? Favorisering i planogrammen? På vilket sätt i så fall? Hur ställer du dig till det?

Relevansen i det sista diskussionsområdet ligger i att utreda vad som ligger bakom respondentens slutgiltiga beslut och vilken påverkan planogram och respondentens egna hyllplaceringsstrategier har. Vi vill även gräva i favorisering och vad det innebär och betyder för respondenten. Pilotstudierna visade att denna fråga måste ligga i slutet av intervjun av den triviala anledningen att favorisering är ett ord som är av känslig karaktär. Dessutom har ordet olika innebörd för olika människor. Frågan ställs så att respondenten förklarar för oss vad favorisering innebär för respondenten, sedan är det lätt att koppla det till svaren på de tidigare frågorna. Detta eftersom produkter kan favoriseras både på central- och butiksnivå i planeringssyfte, men även under själva beslutet. Genom detta tillvägagångssätt ökar den empiriska relevansen. Den teoretiska förankringen kring empirin som uppstår inom detta område finns i den teoretiska referensramen (se 3.4.1.5 Beslut) i den teoretiska referensramen. I Yang & Chens (1999) modell behandlas detta område under rubriken, space allocation operation.

2.2.3.7 Butiksmätning

Som nämnts tidigare kommer våra personliga intervjuer att ligga till grund för arbetet, men vi kommer även att titta i butikshyllorna för att göra en verifiering av det som framkommer under intervjuerna. Vi har i samråd med DLF, ACNielsen och med hjälp av våra pilotstudier, kommit fram till att undersöka produktkategorierna ris, flingor och ketchup. Anledningen till att vi valt dessa kategorier är att de alla är positiva marginalvaror, samtidigt som EMV i dessa kategorier är representativa för detaljhandeln. En annan anledning är att dessa kategorier är lämpliga att titta på om man är intresserad av hyllplacering, eftersom de enligt DLF och ACNielsen går under benämningen hyllstapelvaror. De valda produktkategorierna ris, flingor och ketchup kommer att analyseras utifrån fyra parametrar. Parametrarna som vi kommer att koncentrera våra observationer på är: planogram, kvadratdecimeter, nivå och konkurrerande märken (se bilaga 2).

Vi anser att dessa kriterier är viktiga för att komma fram till något väsentligt om eventuell favorisering av egna varumärken sker i butikshyllorna:

- Planogrammen kommer från central nivå och visar hur det ska se ut eller kan se ut i butikshyllorna. Planogram är väsentliga för att återförsäljaren ska kunna organisera försäljningen i butikshyllorna (Barry, 1990). Planogrammen talar m.a.o. om vilka produkter som ska finnas till försäljning samt hur mycket plats varje produkt och märke ska tilldelas. Det som är intressant i vår undersökning, är i vilken utsträckning som de butiksansvariga följer planogrammen de tilldelas. Är det så att butikscheferna känner stor press från central nivå, eller finns det möjligheter till lokala avvikelser? Om en avvikelse sker från planogrammen är det då till fördel för egna märkesvaror? Syftet med att göra en jämförelse med planogrammen är att se om det finns en avvikelse och om den i så fall är befogad.
- Kvadratdecimeter är den area som EMV tilldelas av den totala arean i kategorin. Att produkten har stor area andel av den totala kategorin är viktig för att öka attraktiviteten hos kunden (Dréze, Hoch & Purk, 1994). Anledningen till att vi valt denna parameter är att det är ett enkelt sätt att kontrollera hur stor area som tilldelas de egna varumärkena i förhållande till de traditionella märkesvarorna och till total area. En annan anledning att mäta area är att denna metod är mer korrekt, eftersom den inte enbart fokuserar på antal ansikten (ACNielsen, 2003). Är det så att de egna märkesvarornas area är befogad?
- Nivå, är var i butikshyllan EMV befinner sig. Vi har valt att dela in butikshyllan enligt branschpraxis (DLF, 2003-11-11) d.v.s. i tre nivåer: A, B och C-nivå. A-nivån kännetecknas av att produkten ligger på en nivå som är över knäna men under huvudhöjd (Dréze, Hoch & Purk, 1994). Denna nivå anses vara mest fördelaktig eftersom kunden slipper att sträcka eller böja sig. Både B och C-nivå är således en sämre placering än A-nivån. B-nivån anses vara bättre än C-nivån, eftersom det är bättre för kunden att sträcka på sig än att böja sig. (se bilaga 3).
- Konkurrerande märken är även viktigt att titta på, detta för att kunna identifiera hur många konkurrenter det finns inom vald produktkategori. Detta är viktigt, eftersom det indikerar på eventuell favorisering p.g.a. att återförsäljaren plockar bort en del av konkurrenterna.

2.3 Metoddiskussion

2.3.1 Reliabilitet och validitet

Pålitligheten eller reliabiliteten avser frågan om hur noga man undersöker det man avser att studera, och är en nödvändighet för att validitet ska uppnås (Lundahl & Skärvad, 1982). I samband med intervjuerna kommer troligtvis den sociala processen i studien, vem som utför intervjuerna eller var den utförs, att påverka datainsamlingen. I kvalitativa studier som denna, är det till stor del användaren av

instrumentet som utgör det viktigaste instrumentet i intervjun. Vetskapen om att människan som instrument kan bli mer reliabel genom utbildning, kunskap samt praktisk erfarenhet, inspirerade oss till att genomföra intervjuerna (Trost, 1997).

Giltigheten eller validiteten d.v.s. om vi mäter det vi avser att mäta, gäller i vilken utsträckning ett givet mätresultat är relaterat till det teoretiska begrepp som är av intresse. Kvalitativa intervjuer kan sägas utgöra en rätt utförlig och detaljerad arbetsmetod som dessutom går att utveckla kontinuerligt under intervjuernas gång. Denna flexibilitet kan därför sägas stärka validiteten (Holme & Solvang, 1997). Vi har hela tiden försökt att uppfylla kraven på oberoende och objektivitet för att uppnå en så hög validitet som möjligt. För att öka validiteten ytterligare i svaren är det av stor vikt att förklara syftet och vad som kommer att äga rum under intervjun (Christensson et al, 2001).

För att få tillfredsställande reliabilitet och validitet i våra personliga intervjuer, har vi därför gjort följande kvalitetssäkring:

- Personliga intervjuer innebär att respondenten kan svara relativt fritt. Detta kan medföra problem, som t.ex. att frågan kringgås samt att svaren lätt hamnar utanför ämnesområdet. Vi har försökt reducera detta problem genom att styra upp diskussionen, om vi anser att den är ute på djupt vatten.
- Vidare kan undersökaren missförstå respondenternas motiv och signaler eller missuppfatta situationen. Om respondenterna känner att de måste svara på ett visst sätt, kommer svaren inte att karaktäriseras av vad respondenterna verkligen tycker. Istället karakteriseras svaren av vad respondenten känner sig tvungen att svara utifrån företagets officiella och strategiska synpunkter. Ett större problem med intervjuer med experter är att de genom övertygande beskrivningar kan förändra verkligheten (Holme & Solvang, 1997). Samtidigt gäller det att inte avgränsa diskussionen för mycket för då blir det inga kreativa svar. Det gäller att hitta en bra balans. För att hitta denna balans har vi försökt skapa en mer öppen diskussion efter intervjun, vilket har uppskattats och gett gott resultat.
- En annan risk med vårt tillvägagångssätt är att vi omedvetet uppfattar det vi vill uppfatta och kan färgas av våra egna värderingar och åsikter, vilket gör att objektiviteten lätt kan försvinna. D.v.s. våra egna tankar och idéer kan stå i fokus, därför är det viktigt att varje undersökare är kritisk till det egna materialet (Partel & Tebelius, 1987). För att undvika detta problem har vi använt oss av en bandspelare vid samtliga intervjuer. Visst finns det nackdelar med bandspelare, bl.a. kan respondenten bli nervös när bandet rullar, men vi anser att fördelarna med bandspelare överväger nackdelarna. Dessutom är bandspelaren ett bra hjälpmedel för att kontrollera om intervjuguiden använts korrekt.
- Efter de inledande intervjuerna upptäckte vi ett problem. Vi märkte att det var svårt att upprätthålla koncentrationen på intervjuerna, och avgränsade därför oss till max fyra intervjuer per dag för att få så bra kvalitet som möjligt.

3

Teoretisk referensram

Vi har valt att inleda den teoretiska referensramen med en kort introduktion, varpå vi presenterar en disposition för hur litteraturen är relaterade till varandra. Vi har valt att kort beskriva vad egna varumärken är, utveckling, situationen idag samt framtida tendenser. Därefter utreds begreppet space management och innebörden såväl praktiskt som teoretiskt. Tyngdpunkten i detta kapitel utgörs av EMV och space management och tillsammans har dessa avsnitt utgjort den plattform som vår empiri bygger på. Kapitlet avslutas med en sammanställning av litteraturen.

3.1 Introduktion

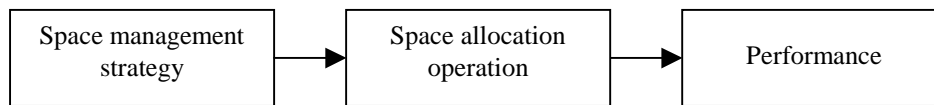
Vi skulle vilja inleda den teoretiska referensramen med ett citat: *"Innan du påbörjar en jakt är det klokt att veta vad du letar efter innan du börjar leta efter det"* Nalle Puh.

Den teoretiska referensramen ska fungera som en grund för uppsatsen. Den valda litteraturen ska hjälpa oss att besvara vår frågeställning samt uppfylla syftet med uppsatsen. Kapitlet är till för att ge läsaren en förståelse för de valda ämnesområdena. Referenserna i vår uppsats är uppbyggda enligt Harvardsystemet. Detta innebär att referensen d.v.s. författare och tryckår presenteras inom en parantes i texten. Om flera meningar eller delar av ett stycke hänförs till samma referens, kommer den att stå innanför punkten i den aktuella meningen. Vi har valt detta system eftersom det medför en löpande text där det är enkelt att blanda olika författares åsikter, utan att åsidosätta korrekt referenshänvisning.

3.1.1 Disposition

För att understödja uppsatsens syfte, frågeställning, problemområde och läsningen av litteraturen kommer vi att utgå från en modell. Denna modell är utvecklad av Yang och Chen (1999). Vi kommer att använda modellen för att visa hur de olika forskningsområdena bildar en enhet. Förutsättningen är vår forskningsfråga och vi tar modellen i anspråk för att lägga fram bevisning för hur detta kapitel knyter an till denna. Modellen kommer sedan i slutet av kapitlet att modifieras för att bättre förklara och passa in på syftet med vår undersökning, och på vilket sätt

litteraturen om space management och forskningen kring EMV är viktiga för att uppfylla det ändamålet.



Figur 3.1: Conceptual framework of the questionnaire survey, Yang & Chen, 1999, sid. 314

Modellen som vi har som utgångspunkt visar hur hyllplaceringsstrategier inverkar på återförsäljarens hyllplaceringsbeslut. Detta kommer i sin tur att påverka prestationen. Vår tankegång kring hyllplaceringsstrategier, på central nivå men även på butiks nivå, kommer att leda till olika beslut då det gäller att tilldela EMV hyllplats i butiken. Detta kommer som ovan nämnts att påverka prestationen av EMV i butiken, men även för hela kedjan. Vi kommer givetvis att använda olika läror inom de valda delarna, för att få flera olika perspektiv. Litteraturgenomgången börjar kring egna varumärken, som ger förutsättningar för hyllplacering. Därefter sammanställer vi litteratur rörande space management, d.v.s. vad forskningen säger om hyllplacering.

3.2 Forskning om egna varumärken

När vi började söka på egna varumärken (EVM) respektive egna märkesvaror (EMV) upptäckte vi att det fanns en hel uppsjö med uttryck, som figurerade synonymt med begreppen. Först visste vi inte riktigt hur vi skulle hantera detta, men efter vidare studier och överläggande valde vi, som tidigare nämnts, att översätta de engelska uttrycken; ”private label”, ”store brand”, ”own brand”, ”retailer brand”, ”own label”, ”grocers brand” m.fl. till koncepten EVM och EMV.

Anledningen till att vi valt att använda ovannämnda beskrivning på egna varumärken är att vi koncentrerar oss på EMV som helhet. Vi finner det då inte relevant att behandla de många olika kategoriseringar som finns inom EMV. Denna tolkning har vi tre huvudargument för:

- Kategorisering lämpar sig bäst då syftet är att analysera olika marknadsstrategier för det egna varumärket. Ett exempel kan vara Euroshopper, som vänder sig till en målgrupp som är prisedvetna (Håkansson, 2000). När Euroshopper ska lägga upp sin strategi, är det viktigt att titta på liknade företag d.v.s. företag som befinner sig i lågpriskategorin.
- Vi vill inte tappa helheten genom att behandla EMV i olika segment, som dessutom är tvetydiga. Enligt de kategoriseringar vi stött på i litteraturen, som t.ex. Glémet and Mira (1993) och Corstjens & Corstjens (1995), kan en och samma vara tillhöra flera kategorier. För att visa hur detta kan te sig använder vi ICA-handlarnas som är ett av ICA-butikernas egna varumärken. ICA-handlarnas kan kategoriseras som ett detaljistmärke, men skulle även passa in i kategorin exklusivt varumärke (Hoch, 1996),

eftersom varumärket uteslutande finns i ICA-affärer. Ett annat exempel är Sunda som kan kategoriseras till både own-brand och private label.

- Författarna blandar ofta de olika begreppen i sina egna artiklar, vilket gör det svårt för läsaren att tolka vilken typ av kategorisering som behandlas. Det känns även som om många författare inte gör någon större skillnad på de olika begreppen (Håkansson, 2000).

3.2.1 Vad är EMV?

Egna varumärken är fabrikat som säljs under de varumärken som detaljisterna själva övervakar. Den kontroll som detaljisten har innebär lansering, marknadsföring, prissättning etc. i egen regi. Detta medför att varorna uteslutande bara är tillgängliga i den detaljistkedja som producerar eller representerar det egna varumärket (Parker & Kim 1997). För att detaljisterna ska få kalla sina produkter för EMV, måste de även ha någon form av ensamrätt på produkten och varumärket (Kahn & McAlister, 1997).

Skillnaden mellan EMV och traditionella märkesvaror förklaras bäst av Laaksonen & Reynolds (1995) som säger: *"own brand is a product which is commissioned, marketed and owned by retailer as opposed to manufacturer brands which are available for all retailers"* (sid. 42)

3.2.2 Historik om EMV

Egna varumärken är inte något nytt fenomen. Enligt Laaksonen (1994) fanns EMV redan från mitten av 1800-talet, vilket är samtidigt som traditionell handel började anammas på kontinenten. Vilka var då först med egna varumärken? Laaksonen anser att det var skomakare, skräddare och bagare, som började sälja sina produkter under sina egna namn. Anledningen var att kunderna hade stort förtroende för butiksägaren/hantverkaren. På så sätt fungerade det egna varumärket som en sorts garanti.

Det dröjde dock till slutet av 1800-talet innan de egna varumärkena började användas i dagligvaruhandeln. Europa hade en betydande roll och det var framförallt Storbritannien som låg i täten. I Storbritannien utvecklades det många pionjärer inom de inhemska distributionsleden d.v.s. i butikskedjor, återförsäljare och kooperativ med EMV. Några entreprenörer var A&P, Kroger och IGA, vilka medvetet satsade på utveckling, användning och tillverkning av EMV (Sayman, Hoch & Raja, 2002).

3.2.2.1 Utvecklingen av EMV

I och med att EMV har existerat i omkring 150 år, har det skett en stor utveckling i utformandet av dem. Denna utveckling kan enligt Laaksonen (1994) beskrivas i fyra olika steg, s.k. generationer. Det är många faktorer som bidragit till denna utveckling, men det tros vara en symbios mellan samhällsstrukturen och kundernas behov som varit mest avgörande.

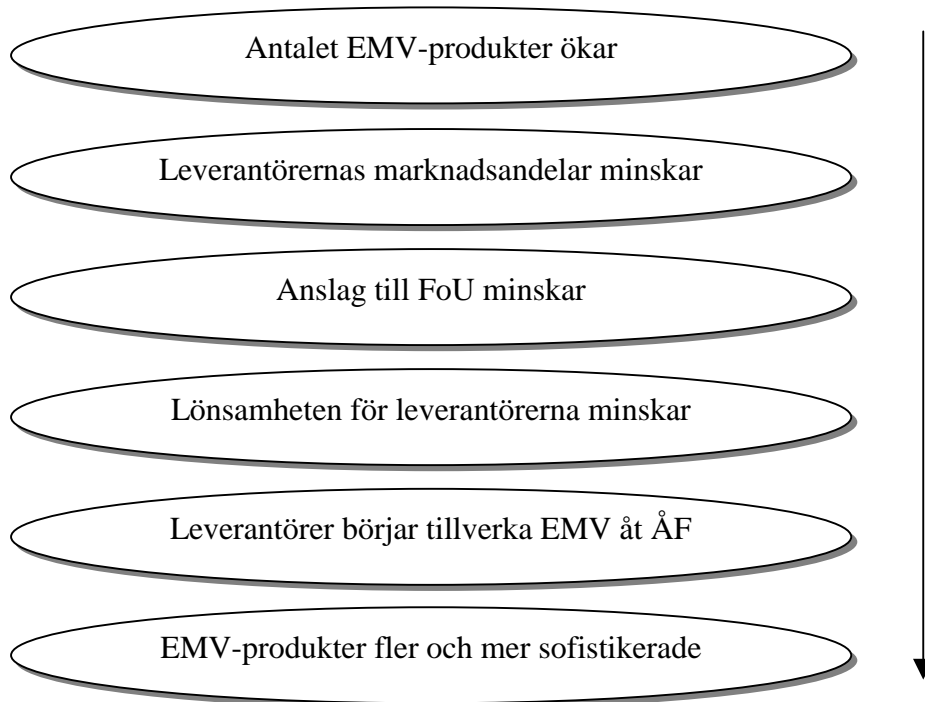
- Den första generationen karaktäriseras av s.k. generics, som är en enkel produkt vilken ej är namnsatt och har ett relativt lågt pris. Generics fungerade som ett substitut till de riktiga varorna under bl.a. ekonomiska recessioner. I slutet av 80-talet ändrade konsumenterna sin syn, när EMV med högre kvalitet började göra intrång (Economist, 1995).
- Andra generationen består av ”quasi brands” och ”own labels”, vilket innebär att produkterna är märkta med etiketter. Ett exempel på detta är Blåvitt, som länge hade kvar sin enkla etikett, vilken härstammade ifrån 1979 (Olson, 2002). Etiketten kommer nu att ersättas med Coop, till följd av namnbytet på kedjan.
- Tredje generationen brukar förknippas med att produkterna har förbättras avseende kvalitet och image. Denna utveckling fick sin renässans för 15 år sedan, och enligt Quelch & Harding (1996) har denna utveckling bidragit till att hotet från EMV ökat.
- Fjärde generationen symboliseras av att dagligvaruhandlarna vill ge mer värde till konsumenten, genom att minska gapet mellan vanliga varumärken och EMV, vilket kan te sig lite oroväckande (Narasimhan & Wilcox, 1998). Då prisnivån på EMV och traditionella varor blir samma kommer förmodligen de flesta att välja leverantörens produkter, eftersom de generellt anses vara bättre. De kontinuerliga kvalitetsförbättringarna är en viktig förklaring till succén, men det måste vara i proportion till priset (Batra & Sinha, 2000).

3.2.2.2 Situationen idag

När vi idag pratar om EMV handlar det till största delen om tredje och fjärde generationens varumärken. De egenskaper, som dessa två generationer har, krävs för att konkurrera med de stora leverantörerna. Tendensen i dagligvarubranschen är idag att gapet mellan leverantörernas och detaljisternas produkter minskar. Med gap menas bl.a. produkternas kvalitet, image och i viss mån pris. Leverantörerna har dock lärt sig lite mer om prisets betydelse och insett att det inte är någon större idé att försöka konkurrera med detaljisterna. Anledningen till detta är att det får stora konsekvenser för lönsamheten. Leverantörerna satsar istället på säljfrämjande åtgärder, som t.ex. intensiv marknadsföring, där image och kvalitet framhävs för att locka till sig konsumenter (Ashley, 1998).

Även detaljisterna är medvetna om gapet och dess betydelse för att kunna överleva som företag. De har insett prisets betydelse, men att det även finns andra faktorer som är av stor relevans t.ex. kvalitet och hyllplacering. En del författare menar att högre kvalitet har en större betydelse än ett lågt pris (Hoch & Banerji, 1993). Empiriska undersökningar har gjorts genom blindtest, i vissa fall har 60-70 procent valt EMV framför leverantörens produkt. Placeboeffekten har gjort sig påmind och detta stödjer tesen om att gapet minskar. Det som är intressant i denna undersökning är att respondenterna ändrade uppfattning när de fick se vilken produkt de valt. Detta är en indikation på att image spelar en betydande roll, eftersom produktimagen spelat en roll i respondenternas ändring av produkt (Omar, 1994).

Vidare sätts relationen mellan återförsäljare och leverantörer på hårda prov, när återförsäljarna erbjuder slutkonsumenten sina EMV. Bilden nedan visar på eventuella konsekvenser för leverantörerna då EMV etableras på marknaden. I takt med att antalet EMV ökar på marknaden kommer återförsäljarnas makt att öka i värdekedjan. Detta leder till att oberoende leverantörers makt och marknadsandelar kommer att minska, vilket ger sig uttryck i att mindre resurser tilldelas utveckling och marknadsföring. Om detta fortgår en längre tid kan det innebära att produkten försvinner från marknaden och kanske tar företaget med sig i fallet (Pellegrini, 1996).



Figur 3.2: Producer-Distributer relationships, Pellegrini, 1996, sid. 17.

För att inte försvinna ifrån marknaden spelar hyllplaceringen en allt viktigare roll. Den stora fördelen för detaljisterna är att de kontrollerar och förfogar över sina egna hyllor, vilket de kan utnyttja för sina egna varumärken (Garretson, Fisher & Burton, 2002). Något som är viktigt att poängtera är att det är många faktorer som avgör vilken vara som hamnar i hyllan. Detaljisterna måste bl.a. titta på täckningsbidragen (TB, TTB). Anledningen till detta är att EMV kan både ha högre och lägre TB än leverantören, därför är det viktigt att även beakta TTB. Det är alltså inte helt okomplicerat, vilket märke som ska få ta störst plats i hyllan (Parker & Kim, 1997).

Man ska dock komma ihåg att för de riktigt stora leverantörerna är EMV inte något större hot, men däremot mot tredje, fjärde och femte märket inom ett produktområde (Ward et al, 2002). Utvecklingen och ökningen av EMV har m.a.o. blivit på bekostnad av traditionella märkesvaror, och det är speciellt då ”mellanmärkena” som blivit drabbade (Ward et al, 2002 och Keller, 1998). Men frågan är vad som kommer att ske i framtiden, då kanske EMV utmanar de stora leverantörerna?

3.2.2.3 Framtiden för EMV

Försäljningen av egna varumärken är en stor och växande företeelse världen över. Europa är det område som har den största andelen egna varumärken, cirka 22 procent av detaljisternas totala omsättning, Nordamerika är på god andra plats med 16 procent. Den enskilt största marknaden för egna varumärken i ren försäljning i dollar är USA och då ska man ha i åtanke att Wal Marts egna varumärken räknats bort. Schweiz har den högsta egna marknadsandelen av EMV med sina 38 procent. Sammanfattningsvis så finns drygt 95 procent av alla egna varumärken i Europa och Nordamerika (ACNielsen, 2003). Fortsätter denna globalisering inom EMV är det inte en orimlig tanke att det kommer en utmanare till de stora företagsleverantörerna inom en snar framtid.

Något som oftast glöms bort i undersökningarna är tillväxttakten för de egna varumärkesprodukterna. Latinamerika, Asien, Stillahavsområdet och Baltikum är områden som bör uppmärksammas. De har en liten del av den totala detaljhandelsomsättningen, men områdena genomgår en mycket snabbare försäljningsökning än t.ex. Europa. Tillväxttakten kan i vissa fall vara 48 procent, vilket är mycket högt. Denna höga tillväxttakt för EMV kan kopplas till den stora utbredningen av globala detaljhandlare som nu börjar bli verksamma utanför de traditionella geografiska gränserna (ACNielsen, 2003). Ett tecken på att detta fenomen är Lidl's expansion i Sverige och ICA's expansion i Baltikum (ICA, 2003-10-17).

Även i Sverige har förändring i försäljningen av EMV varit expansiv, med en ökning på 150 procent sedan 1995. De tre stora aktörerna har tillsammans nästan 2600 artiklar, bara de senaste året har antalet artiklar ökat med 170 stycken (Olsson, 2002). Enligt en undersökning av ACNielsen (2003) ligger Sverige på femtonde plats i andelen egna varumärken. Sveriges marknad består till 11 procent av EMV. Enligt Sydsvenskan (2003) kommer Sverige med ICA, Coop och Axfood i spetsen att hänga på den tillväxt som råder.

Frågan är om traditionella märkesleverantörer kan göra någonting åt denna utveckling. Deras arbete kompliceras av att de har problem med att skapa inträdesbarriärer för EMV, eftersom dessa lanseras av produktionskanalen själv som har direkt kontroll över inträde, hyllplacering och slutpris till konsument. Detaljister måste därför övertalas att marknadsföra och sälja traditionella varumärken (Parker & Kim, 1997).

3.2.3 Varför EMV?

Det finns många synpunkter på EMV och detaljister som ICA, Coop och Axfood menar att det är positivt med ett större antal egna varumärken att välja mellan. De vill gärna betona att leverantörernas varor inte uppfyller de krav och behov som konsumenterna har. Detta är två anledningar till att ICA men även andra detaljister hårdtsatsar på EMV (Olsson, 2002). Vi är dock ganska kritiska till detta förhållningssätt, eftersom det likaväl kan vara tvärtom. Den stora risken med för stor andel EMV är att mångfalden minskar och konsumenterna får mindre märken att välja på. Därför är det viktigt för sortimentsbreddens skull att det finns kedjor som väljer bort sina egna varumärken. Detta scenario är högst osannolikt eftersom en av de största drivkrafterna bakom EMV är lönsamhet (Hoch, 1996). Självklart är det bra med konkurrens men det får inte bli en form av oligopol bland de stora återförsäljarna (KKV, 2003-11-04).

Här är däremot några punkter som är orsaken till EMV:

- Lönsamhet: EMV ökar lönsamheten för butikerna (Hoch, 1996), eftersom de har bättre lönsamhetsmarginaler än försäljningen av fabrikantens varumärken (Håkansson, 2000).
- Återförsäljarna: Makten och kontrollen förskjuts till återförsäljaren (Narasimhan & Wilcox, 1998). De har bl.a. makten över hyllorna samt ett gynnsamt förhandlingsläge jämfört med leverantörerna m.m. (Batra & Sinha, 2000). En annan fördel är att de kan utnyttja kundernas lojalitet (Nandan & Dickinson, 1994). Vill du köpa ICA-handlarnas korv får du snällt och beskedligt ta dig till en ICA-affär. EMV kan även fungera som en positioneringsstrategi (Sayman, Hoch & Raju, 2002). Detta synas tydligt idag när detaljisterna försöker skaffa sig mer högkvalitativa produkter som t.ex. Coops Änglamark.
- Konsumenterna: Kunderna efterfrågar mer värde för pengarna och då är EMV ett bra alternativ, eftersom de oftast är billigare. Konsumenten slipper att betala extra pengar för märket. Butikskedjorna kan istället leva på sin image och rykte och behöver inte lägga mycket pengar på reklam (Ågren, 2001). Kunderna påverkar även balansen mellan leverantörernas märke och EMV (Garretson, Fischer & Burton, 2002), de fungerar som vågmästare. Konsumenterna är därför enligt vår mening den viktigaste faktorn, eftersom utan konsument ingen producent.

3.3 Space management

Den andra tyngdpunkten i vår uppsats ligger på space management. Frågan är då vad de vetenskapliga artiklarna säger om ämnet?

3.3.1 Bakgrund

Vi har valt att leta efter artiklar som behandlar ämnet space management. Vilket innebär att vi inte bara har sökt på ordet space management, utan även på besläktade ord. Vi har då valt ord som "shelf allocation", "shelf-space allocation", "shelf management" och "shelf-space". Detta har vi gjort eftersom vi ville få fram relevant information om det som vi vill undersöka. Genom att poängtera detta vill vi göra läsaren medveten om att det finns differenser i ordens betydelse. Som tidigare nämnts kommer vi att använda orden för att beskriva placering i hyllan. Vi är dock medvetna om att space management kan innebära allt ifrån planering av en lokal till placering i hyllan.

När vi har haft dessa ord som huvudord har vi sedan, inte bara kombinerat de med varandra, utan även med ord som: "supermarket", "theory", "profit" och "retail". Genom att kombinera dessa olika ord så har vi fått fram artiklar som vi anser är bra och essentiella för vår uppsats. Vi vill också understryka att genom att göra dessa val av sökord och kombinationer har vi indirekt inte bara valt bort andra ord, utan även valt bort andra kombinationer av ord. Vi är medvetna om att dessa ord och kombinationer av ord kanske givit oss andra artiklar, och på så vis även ett annat slutligt resultat på vår frågeställning. Vi vill också gardera oss ifrån att dessa ord skulle ge oss den enda förklaringen på vår frågeställning.

I artiklarna som vi har läst finns det många olika infallsvinklar på vad space management är för någonting. De tar bland annat upp i vilken utsträckning företag och organisationer är beroende av begreppet, och hur de kan eller bör arbeta med det. Dessa tolkningar av artiklarna har lett till rubriceringar som: Space management - Vad är det?, Space management - Varför? och Space management - På vilket sätt?

3.3.2 Space management - Vad är det?

"One of the most significant short-run decisions of retail management is to assemble a portfolio of product brands and determine the share of display area which should be assigned to each" (Anderson, 1979, sid. 103).

Som vi tidigare tagit upp är vi medvetna om att det finns olika innebörd i ordet space management. Det är viktigt att utforma arbetsplatsen på rätt sätt, vilket bl.a. innebär att ha rätt utrustning. Detta kommer att underlätta effektiviteten och produktiviteten inom företaget eller organisationen, vilket gör det lättare att uppfylla de mål som är uppsatta (Rowley, 2000). Denna artikel är mer generell i sin framtoning. Artikeln är viktig i vår studie eftersom den indikerar på vikten av rätt butiksutformning, och att utrustningen är tilltalande för kunderna. Det skulle

innebära att kunderna återkommer till butiken och på så vis blir det lättare för butiken att uppnå sina mål. Rowley menar vidare att det gäller att ha rätt varor i butiken och att de placeras på rätt platser. Varorna på hyllorna är att likställa med utrustning i butiken, men framförallt utformning av den samma. Detta innebär att varorna är avgörande för butikens lönsamhet och indirekt deras överlevnad.

Rowley (2000) anser att du ska granska din arbetsplats med ett kritiskt öga och därefter analysera vad du skulle ha gjort annorlunda. Om du hade haft möjlighet att genomföra förändringar, hade du kanske reflekterat över hur hyllorna placeras. Ska de stå där de gör? Tjänar vi pengar på dem? D.v.s. space management kan vara ett hjälpmedel för dig i kampen om kunderna och deras pengar. Yang & Chen (1999) är av en liknande uppfattning som Rowley, de anser att det viktigaste för företagen är att locka till sig fler kunder och att öka deras tillfredsställelse. Redskapet för detta är att ha rätt placering av hyllorna i butiken och att de mest frekvent köpta produkterna har de bästa placeringarna.

Space managementmodeller hjälper till att uppnå de mål som butiken eller kedjan har. Det är viktigt att dessa modeller är utvecklade, konstruerade och anpassade för den enskilda butiken, eftersom alla butiker är olika i sin utformning, försäljningsmängd, rutiner etc. Hyllplaceringar kommer m.a.o. att variera från butik till butik, eftersom bl.a. butikernas geografiska läge påverkar space managementbesluten. Om butikerna istället fokuserar på företagsledningens centrala hyllplaceringsstrategier, d.v.s. planogram, kan detta innebära en påverkan på hyllplaceringarna och på så vis butikernas utförande. Frågan är då hur pass butiksspecifika besluten blir. Planogrammen används ofta, eftersom de reducerar den tid som butikerna behöver lägga ner på att manuellt manipulera i butikshyllan (Yang & Chen, 1999).

Det finns inte några universella metoder eller modeller för vad space management är för något och vad de ska innehålla. Dock är space management en väldigt viktig del för företagen och det är meningsfullt att lägga ner mycket tid och pengar på att utveckla tillfredställande modeller (Yang & Chen, 1999).

Yang & Chen (1999) säger att följande aspekter kategoriserar space management.

- 1) Placering av hyllan.
- 2) Lokalisering av produktkategori.
- 3) Lokalisering av en produkt inom en produktkategori.
- 4) Placering utanför hyllan.
- 5) Säljfrämjande reklam

Alla de fem punkter som författarna tar upp är viktiga, men vi kommer endast att fokusera på de tre första. Detta gör vi av den anledningen att dessa punkter är mer användbara i vår uppsats.

Problemet för återförsäljarna då det gäller hyllplaceringsbeslut är på vilket sätt redan existerande resurser kan förbättras. Hyllplatsen begränsar återförsäljarens möjligheter att erbjuda större kvantitet och variation på produkterna i butikshyllan (Gardiner, 1993). Företag ska därför skilja på om det handlar om fasta hyllor eller tillfälliga hyllor. De flesta återförsäljare använder tillfälliga hyllor för att väcka

kundens intresse för nya produkter (Anderson, 1979). Tillfälliga hyllor är bättre och mer effektiva när det gäller marknadsföring av varor, men företagen kan öka sin försäljning genom att förbättra de redan existerande hyllorna, genom öka antalet ansikten, placera intill storsäljare samt förstå vikten av färg och storleks kombinationer (Dréze, Hoch & Purk, 1994).

Corstjens & Corstjens (1995) menar att produkters placering i hyllan är betydelsefull, eftersom drygt 60 procent av alla butiksbesök är oplanerade och det är sällan som personer skriver några exakta inköpslistor. Detta menar även Dréze, Hoch & Purk (1994) vidare på och menar att kunden gör i stor utsträckning sina inköp av dagligvaror utan speciell eftertänksamhet. Prisjämförelser sker oftast inte förrän kunden redan befinner sig i butiken. Frågan är då för återförsäljarna hur lätt det är att manipulera kunden genom bättre space management. Det är inte med säkerhet man kan säga att en bättre placering ger en ökad lönsamhet, det är väldigt beroende från kategori till kategori (Dréze, Hoch & Purk, 1994). Trots detta har återförsäljarna möjligheter att förbättra butikens lönsamhet genom att flytta kundfokus till varor med en högre marginal, eller genom att öka impulsköpen genom olika hyllplaceringsstrategier. Detta indikerar på att space management är viktigt för butiken (Borin & Farris, 1995).

Anderson (1979) påpekar att om en produkt får mer plats i hyllan genom att den tilldelas fler antal ansikten kommer produktens marknadsföring att öka. Detta kommer att leda till att produkten säljer mer, och på så vis tillfredställs butikernas målsättningar.

Det finns forskare som är av en annan åsikt och menar att lokaliseringen av produkten är av större vikt, än att produkten har många ansikten. Detta beroende på att det är svårt för företagen att på ett tillfredställande sätt ta reda på hur många ansikten de ska ha av varje produkt, eftersom företagen har så många olika produkter. En annan orsak är att en ”optimalt” placerad produkt med få ansikten säljer mer än produkter med många ansikten men med fel hyllplacering. ”Optimal” placering i hyllan handlar om att produkten ska finnas på en höjd mellan 130-135 centimeter. Detta är ett ”optimalt” läge eftersom det i medeltal är ungefär 20 centimeter under ögonhöjden (Dréze, Hoch & Purk, 1994 och Kahn & McAlister, 1997).

Detta är en ganska exakt position, men enligt Dréze, Hoch & Purk (1994) är det viktigaste att produkten placeras i någorlunda ”grepphöjd” d.v.s. över knähöjd men under huvudhöjd. Behöver konsumenten sträcka på sig eller böja sig djupt, är produkten felplacerad. De menar därför att de flesta tillverkare vill ha sina produkter horisontellt, dock varierar det mellan tillverkare om produkterna ska ligga, i mitten, till höger eller till vänster (Dréze, Hoch & Purk, 1994).

Kahn & McAlister (1997) sammanfattar space managementbegreppet bra. De påpekar att det handlar om för en dagligvarubutik, att ta beslut om hur mycket plats varje kategori ska ha, hur mycket plats varje enskild produkt ska ha i kategorin och var varje enskild produkt ska stå inom kategorin (högt, lågt eller i mitten o.s.v.)

3.3.3 Space management - Varför?

Vad är det som driver återförsäljare till att försöka få så ”optimala” hyllplaceringar som möjligt i sin dagligvarubutik? Huvudskälet till att återförsäljare arbetar med space management, bör vara att de vill tjäna så mycket pengar som möjligt och i förlängningen, maximera sin vinst. Detta är i alla fall den mest genomgående förklaringen enligt Anderson (1979). Återförsäljare och tillverkare tror att produktplaceringen har en stor inverkan på försäljningen (Dréze, Hoch & Purk, 1994).

Marknadsföring är avgörande för att dagligvarubutiken ska kunna locka till sig kunder. Då butikerna har välfyllda och väl sorterade hyllor är detta ett alldeles ypperligt sätt att marknadsföra sin butik, enligt Bultez & Naert (1988). Space management kan även leda till att stor fokusering på en viss produkt i butikshyllan, gynnar butiken som helhet. Där produkten genom fördelar gentemot konkurrenterna som t.ex. mer hyllplats, kommer att leda till att kundens uppfattning av hela hyllkategorin blir mer positiv och förtjänsten för handlaren på hela kategorin ökar (Baltas, 1998). Alltså kan space management vara ett bra verktyg för att marknadsföra en butik.

Kunder i impulsituationer kommer att välja den produkt som är bäst placerad oavsett i vilken butik personen handlar, därför är det viktigt att produkten placeras så bra som möjligt för att få ut största möjliga förtjänst (Desmet & Renaudin, 1998). Som nämnts tidigare är drygt 60 procent av alla köp oplanerade, och det är sällan som personer planerar sina köp med hjälp av exakta inköpslistor. Det kan därför anses vara en impulsituation att gå och handla (Corstjens & Corstjens, 1995).

Det är därför viktigt att utrymmen som finns för hyllplacering möjligheter utnyttjas väl i butiken, eftersom de är återförsäljarens största tillgång (Bultez & Naert, 1988 och Urban, 2002). Detta indikerar än en gång på att det handlar om för återförsäljaren att maximera sin lönsamhet, och verkligen ta vara på de möjligheter som välanalyserande hyllplaceringar ger butiken.

Dréze, Hoch & Purk (1994) delar också uppfattningen om att det är ur ett lönsamhetsperspektiv som företag använder sig av space management. Deras förklaring är att många ansikten ger en förlust av inkomster och för lite ansikten leder till tomma hyllor. De vill även skrämmas lite och påvisa vilken fara det finns för företag att åsidosätta arbetet med space management, eftersom en dålig hyllplacering kommer att leda till minskade intäkter för butiken.

Annan litteratur menar att det inte får bli en överdrivenhet i analyseringen av hyllplatser, eftersom oberoende hyllplaceringsundersökningar kommer enbart att leda till att olika märken ropar efter mer platser som inte finns. Hyllplatser är ju en begränsad tillgång. Här är det viktigt att skilja på space managementanalyser från leverantörer och från återförsäljare (Urban, 2002). För återförsäljarna handlar det om att maximera lönsamheten på hela kategorin, medan det gäller för en märkesleverantör att maximera lönsamheten på deras produkt. Hur som helst så är

alla överens om att space management är viktigt att beakta (Dréze, Hoch & Purk, 1994).

Leverantörer till dagligvaruhandeln trycker in nya produkter på marknaden och har sedan två problem att oroa sig över, placeringen i hyllan och på vilket sätt den ska fyllas. Märkesledaren i en kategori bör tänka på kategorins utförande, men bör vara mer bekymrad över hur deras produkt reagerar på förändringar i hyllplacering samt påverkan om antalet ansikten minskar till följd av att antalet produkter ökar i kategorin (Dréze, Hoch & Purk, 1994). Alla återförsäljare har upplevt en ökad mängd av nya varor ifrån leverantörerna, som på så sätt leder till en minskning i försäljningsutrymme för varje produkt (Anderson, 1979 och Borin & Farris, 1995). Detta är något som även Corstjens & Doyle (1983) kommenterar. De menar att det då är viktigt att återförsäljaren ger mer plats åt nya produkter och ta bort olönsamma produkter i ett tidigare skede. Hur pass bra du lyckas som återförsäljare beror på din förmåga att snabbt matcha de snabba förändringarna som sker hos kunderna på marknaden.

Borin & Farris (1995) är lite mildare i sin framtoning om space management, de menar inte att det är något som återförsäljare måste använda sig av för att lyckas med sin butik. Space management ska istället bistå återförsäljare när det gäller vilka varor som ska finnas i lager och hur mycket plats de ska ha av butikshyllan.

Space management ska även assistera återförsäljarna i analysen av kundernas produktval. Marknaden är så pass hård så är det viktigt att återförsäljaren differentierar sig för att undvika prisjämförelser och för att skapa en långsiktig fördel hos kunden (Desmet & Renaudin, 1998). Kundernas val grundas på en valprocess i två steg. För det första hur mycket de vill köpa, och för det andra vilka märken de vill köpa. Kundernas slutgiltiga märkesval beror på individuella vinstmaximerade preferenser (Baltas, 1998). Omständigheten att kunder är ovilliga att byta märke om deras favoritmärke är tillfälligt eller permanent slut i hyllan, antyder även det på hur viktigt det är att utgå från kundens perspektiv när man arbetar med space management (Borin & Farris, 1995). Dessa artiklar tar upp en annan aspekt på space management. De vill poängtera att det gäller för butiken att ha välsorterade hyllkategorier för att kundens vinstmaximering ska bli så stor som möjligt. Detta synsätt skiljer sig ifrån vad de andra författarna har skrivit, eftersom de menar att space management ska användas till att maximera återförsäljarens lönsamhet.

3.3.4 Space management - På vilket sätt?

Genomgående finns det många olika sätt som företag kan räkna på space management. Det handlar om vilka variabler som ska vara med, hur många variabler o.s.v. Det finns många bra matematiska analysmodeller, men det råder inflation i analysmodeller. När företagen lärt sig att behärska en modell kommer det ganska omgående nya modeller. Det är därför viktigt att varje butik väljer de variabler som är väsentliga för dem (Desmet & Renaudin, 1998). Det finns nämligen så otroligt mycket som påverkar hur en hylla ska se ut för att den ska vara bra och inkomstbringande för återförsäljaren (Yang & Chen, 1999).

Vidare handlar det om att det ska vara lätt för återförsäljaren att använda modellerna. Problemet med space management är att modellerna ofta är så komplexa att återförsäljare inte har tillräckligt med kunskap för att ta lämpliga beslut. Detta leder till att idag är det stora och avancerade dataprogram som gör space management modeller, genom att bearbeta relevant information (Yang & Chen, 1999). Frågan är då vilken information som datorn ska tilldelas och om återförsäljare har möjlighet att lägga ner tid på avancerade space managementmodeller, är det värt mödan?

Direct-product-profitability (DPP) är en mätmetod på varor som ska underlätta vid beslut om hur produkter ska placeras i hyllan. Mätmetoden är enkel och kan med lätthet implementeras på samtliga existerande space managementsystem (Gardiner, 1993). DPP är enligt definition en varas försäljningsvärde till konsument minus summan av dess inköpsvärde och direkt hänförliga kostnader i parti- och detaljhandelsleden. DPP kan användas som en kalkylmodell för att simulera effekten av olika handlingsalternativ i varudistributionen och användas av företag för att underlätta då beslut ska tas om exempelvis hyllplaceringar.

Även produktlivscykeln påverkar återförsäljares utförande och olika hyllplaceringsbeslut. Detta är viktigt eftersom det är avgörande för hur bra en återförsäljare kommer att lyckas med att matcha de snabba förändringarna som sker hos kunderna och på marknaderna (Corstjens & Doyle, 1983).

De flesta författarna har hittills påvisat vikten av matematiskt avancerade space managementmodeller. Det finns artiklar som ifrågasätter komplexiteten och vill genom förenklingar göra modellerna mer användbara. Komplexiteten i de existerande space managementlitteratur är så pass stor att de måste förenklas innan de används, trots att detta innebär en reduktion av deras funktionsduglighet. Vidare så finns det med alldeles för många variabler vilket leder till att ett fel i ett par variabler gör hela modellen obrukbar (Borin & Farris, 1995). Hyllplacering av en specifik vara kanske inte ska grundas på stora ekonomiska analyser, utan kanske mer på andra hyllplaceringsstrategier som bl.a. att möta konkurrensen på marknaden etc. (Urban, 2002).

Detta indikerar på att space management är en svår och jobbig uppgift att lösa. Det är svårt för företagen att på ett tillfredställande sätt ta reda på hur många ansikten de ska ha av varje produkt, eftersom företagen har så många produkter. Ett annat problem är att det är svårt att veta hur mycket plats en ny produkt ska tilldelas, eftersom en ny produkt är förenat med mer osäkerhet än en etablerad produkt (Drezé, Hoch & Purk, 1994). Återförsäljare har inte kunskap till att göra avancerade analyser på alla de produktkategorier som de säljer (Yang & Chen, 1999). Dessutom lever vi i en föränderlig värld, där nya produkter kommer in i butiken och kunders smak och efterfrågan förändras hela tiden (Corstjens & Doyle, 1983).

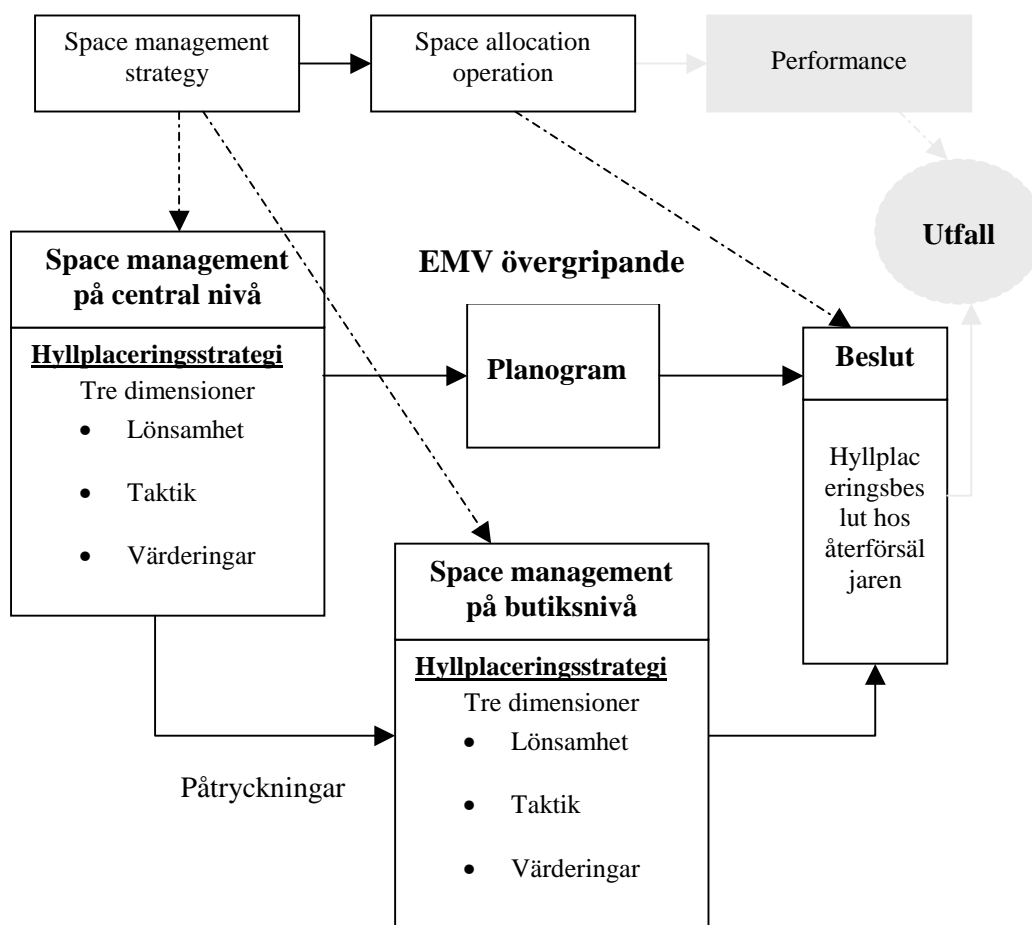
Detta gör att det har kommit många försök att utveckla system som ska tillgodose hyllplats, marknadsföring, och olika hyllplaceringsstrategier. Dessa försök har varit mest lyckosamma då det gäller den taktiska biten i relation till utrustningen, d.v.s. planogram. Det kan vara en bra hyllplaceringsstrategi att fokusera på den taktiska delen. Ett exempel på taktik kan vara att butikschefer placerar EMV till

höger om märkesledaren. Detta eftersom cirka 90 procent av befolkningen är högerhänta och därmed ökar chansen att konsumenten väljer EMV framför traditionella varumärken (Hoch, 1996). En annan hyllplaceringsstrategi kan vara att EMV placeras utifrån olika typer av värderingar eller etik. Detta kan vara att profilera och differentiera butiken och detaljisten, eftersom produkterna eller butiken ska identifieras med en viss livsstil eller andra värden (Pellegrini, 1996). Personligheten som tillskrivs de egna varumärkena ska stödja kedjans image och stärka varumärket (de Chernatony & McDonald, 1998). D.v.s. det handlar om att skapa varumärkesidentitet genom att bygga på värderingar, snarare än att konkurrera med priset. Det är mycket viktigt att ta med olika perspektiv, då det gäller hyllplaceringar i butiker. Det finns för många modeller som fokuserar på för många ekonomiska aspekter in i detalj, medan det finns för lite forskning som tar upp andra perspektiv då det gäller space management. Space managementmodeller tenderar att bli felaktiga eftersom modellerna inte bygger på verkligheten, eller att företagsledningen felaktigt reflekterar över samma verklighet (Davies & Ward, 2000).

Särskilda parametrar kan mycket väl vara drivarna bakom hyllplaceringar och sortimentsbeslut. Därför verkar tumregler vara mer gällande än lönsamhetsmodeller och andra analysprogram (Dréze, Hoch & Purk, 1994). Ansvariga tenderar att vara alltför självsäkra då det gäller speciella aspekter i deras beslutsfattande, därför att de underskattar möjliga utfall. D.v.s. en del möjligheter övervägs aldrig (Bultez & Naert, 1988). Problemet är att det inte finns några klara och bra analyser, där det exakt framgår vilka parametrar som ska vara med i undersökningen om "optimal" hyllplacering (Davies & Ward, 2000). Detta har hittills lett till att den största delen av forskningen enbart fokuserar på lönsamhetsaspekten och missar på så vis andra viktiga aspekter (Corstjens & Doyle, 1983).

3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Vi kommer under denna rubrik att sammanfatta litteraturen om space management och forskning kring EMV. Denna sammanfattning kommer att vara uppbyggd efter analysmodellen. Det vi tidigare tagit upp i kapitlet är viktigt för att förstå de olika delarna i vår framtagna modell. Modellen är ett redskap för att väva ihop de två stora forskningsområdena, samt strukturera empirin. Genom att fungera som en analysmodell ska den dessutom vara ett led i att uppfylla uppsatsens syfte.



Figur 3.3: Analysmodell

3.4.1 Förklaring av analysmodellen

Yang och Chens (1999) ursprungsmodell ligger överst för att åskådliggöra hur deras områden hör ihop med våra. Det område som Yang & Chen kallar space management strategy har vi fritt översatt till hyllplaceringsstrategier, space allocation operation har vi likställt med hyllplaceringsbeslut hos återförsäljaren och slutligen har vi översatt performance till utfall. Utfallet är inget som vi har tid eller möjlighet att undersöka i vår uppsats, därav gråmarkeringen. Detta område kan ses som ett resultat av hur det kommer att gå för butiken, d.v.s. hur mycket EMV butiken kommer att sälja. Detta faller utanför vårt syfte och vår

problemformulering, därför är detta ingenting som vi kommer att beröra. Utfallet finns med i analysmodell bara för att göra läsaren medveten om hur områdena hänger ihop. Det övergripande syftet runt analysmodellen är om det sker en favorisering av EMV utifrån modellens huvudrubriker, vilket symboliseras av cirkeln. Kopplingen mellan analysmodellen och litteraturen kan sammanfattas enligt följande:

3.4.1.1 EMV övergripande

EMV är inte ett fenomen som har en egen ruta eller område i modellen, utan EMV är en avgränsning, utifrån vårt syfte och vår problemformulering. EMV genomsyrar därför modellen implicit och har en övergripande betydelse, vilket bl.a. symboliseras av rubriken. Vi har studerat forskningen kring EMV för att förstå fenomenet och hur deras ökning på marknaden leder till en kamp i butikshyllan.

Egna varumärken är inte något nytt fenomen. Enligt Laaksonen (1994) fanns EMV redan från mitten av 1800-talet. Egna varumärken är fabrikat som säljs under de varumärken som detaljisterna själva övervakar. Den kontroll som detaljisten har innebär lansering, marknadsföring, prissättning etc. i egen regi. Detta medför att varorna uteslutande bara är tillgängliga i den detaljistkedja som producerar eller representerar det egna varumärket (Parker & Kim, 1997). EMV är inte någonting nytt och det kommer att utvecklas ytterligare i framtiden, eftersom förändring i försäljningen av EMV varit expansiv (Olsson, 2002).

Genom denna korta introduktion, verkar det som om det bara finns fördelar för detaljisten med EMV. Nackdelarna är att mångfalden och konkurrensen påverkas då EMV brer ut sig, eftersom utvecklingen och ökningen av EMV har blivit på bekostnad av traditionella märkesvaror (Ward et al, 2002 och Keller, 1998). Butikshyllor är dessutom begränsade, eftersom en butik inte byggs ut efterhand som det kommer in nya produkter. Det innebär att det blir en kamp om platserna på hyllan och var produkten ska finnas på hyllan för att kunden ska se den och kunna köpa den.

3.4.1.2 Space management på central nivå

Space management på central nivå är rekommendationer, men kan uppfattas som påtryckningar på återförsäljaren i butiken. Vi är enbart intresserade av hur ledningen på central nivå påverkar eller hjälper återförsäljaren på butiksnivå i dess hyllplaceringsbeslut (Bultez & Naert, 1988). På central nivå är man medveten om att hyllplaceringsstrategier är ett viktigt redskap för att locka till sig kunder (Borin & Farris, 1995). Den viktigaste hyllplaceringsstrategin är lönsamhet och nästan allt kretsar kring pengar (Anderson, 1979), detta fenomen gör sig även påmind i den teoretiska referensramen kring EMV (Håkansson, 2000). Dock finns det andra dimensioner som t.ex. taktik och värderingar (Pellegrini, 1996). Eftersom vi skriver utifrån ett återförsäljare perspektiv kommer vi att redogöra för dimensionerna under butiksnivå.

3.4.1.3 Planogram

Planogrammet fungerar som en rekommendation för hur hyllorna i butiken bör se ut. Planogrammet kan därför påverka återförsäljarens hyllplaceringsbeslut. Dessa försök har varit mest lyckosamma då det gäller den taktiska biten i relation till utrustningen, d.v.s. planogram (Hoch, 1996). Planogram förekommer inte explicit i litteraturen kring space management men den berörs implicit både i litteratur kring EMV och space management. Planogrammen fyller mer än praktisk betydelse. Enligt Yang & Chen (1999) används planogram ofta, eftersom de reducerar den tid det tar att manuellt manipulera i butikshyllan. Därför är det viktigt att veta i vilken utsträckning planogrammen används

3.4.1.4 Space management på butiksnivå

Space management på butiksnivå är koncentrerad till återförsäljarens hyllplaceringsstrategier utifrån de tre dimensionerna lönsamhet, taktik och värderingar. Dimensionerna är framtagna ur space managementlitteratur, och kan vara ett hjälpmedel för återförsäljaren i kampen om kunderna och deras pengar. Yang & Chen (1999) menar att det viktigaste för återförsäljarna är att locka till sig fler kunder och öka deras tillfredsställelse. Redskapet för detta är att ha rätt placering i butikshyllorna (Borin & Farris, 1995). Den mest genomgående förklaringen till varför hyllplaceringsstrategier är viktiga, är att de hjälper till att öka butikens lönsamhet (Anderson, 1979). Av den anledningen är det viktigt att denna punkt beaktas i vår uppsats. Eftersom lönsamhetsaspekten anses vara den största hyllplaceringsstrategin, påverkar detta vår teoretiska referensram.

Komplexiteten i de existerande space managementmodellerna, avseende lönsamhetsberäkningar, är så pass stor att de måste förenklas innan de används. Vidare så finns det alldeles för många variabler i de modellerna, vilket leder till att fel i ett par av variablerna gör hela modellen obrukbar (Borin & Farris, 1995). Vi måste därför även beakta andra dimensioner av hyllplaceringsstrategier i analysmodellen, eftersom det finns litteratur som anser att det varit för stort fokus på lönsamhetsaspekten och på så vis har forskningen missat andra viktiga aspekter (Corstjens & Doyle, 1983). Det finns för många modeller som fokuserar på lönsamhet, medan det finns för lite forskning som tar upp olika perspektiv då det gäller space management (Davies & Ward, 2000). Hyllplacering av en specifik vara kanske inte ska grundas på stora ekonomiska analyser (Urban, 2002). Marknaden är hård så det är viktigt att återförsäljaren differentierar sig för att undvika prisjämförelser och för att skapa en långsiktig fördel hos kunden (Desmet & Renaudin, 1998). Återförsäljarna kan alltså inte bara placera EMV i butikshyllan, eftersom de har bättre lönsamhetsmarginal. Det kan därför vara en bra hyllplaceringsstrategi för återförsäljaren att fokusera på den taktiska delen (Hoch, 1996). Detta har gjort att vi i modellen valt att även beakta hyllplaceringsstrategin, taktik. Det finns även forskare som har betonat att värderingar är av vikt vid hyllplaceringsbeslut (Pellegrini, 1996). Därför har vi även valt att ta med denna punkt.

3.4.1.5 Beslut

Återförsäljarens beslut eller rättare sagt vad som ligger bakom beslutet är vårt huvudsyfte med uppsatsen. Beslutet är präglad av individuella hyllplaceringsstrategier, påtryckningar från central nivå samt planogram. Huruvida framgångarna med EMV kan hänföras till EMVs hyllplacering råder det delade meningar om (Parker & Kim, 1997 och Gardiner, 1993). Genom hyllplaceringsstrategiernas dimensioner som t.ex. lönsamhet, taktik och värderingar, kan det vara frestande för återförsäljaren att favorisera EMV genom fördelaktig hyllplacering (Corstjens & Doyle, 1983). Frågan är om dessa hyllplaceringsstrategier är ett led i en favorisering av EMV i butikshyllorna? Detta är svårt eller omöjligt att enbart utläsa ur litteraturen. Vår litteraturstudie måste av den anledningen kompletteras på en mängd sätt, för att tillfredställa såväl nyfikenhet som vetenskaplig tyngd. De viktigaste är att genomföra empiriska undersökningar ute i butikerna samt intervjuer med t.ex. butikschefen. Sker det i verkligheten en favorisering av EMV där EMV tilldelas mer plats än vad som är motiverat?

4

Företagspresentation

I detta kapitel ges en kortfattad historisk återblick över koncernerna ICA, KF och Axfood. Vidare kommer vi att redogöra för de svenska moderbolagen ICA Handlarna AB, Coop Sverige AB samt Hemköp. Avslutningsvis kommer vi att beskriva deras egna varumärken lite mer utförligt, eftersom det är vårt undersökningsområde. All information utan källhänvisning är hämtad från respektive företags hemsida. (ICA, 2003-10-17; Coop 2003-10-12 & Axfood 2003-10-21)

4.1 ICA

År 1917 grundades Hakonbolaget av Hakon Swenson i Västerås. Företaget fungerade som en gemensam inköpscentral för handlare. Hakonbolaget utvecklades och bytte namn 1938 till ICA AB, utifrån de inköpscentraler som under 20- och 30-talet följt Hakon Swensons idé. Kärnan i ICA är att enskilda handlare kan gå samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, butiksetablering, marknadsföring uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag. Idag ingår ICA AB i den stora holländska varukedjan Ahold och namnet på hela koncernen är ICA Ahold AB. Under ICA Ahold AB finns ICA Handlarna AB (ICA-handlarna) som är ett gemensamt moderbolag för all detaljhandel och partihandel i Sverige. ICA har en marknadsandel på cirka 36,5 procent av den svenska dagligvarumarknaden (Ågren, 2003).

4.1.1 ICA Handlarna AB

ICA Handlarna AB har cirka 4200 anställda och detaljhandelsförsäljning 2002 uppgick till cirka 77 miljarder kronor, vilket är en ökning med 6,5 procent jämfört med 2001. ICA-handlarna består av fyra butiksprofiler och de är uppdelade efter storlek, omsättning, sortiment samt geografiskt läge.

ICA Supermarket – Allivsbutik som finns där kunder bor eller arbetar och fungerar som huvudbutik för merparten av mat och dagligvaruinköp. Supermarket är den största butiksprofilen med en försäljning på 24,8 miljarder kronor år 2002. Totalt antal butiker: 439

- ICA Nära – Är en mindre butik där konsumenten gör sina dagligvaruköp. Totalt antal butiker: 1033
- ICA Kvantum – En butik där kunderna har möjligheter att göra sina större planerade inköp. Läget är ofta trafikrelaterat med goda parkeringsmöjligheter. Totalt antal butiker: 123.
- ICA Maxi – Den största ICA-butiken som erbjuder kunderna allt på ett och samma ställe. Totalt antal butiker: 33.

4.1.2 Egna märkesvaror inom ICA

År 1940 började ICA sälja EMV, men det dröjde till 1987 innan ICA mer medvetet började satsa på EMV genom lanseringen av ICA-handlarnas. Efter ett par år lanserade ICA återigen nya EMV och ett av varumärkena var Skona. Det gick dock inflation i nya EMV och ett tag fanns det ett 20-tal EMV (Håkansson, 2000). Kunderna och handlarna hade det svårt att hålla reda på vilka som egentligen var EMV. Detta lede till att ICA bestämde sig för att satsa/fokusera på fem starka varumärken och på så sätt rensa ut bland de egna varumärkena. De fem egna varumärkena som ICA satsade på var ICA, Skona, Rimi, Euroshopper och Rico (Olsson, 2001).

ICA

ICA är det varumärke som fungerar som koncernens huvudmärke i samtliga butiker. ICA-varorna ska hålla minst lika hög kvalitet som de ledande märkesvarorna, men ha ett lägre pris.

Skona

Skona är ICAs miljövarumärke för tvätt- och diskmedel, papper, rengöringsmedel och städprodukter. Samtliga produkter är framtagna för att minska miljöpåverkan, hålla hög kvalitet och uppfylla kriterierna för miljömärkning som t.ex. Svanen eller Bra Miljöval.

Rimi

Rimi fungerar som ett huvudmärke för Rimibutikerna. Varumärket kommer bara att säljas i de lågprisprofilerade Rimibutikerna. Varumärket ska upplevas som mycket prisvärt för konsumenterna. Rimi håller dock på att plockas bort och Rimibutikerna kommer att döpas om till ICA Supermarket och ICA Nära (Ågren, 2003).

Euroshopper

Euroshopper är ICAs lågprissortiment som idag omfattar cirka 50 produkter. Euroshopper är resultatet av ett samarbete mellan elva europeiska företag som kallas AMS (Associated Marketing Services) i tio länder, däribland ICA. Design och receptur på produkterna är gemensam, medan varuval och kvalitet är lokalt anpassade (Olsson, 2001).

Rico

Rico är ICAs varumärke för frukt och grönt och de kännetecknas av frukter och grönsaker som håller en hög kvalitet och lever upp till ICAs högt ställda krav vad det gäller smak och innehåll. Målgruppen är konsumenter som är kvalitetsmedvetna och är villiga att betala ett högre pris (Olsson, 2001).

ICA satsar hårt på sina EMV och enbart under 2001 ökade antalet EMV med 270 artiklar och idag uppgår ICAs EMV-sortiment till drygt 1000 artiklar. Satsningen har gett frukt och 2001 passerade ICA konkurrenten KF i antalet EMV artiklar. ICAs andel av EMV uppgick då till cirka 10 procent av deras totala detaljhandelsomsättning (Olsson, 2002).

4.2 KF

År 1844 bildades första konsumentföreningen av vävarna i staden Rochdale. Föreningen skapade grunden för de kooperativa värderingar som än idag gäller. Konsumentföreningens motto var att erbjuda rena och oförfälskade varor. Det tog sedan sex år innan Sverige fick sitt första kooperativ och 1899 bildades ett kooperativt förbund, KF. Tanken var att föreningarna skulle göra gemensamma inköp för att få bättre priser samt köpa in varor direkt från fabrikanterna, utan mellanhänder. Det kooperativa förbundet har alltid varit intresserat av att ta vara på konsumenternas intresse, och den internationella nordiska integrationen som inledde 2000-talet har stärkt kooperativen i en allt starkare internationell, framtida konkurrens. Ett annat syfte med denna internationalisering var att man ville ena alla koncernens dagligvarukedjor under ett namn, Coop Norden. Under Coop Norden ingår Coop Sverige AB. Kooperationen har en marknadsandel på cirka 18,5 procent av den svenska dagligvaruhandeln.

4.2.1 Coop Sverige AB

Coop Sverige AB har cirka 12 288 anställda och detaljhandelsförsäljning 2002 uppgick till cirka 26 miljarder kronor, vilket är en ökning med 3,4 procent jämfört med 2001. Coop Sverige AB består av två butiksprofiler Coop Konsum som innehåller ”gamla” Gröna Konsum och Coop Forum som innehåller ”gamla” Obs, Robin Hood, B&W och Prix.

Coop Konsum – Coop Konsum är en allivsbutik där kunderna ska kunna göra merparten av sitt veckoköp. De två stora ledstjärnorna i deras verksamhet är matmästeri och ekologi. Totalt antal butiker: 373

Coop Forum - Coop Forum är en stormarknad där du ska hitta allt under ett tak, allt från mat och dryck till det mesta för hemmet och fritiden. Coop Forum köper in stora kvantiteter vilket ger dem möjlighet att pressa priserna. Totalt antal butiker: 43.

4.2.2 Egna varumärken inom KF

KF genom Coop började med EVM 1924, men inte förrän när Coop lanserade Blåvitt 1979 kom en medveten långsiktig satsning på EVM. Coop har precis som ICA haft en hel del EVM, men efter en studie i början på 90-talet beslutade Coop sig för att ta bort de flesta. Dock beslöt man att behålla flaggskeppet Blåvit och Änglamark samt att introducera ett nytt varumärke som fick namnet Signum.

Blåvitt

De blåvita varorna introduceras i slutet av 70-talet och succén blev omedelbar. Blåvitt ger kunderna basvaror av god kvalitet till mycket låga priser. Varorna heter rätt och slätt "Tvål", "Kaviar" och så vidare. Priset ligger cirka 10 procent under priset på motsvarande märkesprodukter. Målgruppen är konsumenter som handlar mer rationellt och vill spara pengarna till annat. 1995 gjorde blåvitt en ansiktslyftning på sina förpackningar samt en breddning av sortimentet.

Änglamark

Syftet med Änglamark, när det lanserades 1991, var att erbjuda ett brett miljöanpassat sortiment av såväl livsmedel, rengöringsmedel samt trädgårdsprodukter. Änglamark har genomgått en förändring i syfte att tilltala målgruppen och stämma överens med de värderingar varumärket står för. Förändringen innebär att förpackningarna byttes ut från gråbruna till mer färgglada (Olsson, 2002).

Signum

Syftet med signum när det lanserades 1995, var att det skulle bli Coops kvalitetsmärke. Varumärket Signum lanserades vid sidan av det ekologiska Änglamark och lågprisvarumärket Blåvitt. Signum står för utvalda livsmedel med hög kvalitet och god smak till ett pris som ligger under märkesledarna.

Coop hade en EVM-andel som motsvarade 9,5 procent av deras detaljhandelsomsättning år 2002. Företaget satsar hårt på EMV och vill uppnå 15 procent redan 2003. I dagsläget har Coop cirka 850 EVM-artiklar och en omorganisation håller på att äga rum, vilket bl.a. innebär att Blåvitt ska ersättas med Coop. Signum står för den snabbaste tillväxten (Ågren, 2002).

4.3 Axfood

År 2000 bildades Axfood AB, genom en sammanslagning av Hemköp, D&D Dagligvaror Spar Sverige, Spar Inn Snabbgross och Spar Finland. Bakgrunden till sammanslagningen var att en allt snabbare europeisk konsolidering av dagligvarubranschen. Axfood är en av huvudaktörerna på svenska dagligvarumarknaden med en marknadsandel på 18 procent. Verksamheten bedrivs i Sverige samt Finland och i Sverige finns de helägda butikskedjorna Hemköp, Willys och Willys hemma.

4.3.1 Axfood AB i Sverige

Axfood AB i Sverige har cirka 5126 anställda och detaljhandelsförsäljning 2002 uppgick till cirka 16 miljarder kronor, vilket var en ökning med 8,7 procent jämfört med 2001. Axfood AB i Sverige består i huvudsak av tre helägda butiker, som heter Hemköp, Willys och Willys Hemma.

Hemköp – Är en allivsbutik som drivs i huvudsak under varumärket Hemköp, men i kedjan ingår även Billhalls med ett drygt 10-tal butiker i Västsverige. Hörnstenarna är kvalitet, miljö och hälsa med betoning på god etik. Antal butiker: 96.

Willys – Willys ska erbjuda kunderna en billig matkasse där lågt pris och lågkostnadstanken har högsta prioritet och ska därför återspegla sig i allt Willys gör. Antal butiker: 48.

Willys Hemma – En lillasyster till Willys med en innehållsmässigt mjukare framtoning än sitt volymsäljande syskon och med en större betoning på närhet. Antal butiker: 42.

4.3.2 Egna märkesvaror inom Axfood

Axfoods varumärkesportfölj innehåller sex olika märken, vilket är en reduktion från de 15 som följt med in i verksamheten vid bildandet av koncernen. Tre av de sex är kedjeunika varumärken och tre är koncerngemensamma. De kedjeunika är Hemköp för Hemköpbutikerna, Spar för Sparbutikerna och Willys för lågpriskedjan Willys. Dessa märkesvaror bär kedjornas varumärken och måste av den anledningen hålla en hög kvalitet. Axfood har valt att lägga kvaliteten på samma nivå som marknadsledaren d.v.s. det märke som säljer bäst inom kategorin. En samlad inköpsstyrka och avsaknad av separat marknadsföring och säljkårer gör att Axfood kan sälja dessa produkter 10-20 procent billigare än marknadsledaren (Brandeye, 2003-11-14).

De koncerngemensamma varumärkena är:

Eldorado

Eldorado är ett eget lågprismärke s.k. fightingbrand som är upp till 40 procent billigare än marknadsledaren och håller en lägre kvalitet.

Godegården

Godegården är ett mediummärke som har en A-märkesposition och konkurrerar med märkesledarna.

Garant

Garant är Axfoods premiummärke som ska stå för mycket hög kvalitet och ligger prismässigt över marknadsledaren.

5

Empiri

I detta kapitel presenteras den information som samlats in under våra fältstudier d.v.s. våra personliga intervjuer samt butiksmätningar. Empirin kommer att presenteras så att den följer frågeguidens struktur, för att läsaren ska kunna koppla empirin till analysmodellen. Vi har valt att fokusera empirin på såväl sammanfattningar som citat, vilka vi bäst anser framhäver respondentens uppfattning kring ämnesområdet. Vi har även valt att låta respondenterna vara anonyma. Det finns ingen källhänvisning, eftersom det som presenteras bygger på svar som erhållits vid intervjuerna.

5.1 Övergripande om EMV

5.1.1 Coop

I intervjuerna med butikscheferna på Coop, framkommer det att EMV är bra för deras butiker, som en butikschef uttryckte: *"Det finns bara fördelar med EMV."* Anledningen till detta är att butikscheferna anser att EMV ger bättre marginal till butiken, samtidigt som produkterna är billigare: *"EMV är en pengafråga."* Vidare menar en butikschef att Coop bara är i början av en EMV resa och den kommer nog att sluta på 25 procent. Butikschefen menar: *"Utländska aktörer som Aldi och Lidl bidrar till att det är mer acceptabelt med EMV."* Flera butikschefer påpekar att det i de nämnda varukategorierna är väldigt stora skillnader i marginaler mellan EMV och traditionella märkesvaror. Som en butikschef uttrycker det: *"EMV är bra eftersom varorna har en bättre marginal än de traditionella varumärkena."* Fördelarna som butikschefen ser, är att priserna på nämnda varukategorier kommer att sjunka: *"EMV kommer att innebära att det blir en prispress på hela marknaden och på så vis gynnas konsumenten."*

Vidare betonar även fler butikschefer vikten av att kunden ska bli nöjd med EMV, eftersom: *"EMV vinner både kunden och butikerna på."* En butikschef nämner att kunderna överlag är positiva till EMV och ofta väljer EMV framför de traditionella märkesvarorna, då oftast av ekonomiska skäl. En butikschef tror dock att kunder inte funderar så mycket i sitt produktval, utan ser EMV som ett vanligt varumärke. Dessutom anser de flesta butikscheferna att EMV gör att kunderna erbjuds ett bredare sortiment: *"EMV handlar om att kunna erbjuda kunderna ett lika bra alternativ som de traditionella märkesvarorna."* En butikschef ser det som en skyldighet att tillhandahålla bra produkter till bra priser till konsumenten:

"Även om EMV inte alltid lever upp till den kvalitet som de traditionella märkesleverantörerna står för."

Butikscheferna menar vidare att EMV även kan fungera som en profilering av butiken, men även av hela kedjan, där EMV marknadsför sig själva. Detta anser butikscheferna att Coop gör via sina tre märken. Genom att profilera sig på ett eller annat sätt, kommer butikerna att knyta kunderna till kedjan. Som en butikschef uttrycker det: *"Kunderna känner starkare anknytning till butiken genom EMV."*

Det finns dock butikschefer som ser faran med att det blir för mycket EMV. De är noga med att påpeka att det inte får bli för mycket EMV, för kunden säger till slut stopp. Flera butikschefer framhäver att EMV ska fungera som ett komplement till de traditionella märkesvarorna och marknadsledarna. En butikschef berättar att tester gjorts i butiken, då marknadsledaren tagits bort. Detta fungerade inte utan: *"Det blev rena ramaskriet i butiken."*

Under intervjuerna framkommer även att EMV kan vara en taktik för att sätta press på leverantörerna och producenterna. En butikschef menar: *"EMV innebär att vi har större möjligheter genom att vi inte bli så leverantörsstyrda."* Vidare ser butikschefen ingen risk med att EMV slår ut andra varumärken.

5.1.2 ICA

Flera butikschefer menar att den främsta anledningen till att EMV har kommit fram på marknaden är att få ner priserna och ge kunderna mer värde för pengarna. En butikschef påpekar att EMV är till för att: *"Både vi och konsumenten ska göra pengar."* De flesta butikscheferna har uppfattningen att: *"Fördelen med EMV är att vi kan ta ett bättre pris samtidigt som vi har högre marginal."* Sortimentet är snävare idag, vilket leder till att butikscheferna måste vara kostnadsmedvetna. De menar att EMV spelar en stor roll med sina högre marginaler i nämnda kategorier och vidare är de nödvändiga i kampen med märkesledaren. En butikschef uttrycker det så här: *"Det gäller att ta makten över butikshyllorna."* En annan butikschef menar att grundtanken med EMV är att det är för svag konkurrens på marknaden. Situationen gjorde att det nästan rädde en oligopolsituation på marknaden. Nu har EMV kommit för att sätta press på marknadsledaren: *"Marknadsledaren har inte tagit stryk av EMV, utan det har gjort att marknaden höjts totalt."*

Butikscheferna menar att EMV i nämnda kategorier ska hålla samma kvalitet som märkesledaren, men till ett fördelaktigare pris: *"EMV säljs inte bara för att det står ICA på produkterna utan det måste vara bra varor."* En butikschef är noga med att betona att det finns olika typer av EMV, som konkurrerar i olika segment. Detta innebär bl.a. att märket ICA, ska konkurrera med märkesledaren. Kvaliteten ska vara lika hög, men priset ska vara lägre. Euroshopper ska konkurrera med andra lågpriskedjor med framförallt priset och därför kommer kvaliteten att vara lägre. Vidare menar flera butikschefer att marknadsledaren behövs, men det måste finnas komplement, vilket EMV ger. En butikschef menar: *"EMV ska finnas i*

periferin där priset inte har så stor betydelse.” Kvaliteten spelar en viktig roll: ”Man kan lura en kund en, två gånger men inte fler.”

Vidare framkommer det att en butikschef tycker att EMV-begreppet har blivit alldeles för stort och används fel. Butikschefen menar att Euroshopper inte är EMV, utan ICAs EMV enbart består av märkena, ICA och Skona. Vidare menar butikschefen att det inte kan räknas som EMV, då ICA sätter sitt namn på t.ex. ett äpple. *”Det spelar ingen någon roll om det står ICA eller något annat märke på äpplet, det är ändå samma äpple.”*

Andra synpunkter på EMV är att: *”EMV är här för att stanna.”* Det handlar om att EMV ska styra vissa leverantörer: *”Många av de leverantörer som är knutna till butikerna är även de som producerar våra EMV.”* En butikschef nämner dock: *”EMV har blivit som en ond cirkel, det är något som alla ska ha, det börjar bli lite överdrivet.”* En annan aspekt med EMV är att butikscheferna kan hålla jämnare prisnivå i butiken eftersom de: *”Slipper alla säljare som kör sina kampanjer.”* Flera butikschefer anser dock att det finns en risk med EMV: *”Risken är om det blir för mycket EMV i framtiden, att utvecklingen stannar upp, eftersom märkesledarna står för utvecklingen.”*

5.1.3 Hemköp

Den generella uppfattningen om EMV är att varorna i nämnda kategorier har kommit för att konkurrera mot märkesvarorna, eftersom de är onödigt dyra och är för starka på marknaden. Marknadsledaren gick ner så mycket i pris för att vara attraktiva, så det gick inte för butikerna att överleva på de små marginalerna. EMV kom för att höja butikernas marginaler. En butikschef nämner: *”I början lanserades EMV för att få bukt med de krisdrabbade områdena.”* En annan butikschef menar att fördelen med EMV är att man kan sätta press på en leverantör. EMV har gjort att detaljhandeln har tagit makten från producenterna, och tvingat dem till förhandlingsbordet: *”Det är inte förrän du är upptryckt mot väggen som du ger vika.”*

Butikscheferna ser EMV som en stor konkurrensfördel och genom produkterna ser de möjligheter att profilera sin butik. Detta leder till att kunderna kommer till butiken, eftersom deras produkt bara finns där. En butikschef menar att de stora vinnarna med EMV i slutändan är konsumenterna, eftersom de får billiga varor som håller bra kvalitet. En annan butikschef anser att kunderna troligtvis inte funderar på om produkten är EMV, eftersom: *”Jag tror inte ens min egen personal vet vad som är EMV.”*

Det är inte bara fördelar med EMV och butikscheferna påpekar även vissa nackdelar. En butikschef menar: *”Problemet med EMV är att det blir en djungel för kunden.”* En annan butikschef anser att EMV har utvecklats till: *”Något nödvändigt ont och jag tycker inte om det.”* Konsumenterna gillar marknadsledarna, eftersom det är av den anledningen som de kommer till butikerna. Bra och unika EMV är en konkurrensfördel, men det finns många produkter som inte har den prägel. *”Det har blivit lite löjligt, då en disksvamp kan kallas EMV, och så har man bara den i sortimentet.”* Vidare ser

butikscheferna nackdelar med att EMV, i vissa fall inte når upp till samma kvalitet som traditionella märkesvaror i de nämnda kategorierna. En annan risk är: *”Skulle det bli för många EMV finns risken att utvecklingen går bakåt.”* De flesta är dock överens om att svårigheten med EMV är att det kommer nya produkter hela tiden, vilket leder till att det blir: *”Jobbigt att spaca om.”*

5.2 Space management på central nivå

5.2.1 Lönsamhet

5.2.1.1 Coop

Flera butikschefer berättar att Coop har som mål att höja andelen EMV i de nämnda kategorierna. Anledningen till detta är att de på central nivå vill tjäna så mycket pengar som möjligt. Vidare framkommer det från flera butikschefer att det är en rekommendation från central nivå, hur nya EMV ska exponeras, för att öka lönsamheten. Butikscheferna är styrda från central nivå att lyfta fram EMV för att öka lönsamheten.

En butikschef sa: *”Jag tror det är en hyllplaceringsstrategi från central nivå att få ut de mest lönsamma varorna i ögonhöjd, och de mindre lönsamma längst ner, för att få så bra vinst som möjligt.”*

5.2.1.2. ICA

Det framkommer under intervjuerna, när de på central nivå planerar för EMV så utgår de från att tjäna så mycket pengar som möjligt. En butikschef menar: *”Det är klart de tittar på lönsamheten när de på central nivå arbetar med EMV.”* Vidare berättar en butikschef: *”Vi har fått order av ICA centralt att våra produkter ska prioriteras i butiken, för att vi ska öka försäljningen av EMV och tjäna mer pengar.”*

En butikschef anser: *”EMV har på central nivå bättre lönsamhet än vad jag har i min butik, de räknar på marginaler som jag inte kan hålla, jag måste hålla ett lägre pris.”*

5.2.1.3 Hemköp

Flera butikschefer berättar, att det är hårt tryck från central nivå vid nylanseringar av EMV, för att få igång försäljningen. Genom belöningar till butikerna vill de på central nivå så snabbt som möjligt få upp lönsamheten på EMV. En butikschef menar: *”För att nå upp till målen med EMV så tror jag att man arbetar mycket på central nivå med att hitta väldigt små marknader för en produkt och sedan har man bara den i kategorin.”*

5.2.2 Taktik

5.2.2.1 Coop

Flera butikschefer berättar att det handlar om på central nivå att placera EMV fördelaktigt, för att kunderna ska känna sig hemma i butiken. En butikschef nämner: *"Vi får rekommendationer från central nivå men det känns som att det bli mer och mer styrning och det kan ju vara en taktik."* Vidare berättar en butikschef: *"Hade jag inte varit styrd från central nivå hade jag bara tittat på lönsamhet och då hade det inte varit någon skillnad på EMV och traditionella märkesvaror, deras taktik är att exponera EMV för att uppfylla även andra syften."*

En annan butikschef menar att det inte finns någon taktik från central nivå att plocka bort marknadsledaren: *"Den behövs för att Sverige är långt efter i utvecklingen av EMV, om man jämför med Europa, dessutom är det kunden som bestämmer."* Vidare tror inte butikschefen att det av taktiska skäl går att fylla hela butiken med EMV, *"Så korkade är de inte på central nivå, eftersom kunderna förväntar sig andra varor än EMV"*.

En butikschef tycker att taktiken, från central nivå, tidigare var att gömma märkesledaren, eftersom kunden hittar den ändå. Nu är EMV till för att konkurrera ut andra och tredje konkurrenten: *"Taktiken är att sätta press på leverantörerna och producenterna."*

5.2.2.2 ICA

Flertalet av butikscheferna berättar att de på central nivå vill ha märkesledaren i sitt sortiment och sedan placera EMV till höger om dem. Vidare tror några butikschefer att det är ett mål från central nivå att konkurrera bort tredje och fjärde märket. En annan butikschef anser att EMV ska stå just bredvid märkesledaren, och att det är en uttalad taktik från central nivå. Vidare nämner butikschefen att det även är en uttalad taktik att ha EMV i butikshyllan: *"ICA centralt gömmer konkurrerande produkter i butikshyllan, men det fungerar inte eftersom det är kunden som bestämmer."*

En butikschef beskriver att en taktik från ICA är: *"Man kan abonnera på nya EMV, på så vis kommer det en kartong som man kan prova först så den är bra."* Slutligen påpekar en butikschef att det inte finns någon uttalad taktik att bli av med någon konkurrent utan snarare att dra ner på de stora leverantörernas makt.

5.2.2.3 Hemköp

Flera butikschefer menar att på central nivå fokuseras det på kunderna. En butikschef menar: *"En taktik från central nivå är att knyta upp kunder till kedjan, vilket man gör genom att marknadsföra EMV."* En annan butikschef tycker: *"En taktik från central nivå är att kunderna ska känna igen produkterna som skapar vår profil, profilen ska bestå av hög kvalitet."*

En uttalad taktik är att lyfta fram nya EMV, helst på gavlar. Butikscheferna tror att det beror på: *"De vill att våra kunder ska handla EMV."* En butikschef berättar att de på central nivå tittar mycket på marknadsledaren inom de olika kategorierna, och försöker att härma dem då det gäller kvalitet, förpackningar etc. Anledningen till detta är enligt butikschefen: *"Vi vill ju konkurrera ut dem."* Vidare framkommer det: *"En taktik från central nivå för att konkurrera med lågpriskedjor är att satsa på och utveckla vårt lågprismärke."*

5.2.3 Värderingar

5.2.3.1 Coop

Flera butikschefer berättar: *"Coops värdering centralt är att profilera kedjan och göra konsumbutiken unik, på så vis blir butikerna bärare av våra värderingar."* Det bildas en form av lojalitet till kedjan genom produkterna. En butikschef påpekar att i de flesta fall får kunden inte en sämre vara när de väljer EMV i de nämnda kategorierna: *"Vi vill ju inte vara ohederliga, butikens EMV är väl så bra som marknadsledarna."* Vidare berättar en butikschef: *"Det finns uttalade mål med kravmärkta produkter, de ska sälja mer för att öka butikens miljöprofil."*

En butikschef menar: *"Hade de fått bestämma som sitter över mig så vete fan om de inte hade fyllt hela affären med EMV."* Vidare anser en annan butikschef att Coop centralt inte har som mål att uppnå enhetliga butiker i hela landet. En butikschef är dock av motsatt uppfattning: *"Från central nivå är det nog tänkt att butikerna ska vara enhetliga, dessutom finns märket Coop X-tra i 3 länder, d.v.s. det handlar om att stärka Coops profil."* En butikschef påpekar att det inte är någon taktik från central nivå att det ska vara snyggt i butikshyllan: *"Utseendet spelar ingen roll det viktigaste är att hyllan fungerar praktiskt."*

5.2.3.2 ICA

Flera butikschefer berättar att ICA inte har några mål med EMV, men att de på central nivå gärna vill framhäva sitt namn genom produkterna: *"Det finns ingen påverkan från central nivå när det gäller värderingar."*

Vidare nämner en butikschef: *"Jag tror de på central nivå vill att hyllorna ska se likadana ut, men var de sedan står i butiken har de inte med att göra."*

5.2.3.3 Hemköp

Det framkommer under intervjuerna att de på central nivå genom olika värderingar sätter stor vikt i att framhäva sina EMV, eftersom de skapar en bra profil för butiken samt att lönsamhetsmarginalerna är goda.

En butikschef påpekar att Hemköps EMV tydligt ska synas i butiken, detta sker genom de speciella förpackningarna. De är vanliga konsumenter på förpackningarna och färgerna är enhetliga, *"det är snyggt helt enkelt"*, som en butikschef uttrycker sig. Butikschefen tror att de på central nivå vill att det ska se enhetligt och snyggt ut i hyllan.

5.3 Planogram

5.3.1 Coop

Majoriteten av butikscheferna följer planogrammen fullständigt, eftersom: *"Vi är mycket centralt styrda genom de planogram vi får från Stockholm."* Vidare menar en butikschef att planogrammen lyfter fram EMV i butikshyllorna, där de får bra placering. Taktiken bakom detta är att nå de mål som centralt finns uppsatta för EMV. En annan butikschef menar: *"Planogrammen lyfter fram våra EMV i bättre kundhöjd, kanske lite mer än vad de förtjänar."* Butikschefen anser dessutom att de på central nivå tar över butiken, eftersom de genom planogrammen kan bestämma sortimentet och kontrollera det som säljs via sina datorer. Butikschefen är noga med att påpeka att det är lönsamhet som ligger bakom planogrammen.

En butikschef som följer planogrammen till punkt och pricka, menar att de bygger på ekonomi och attraktiva varor, d.v.s. EMV samt marknadsledaren. Butikschefen menar: *"Planogrammen kommer från central nivå och det finns ingen rättvisa i dem."* En annan butikschef påstår vidare att märkesledarna är viktiga för butikerna och att kunderna vill ha dem, därför är planogrammen uppbyggda efter dessa. *"I planogrammen syns det att EMV och märkesledarna premieras, det innebär att andra och tredje märket skuffas undan."*

En del butikschefer gillar inte planogrammen, bl.a. för att de inte tror på rikstäckande planogram. En av de butikscheferna menar: *"Jag tycker mig inte kunna se att man vill ha bort några konkurrenter i planogrammen."* Butikschefen menar vidare att det snart kommer en klassificering av butikerna, som kommer att ersätta planogrammen. *"I dessa klassificeringar kommer det säkerligen inte att fattas några av våra produkter."* En annan butikschef menar: *"Det syns i planogrammen att de mest lönsamma varorna ska ha den optimala kundhöjden, vilket innebär att EMV får den plats de kanske inte förtjänar."* En butikschef använder planogrammen för att öka lönsamheten. Butikschefen vill dela upp det i heta och kalla varor: *"Heta varor är EMV som ska ha en bra placering, sedan kan man gömma undan de kalla varorna för de har kunden ändå uppskrivna på sin lista."*

Några butikschefer menar att det är för mycket arbete med att följa planogrammen, eftersom det hela tiden kommer nya produkter: *"Jag har inte tid att följa dem, jag kör på egna lösningar för att hitta min egen profil på min butik."* En butikschef menar vidare att planogrammen är mer tillrättalagda för EMV, än för andra varor: *"De räknar på procent- och kronmarginal, och inte på hur mycket man säljer, då planogrammen utformas."* En annan butikschef menar: *"Planogrammen försöker jag att jobba efter, men det är svårt i min typ av butik, eftersom jag har en annan typ av utrustning än den som de räknar på centralt."*

5.3.2 ICA

Det finns inte någon butikschef på ICA som följer planogrammen fullständigt, utan de ser snarare planogrammen som ett slags hjälpmedel för sin butik. De menar att planogrammen måste bli mer skraddarsydda för varje butik och bygga på butikens egen statistik.

En butikschef menar: *"Planogrammen gömmer konkurrerande produkter till EMV i butikshyllan, men det fungerar inte i verkligheten eftersom det är kunden som bestämmer vad den vill köpa."* Vidare menar butikschefen att det syns i planogrammen att EMV prioriteras. En annan butikschef menar: *"Marginalkronor styr planogrammen och det är teoretiker som har gjort dem, de vet inte om att det inte fungerar."* Butikschefen tror vidare att syftet med planogrammen är att de på central nivå, via datorer och statistik, ska kunna kontrollera och styra de olika butikerna.

Sedan finns det butikschefer som inte bryr sig om planogrammen: *"Planogrammen följer jag inte speciellt mycket mer än vid ombyggnader."* Butikschefen anser att tanken bakom planogrammen är att de på central nivå ska styra butikerna, men att det är väldigt svårt i praktiken. En annan butikschef menar: *"När de planerar planogrammen på central nivå så har de bättre marginal än vad jag har här i butiken."* Vidare tillägger butikschefen: *"Det är ett helvete här, konkurrensverket vet inte vad de snackar om när de säger att det behövs mer konkurrens."* En butikschef påstår: *"Jag skiter i planogrammen, men nästa år blir jag tvungen att använda dem fullt ut."* Butikschefen menar att genom planogrammen vill de på central nivå att butikernas sortiment ska vara enhetligt.

5.3.3 Hemköp

Det finns inte någon på Hemköp som följer planogrammen till fullo, anledningen är att de anser att det måste finnas lokala avvikelser. En butikschef menar: *"Jag styr ju inte sortimentet utan det gör ju kategoricheferna."* Vidare anser butikschefen: *"Jag funderar inte så mycket över planogrammen, eftersom vi är en kedja och jag gör som de säger, dessutom tror jag inte det finns något rätt eller fel."* Butikschefen framhåller att det syns i planogrammen att de bygger på lönsamhet, eftersom EMV har de bästa platserna. En butikschef menar att det kommer att hända stora saker inom allivsbutikerna, många kommer att försvinna därför gäller det att effektivisera så mycket som det går. Butikschefen anser därför att planogram är viktiga. En annan butikschef menar att det klart framgår i planogrammen att de utgår från lönsamheten, eftersom: *"Planogrammen placerar EMV på kanske för bra platser."*

Vidare finns det en butikschef som inte alls använder sig av planogrammen, eftersom butiken har ett annorlunda sortiment och är en testbutik. Butikschefen måste av den anledningen själv hitta den mest lönsamma mixen av produkter.

5.4 Space management på butiksnivå

5.4.1 Lönsamhet

5.4.1.1 Coop

Samtliga butiksschefer menar att lönsamheten är väldigt viktig att beakta, när man funderar kring hyllplaceringar. En butikschef anser att det är av den anledningen som butiken satsar på EMV, *"Jag gav EMV bättre hyllutrymme vilket ökade försäljningen markant."* En annan butikschef påstår: *"Jag ser alltid till att jag exponerar EMV bättre för att de har en bättre lönsamhetsmarginal."* Butikschefen menar att EMV ska placeras i förmånlig höjd och orsaken till detta är lönsamhet.

En butikschef berättar: *"Man ska tänka i kronor då man placerar produkter och lyfta fram de som man tjänar mest pengar på."* Butikschefen menar att de mest lönsamma varorna skall placeras i optimal kundhöjd, och de mest olönsamma ska placeras längst ned på hyllan. En annan butikschef poängterar: *"Jag vill sälja de märkena som har den bästa lönsamheten, det spelar ingen roll vad det är för typ av märke."* Vidare menar butikschefen att den vara som säljer bäst automatiskt ska få mer plats, oavsett om det är en EMV eller en traditionell märkesvara.

5.4.1.2 ICA

Även på ICA är butikscheferna överens om att lönsamheten är en väldigt viktig faktor, då man arbetar med hyllplacering. En butikschef berättar: *"Jag funderar alltid på att jag ska ha EMV på en central plats, gärna i takhöjd, till höger om märkesledaren, för att min lönsamhet ska öka."* En annan butikschef menar: *"Ur lönsamhetssynpunkt ska EMV stå på optimal hyllplacering mitt i butikshyllan, i blickfånget för konsumenten, och nära märkesledaren."* En butikschef anser: *"EMV är väldigt viktigt för mig och har betydelse för min butiks lönsamhet, jag tjänar bra med pengar på EMV och kan inte vara utan dem, då jag funderar kring hyllplaceringar."*

En butikschef är mildare i sin framtoning, då det gäller EMV och hyllplaceringar, och menar: *"Alla varor med hög marginal ska stå förmånligt i hyllan."* Butikschefen utvecklar resonemanget: *"Men visst funderar jag på att med EMV kan vi ta ett bättre pris, d.v.s. ett lägre pris, till kunden och ändå tjäna mer pengar."*

En butikschef är av en annan uppfattning och berättar att EMV ska konkurrera på samma villkor som en traditionell märkesvara. *"Om EMV ej köps ska den tas bort eftersom man då inte tjänar pengar på den."*

5.4.1.3 Hemköp

Lönsamheten är väldigt viktig även på Hemköp. En butikschef berättar att EMV ska prioriteras i butikshyllan, eftersom: *"De är mest lönsamma för företaget."* Vidare menar butikschefen att det är viktigt att alltid ha EMV bredvid märkesledaren i hyllan, eftersom 80 procent säljs från hyllan. Dessutom ska man tänka på att EMV ska ha många ansikten för att det ska öka lönsamheten åt företaget.

En annan synpunkt från en butikschef är att: *"EMV är lönsamt om man räknar på rätt sätt."* Butikschefen menar: *"Det är inget negativt för kunden med EMV, samtidigt som vi tjänar pengar på dem."* En annan butikschef anser: *"De stora vinnarna är kunderna som med hjälp av EMV får bra produkter till ett för oss lönsamt pris."*

5.4.2 Taktik

5.4.2.1 Coop

En butikschef berättar att det är viktigt att tänka på att ge EMV den bästa platsen, d.v.s. bästa höjden, många ansikten och alltid till höger om marknadsledaren. Butikschefen menar: *"Vi vill ha våra EMV bredvid märkesledaren och det händer att vi gömmer undan tredje och fjärde märket."* En annan butikschef påpekar att: *"Märkesledaren bör ofta placeras högt eller lågt, för folk kommer att hitta den ändå, det innebär att vi ska tänka på att ge EMV bättre platser."* En del butikschefer är noga med att poängtera: *"Marknadsledaren ska inte plockas bort, eftersom det måste finnas alternativ för kunden."* Däremot framkommer det: *"Kanske kan det bli så att tredje och fjärde märket försvinner till förmån för EMV."* Vidare är det viktigt för butiken att ha en mix av produkter. Butiken får med EMV och märkesledaren en bra balans, på så sätt görs lågprisbutikerna ointressanta. En butikschef menar att det inte går att plocka bort marknadsledaren, men: *"Vi bör tänka på och sträva efter att öka andelen EMV, genom att duka upp butiken fördelaktigt, d.v.s. det handlar om vad vi vill sälja på kunden."*

Ett annat vanligt förekommande tankesätt är att placera EMV centralt, för att stärka koncernens namn. Som en butikschef uttrycker det: *"Vi försöker att styra kunden och marknaden, men det är kunden som styr och som kommer att säga ifrån när andelen EMV är tillräckligt."* En annan butikschef menar: *"EMV är viktigt för min butik och koncernen som helhet."* En butikschef berättar att det inte finns så mycket att fundera kring eftersom: *"Kunderna bestämmer och de är de som har makten, självklart försöker vi påverka dem, men det är långt ifrån att bestämma."*

5.4.2.2 ICA

Flera butikschefer menar: *"När det gäller märkesledaren så går det inte att gömma den för kunden hittar den ändå, men visst tänker man på att prioritera våra EMV."* Några butikschefer berättar att de vill ha märkesledaren och sedan EMV till höger för att på så vis få bort tredje och fjärde konkurrenten. Butikscheferna anser: *"Det är ingen tvekan om att tredje och fjärde märket kommer att slås ut."* Vidare menar en annan butikschef: *"Tredje och fjärde märkena försvinner från marknaden det har jag sett."*

En butikschef berättar att, det är viktigt att tänka till när butiken placerar sina produkter: *"Taktiska hyllplaceringar är A och O för våra EMV, eftersom hyllplaceringar till 80 procent handlar om psykologi."*

5.4.2.3 Hemköp

Butikscheferna berättar att när det gäller hyllplacering ska EMV stå i mitten av hyllan, gärna till höger om märkesledaren. Detta tankesätt görs för att framhäva EMV åt Hemköp. Vidare menar en butikschef: *"Många försöker att kopiera märkesledaren, men det gör inte vi, för vi jobbar med kvalitet och pris."*

En annan butikschef påstår: *"Det är klart att tredje och fjärde konkurrenten får ta stryk av EMVs framfart, ja, ibland till och med andra konkurrenten."* Butikschefen betonar att tanken på sikt är att stärka butiksnamnet, och ett steg i den riktningen är att ge EMV fördelaktiga hyllplaceringar. Eller som en butikschef uttrycker det under samma diskussionspunkt: *"Vi tar inte bort marknadsledarna men vi gömmer undan dem, eftersom våra EMV är lika bra."*

5.4.3 Värderingar

5.4.3.1 Coop

En del butikschefer berättar att man ska tänka på att placera EMV bättre än en traditionell vara, eftersom: *"Jag vill vara lojal mot det företag jag representerar, marknadsledarna hittar kunderna ändå."*

Andra butikschefer framhäver att EMV ser bra ut i hyllan och att de hade valt EMV framför traditionella märkesvaror om de hade fått välja. En butikschef uttrycker: *"Jag tycker att EMV är lika snygga som traditionella märkesvaror, och får jag chansen att fylla en hel hylla med EMV så gör jag det."*

5.4.3.2 ICA

En butikschef berättar: *"Jag gillar EMV, men kan inte tänka mig att fylla en hel hylla med EMV, det finns en viss smärtgräns, samt att utbudet blir lidande."* Butikschefen menar vidare: *"Man måste även i butiken skynda långsamt med EMV för att få rätt balans för kunden."* En annan butikschef tycker tvärtom: *"Jag tycker EMV ser jäkligt snyggt ut i hyllan, och jag skulle kunna tänka mig att fylla hela butiken med EMV, av lojalitet till kedjan, men det fungerar inte för kunderna vill inte ha det."* Butikschefen motiverar detta med: *"EMV är inte så utvecklat i Sverige som det är i andra delar av Europa."*

En annan värdering från en butikschef är: *"EMV är så bra så det är marknadsledaren vi ska jämföra oss med, tredje och fjärde märket är totalt ointressant."* Butikschefen menar fortsättningsvis: *"Coop och Axfood kommer att exponera sina EMV mer än vi gör."*

Det finns även en butikschef som påstår att: *"Priset är inte längre A och O, det handlar mycket om trivsel i butiken och kvalitet, jag tycker bättre om traditionella märkesvaror än EMV och har hellre dem i butikshyllan."*

5.4.3.3 Hemköp

Flera butikschefer menar att EMV ska prioriteras inte bara för att de är lönsamma utan även för att det gäller att vara lojal mot sin kedja. En butikschef betonar vikten av kundtillfredsställelse: *"EMV är bra för lönsamheten men vi kan inte plocka bort några märkesledare, eftersom kunderna förväntar sig att dessa finns i våra butiker."* En annan butikschef menar under samma diskussionspunkt: *"Våra butiker måste tänka på att ha en bra mix av produkter, idag finns en viss märkesfixering och min personliga åsikt är att det är tråkigt med enbart EMV."*

Det finns även en butikschef som inte föredrar EMV i sina butikshyllor: *"EMV är något nödvändigt ont, jag tycker inte om det, men p.g.a. den hårda konkurrensen på marknaden måste vi ha det för att överleva."* En annan butikschef anser att det är snyggt med EMV: *"Våra EMV ska vara lätta att känna igen och för att de ska synas har vi våra kunders ansikten på våra förpackningar, de är snygga helt enkelt."*

Slutligen menar en butikschef att märkesleverantörer inte kan klaga på att det blir mer EMV i butikshyllorna: *"Vissa märkesvaror tar säkert stryk av att det kommer mer och mer EMV i butikshyllorna, men de får ju tillverka dem om de vill."*

5.5 Beslut

5.5.1 Coop

De finns flera butikschefer som fullständigt följer planogrammen vid hyllplaceringsbeslut i samtliga kategorier. Som en butikschef uttrycker det: *"Kedjans beslut styr"*. Anledningen till att de följer planogrammen är lönsamhetsaspekten: *"Planogrammen lyfter fram våra EMV i bättre kundhöjd, kanske lite mer än vad de förtjänar."* En butikschef menar: *"Det är viktigt att tänka i kronor vid bästa hyllplacering."* Butikschefen menar vidare att det är viktigt att föra fram de varor som butiken tjänar mest pengar på. Det bli mer enhetligt i hyllorna med EMV och det är en fördel att det ser snyggt ut. Något som även är viktigt är att vara lojal mot kedjan genom att profilera den: *"Konsum ska vara unikt genom att vara en bärare av våra värderingar."* Genom att följa planogrammen så kommer vissa konkurrenter att försvinna: *"I planogrammen premieras EMV."*

Butikscheferna är osäkra på om det sker någon favorisering i de nämnda kategorierna. En butikschef menar: *"Jag kan inte bestämma om det sker en favorisering eller ej, kanske lite, men inte så man märker det."* Favoriseringen i planogrammen ligger i att de på central nivå lyfter fram EMV, d.v.s. de får en fördelaktig placering. En del butikscheferna tror det beror på att de centralt vill uppnå lönsamhetsmålen. En butikschef nämner ett fall då det förekom favorisering av EMV i butiken. Då plockade butikschefen bort alla konkurrenter i en kategori och sålde enbart det egna märket. De flesta butikschefer anser att de på central nivå ser till att EMV får de bästa platserna, dock tycker de inte det sker någon favorisering.

Det finns även butikschefer som vill följa planogrammen fullt ut, men där de av olika anledningar har vissa avvikelser. Avvikelseberor på, enligt en butikschef, att det inte går att följa planogrammen fullt ut. I dessa fall försöker butikschefen att hitta egna lösningar, vilket sker i samtliga kategorier. En butikschef påstår: *"Jag ser alltid till att jag exponerar EMV bättre för att de har en bättre lönsamhetsmarginal."* Vidare fanns det butikschefer som menar: *"Man ska lyfta fram de produkter man tjänar mest pengar på."* En butikschef anser att det inte spelar någon roll om det är en EMV eller en traditionell märkesvara. Sedan finns det butikschefer som hellre väljer märkesledaren: *"Traditionella märken känner alla till."* En del menar att det handlar om att stärka koncernen, vilket leder till att butikscheferna hellre premierar EMV.

Avvikelseberor på vidare bero på att butiken har annorlunda utformning och utrustning, eller att butiken har en väldigt lokal prägel. En butikschef tycker att det sker favorisering från central nivå när det gäller EMV i samtliga kategorier, eftersom planogrammen är inriktade på att lyfta fram EMV. Om favorisering anser butikschefen: *"Vid favorisering tänker inte jag på pengar utan mer på platsen."* Även om en butikschef har avvikelser, anser butikschefen att det finns en påtryckning från central nivå att framhäva EMV. EMV får ofta fler ansikten än märkesledaren i de olika kategorierna, men butikschefen anser inte att det sker någon favorisering: *"Men syftet är ju att tjäna pengar."*

5.5.2 ICA

Det finns butikschefer som använder sig av planogrammen vid sina beslut, men det finns vissa avvikelser och de beror bl.a. på att butikscheferna anser att det måste förekomma lokala avvikelser. Vidare anser en butikschef att det finns en påtryckning från central nivå att framhäva EMV. Butikschefen påstår vidare att det förekommer favorisering från central nivå och att det förekommer favorisering i butiken av EMV: *"Det är klart att det förekommer favorisering, det gör ju alla."*

En butikschef anser att planogrammen inte går att följa fullständigt eftersom: *"Planogrammen gömmer konkurrerande produkter till EMV i butikshyllan, men det fungerar inte i verkligheten eftersom det är kunden som bestämmer vad den vill köpa."* En annan butikschef menar: *"Det är teoretiker som har gjort planogrammen, de vet inte om att det inte fungerar."* Butikschefen försöker dock att följa planogrammen i den utsträckning som det går.

Några butikschefer menar att de gör egna lösningar, det innebär att de ser planogrammen mer som ett hjälpmedel. En butikschef placerar sina varor efter hur bra de säljer. Säljer en vara bra placerar butikschefen den bättre i butikshyllan, oavsett om det är en EMV eller en traditionell märkesvara. Vidare menar en butikschef att det avgörande för beslutet är lönsamheten. En butikschef framhäver EMV och ger dem bättre platser oftast i ögonhöjd och nära marknadsledaren. Butikschefen är noga med att poängtera att om en vara inte säljs plockas den bort, oavsett vilken vara det är.

Det finns butikschefer som inte följer planogrammen vid hyllplaceringsbeslut. En butikschef menar att det är kunderna som bestämmer vad som ska finnas i hyllan, även om lönsamheten inte är så stor på just den varan som säljs. Butikschefen anser vidare att vissa butiker ger EMV en oberättigad stor plats. Butikschefen känner ingen påtryckning från central nivå: *"Min filosofi är att EMV inte ska särskiljas från traditionella märken, utan vid placering av varor är det kunderna som bestämmer."* En annan butikschef berättar: *"Jag placerar alltid EMV på en central plats, gärna i tahöjd, till höger om märkesledaren, för att min lönsamhet ska öka."* En butikschef påpekar: *"För att öka min lönsamhet placerar jag EMV i blickfånget för konsumenten, och nära märkesledaren."* Vidare menar butikschefen: *"EMV är väldigt viktigt för mig och jag måste ha EMV för att öka min lönsamhet."*

En del butikschefer anser att det inte bara är lönsamheten som styr hyllplaceringsbesluten: *"Jag placerar EMV fördelaktigt, eftersom det ser snyggt ut i hyllan."* En annan butikschef menar: *"Av lojalitet mot kedjan skulle jag kunna fylla hela butiken med EMV."* Flera butikschefer anser vidare att vid beslut bör man tänka på att det inte går att gömma märkesledaren. En butikschef menar att det händer att man vill få bort andra konkurrenter till EMV i butikshyllan: *"Även om jag inte följer planogrammen, finns det påtryckningar, så visst tänker man på att prioritera våra EMV"*

5.5.3 Hemköp

Majoriteten av butikscheferna följer planogrammen vid hyllplaceringsbeslut. Det finns dock inte någon på Hemköp som följde planogrammen fullt ut, en av anledningarna är att de anser att det måste finnas lokala avvikelser. En annan anledning är att det hela tiden kommer nya produkter: *"Det blir svårt att följa planogrammen till 100 procent."* Planogrammen styrs av lönsamhet och de framhäver EMV, de får bäst platser och mest ansikten. En butikschef nämner: *"EMV har prioritet i hyllan, gavlar och sortiment, eftersom de är mer lönsamma och de symboliserar lojalitet mot kedjan."* Lönsamheten är väldigt viktig även på Hemköp och EMV ska prioriteras i butikshyllan: *"De är mest lönsamma för företaget."* Det finns dock en baksida av myntet och en butikschef betonar vikten av kundtillfredsställelse och menar: *"EMV är bra för lönsamheten men vi kan inte plocka bort några märkesledare, eftersom kunderna förväntar sig att dessa finns i våra butiker."* Butikschefen utvecklar denna kommentar: *"Vi tar inte bort marknadsledarna men vi gömmer undan dem, eftersom våra EMV är lika bra."* En annan butikschef menar under samma diskussionspunkt: *"Våra butiker måste tänka på att ha en bra mix av produkter, idag finns en viss märkesfixering och min personliga åsikt är att det är tråkigt med enbart EMV."* Det blir därför viktigt att ha ett brett sortiment, eftersom kunden förväntar sig att hitta allt i butiken: *"Jag tror inte det finns något rätt eller fel då det gäller placeringar."*

En butikschef följer inte planogrammen alls vid hyllplaceringsbeslut, anledningen till detta är att butiken är en testbutik: *"Planogrammen passar inte in i min typ av butik."* Vid beslut om hyllplacering arbetar butikschefen efter att marginalvaror ska hamna i blickfånget, och av denna anledning finner butikschefen det legitimt att tilldela EMV mer och bättre platser. Butikschefen tycker inte att det sker någon favorisering av EMV, eftersom de ej plockar bort marknadsledaren. Butikschefen anser att favorisering är att *"Sätta EMV på bra plats och sedan ta bort marknadsledaren."* Detta sker ej i butiken, utan EMV placeras jämte marknadsledaren istället för andra traditionella märkesvaror.

EMV ska dock inte prioriteras bara för att de är lönsamma, det gäller även att vara lojal mot sin kedja. En butikschef menar att vid hyllplaceringsbeslut framhävs EMV, anledningen till detta är att butikscheferna vill profilera butiken. Vidare känner butikscheferna påtryckningar från central nivå att få igång försäljningen på EMV. Vid hyllplaceringsbeslut framhävs EMV: *"Vi sätter EMV på gavlar, och inte på undangömda platser, vi vill att kunderna ska handla EMV."* Anledningen till detta är enligt en del butikschefer att knyta upp kunderna till butikskedjan. Favorisering av EMV innebär enligt några butikschefer att man utgår från personliga värderingar, men det är inget som görs eftersom det måste finnas alternativ för kunden. En butikschef menar att det är snyggt med EMV: *"Våra EMV ska vara lätta att känna igen och för att de ska synas har vi våra kunders ansikten på våra förpackningar, de är snygga helt enkelt."*

5.6 Butiksmätning

5.6.1 Coop

Coop följer planogrammen till cirka 92 procent i respektive kategori. Coop har störst antal EMV och hyllarea i samtliga kategorier. Inom samtliga kategorier d.v.s. ris, ketchup och flingor har Coop störst andel EMV på A-nivå och C-nivå med undantag för ris. På B-nivå har Coop minst andel EMV i kategorierna flingor och ketchup medan de har näst mest andel ris. (se bilaga 4)

5.6.2 ICA

ICA följer planogrammen till cirka 33 procent i respektive kategori. ICA har minst antal EMV i kategorin ris och flingor samtidigt som de har näst mest i kategorin ketchup. ICA har näst störst hyllarea inom kategorierna ris och flingor medan deras ketchup har lägst. Inom kategorierna ris och flingor har ICA näst mest andel EMV på A-nivå och på B-nivå har de störst andel medan deras ketchup har lägst. På C-nivå har ICA störst andel EMV inom kategorin ris medan de har lägst i kategorierna flingor och ketchup. (se bilaga 4)

5.6.3 Hemköp

Hemköp följer planogrammen till cirka 67 procent i respektive kategori. Hemköp har näst mest antal EMV inom kategorierna ris och flingor medan deras ketchup har lägst. Hemköp har minst hyllarea inom kategorierna ris och flingor samtidigt som de har näst mest inom kategorin ketchup. Inom kategorierna ris och flingor har Hemköp lägst andel EMV på A-nivå medan deras ketchup har näst mest. På B-nivå har Hemköp störst andel EMV i kategorin ketchup. Flingorna har näst mest andel i kategorin medan riset har lägst andel. På C-nivå har Hemköp näst mest andel EMV inom respektive kategori. (se bilaga 4)

Ris

Nivå	A	B	C	Area dm2	Antal Varumärken	Planogram
Coop	0,77	0,375	0,413	0,519	0,565	0,919
ICA	0,643	0,143	0,571	0,452	0,479	0,329
Hemköp	0,45	0,2	0,46	0,37	0,55	0,67

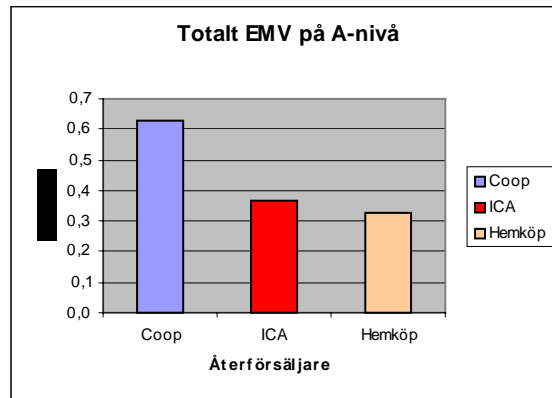
Ketchup

Nivå	A	B	C	Area dm2	Antal Varumärken	Planogram
Coop	0,5	0	0,419	0,306	0,554	0,919
ICA	0,214	0	0,307	0,174	0,404	0,329
Hemköp	0,38	0,12	0,316	0,272	0,37	0,67

Flingor

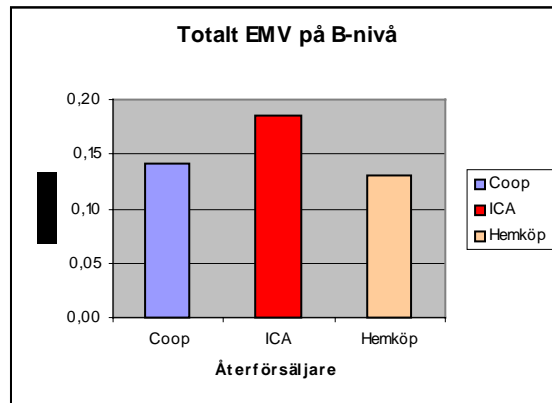
Nivå	A	B	C	Area dm2	Antal Varumärken	Planogram
Coop	0,606	0,05	0,356	0,337	0,577	0,919
ICA	0,243	0,143	0,207	0,198	0,386	0,329
Hemköp	0,16	0,07	0,32	0,183	0,43	0,67

5.6.4 Total sammanställning



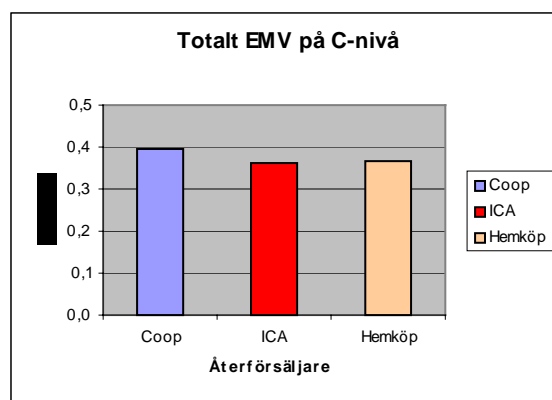
Figur: 5.2 A-nivå

Kommentar: Coop har cirka 63 procent av deras EMV på A-nivå medan ICA har 37 procent och Hemköp 33 procent.



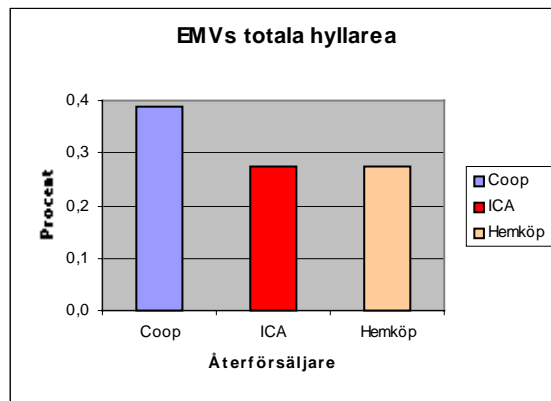
Figur: 5.3 B-nivå

Kommentar: Coop har cirka 14 procent av deras EMV på B-nivå medan ICA har 19 procent och Hemköp 13 procent.



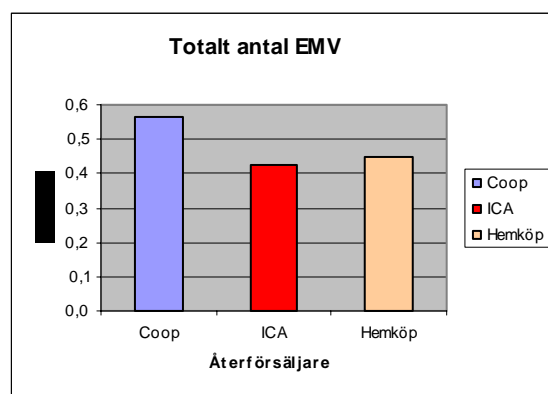
Figur: 5.4 C-nivå

Kommentar: Coop har cirka 40 procent av deras EMV på C-nivå medan ICA har 36 procent och Hemköp 37 procent.



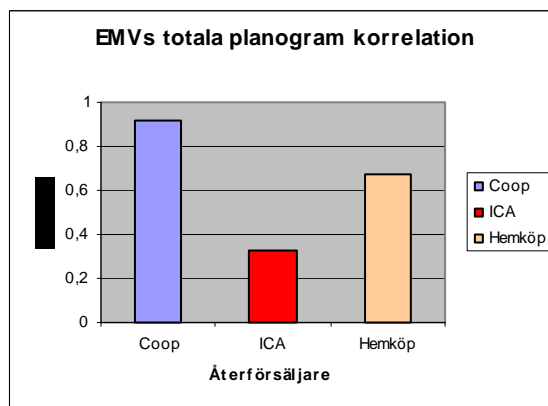
Figur: 5.5 Hyllarea

Kommentar: Coop har cirka 39 procent EMV på deras hyllarea medan ICA har 28 procent och Hemköp 28 procent.



Figur: 5.6 Antal

Kommentar: Coop har cirka 57 procent EMV medan ICA har 42 procent och Hemköp 45 procent.



Figur: 5.7 Planogram

Kommentar: Coop följer planogrammen till cirka 92 procent medan ICA följer 33 procent och Hemköp 67 procent.

6

Analys

I detta kapitel sammankopplas litteraturen med empirin för att söka förståelse och tolka problemområdet. Analysen är utifrån vår forskningsfråga och syfte uppdelad i de delar som analysmodellen består av. I analysen kommer vi att tolka respondenternas svar och butiksmätningarna, som utgör de olika delarna i analysmodellen och tillsammans kan ses som helheten i undersökningen. Analysen ämnar ge en förståelse för helheten och problemområdet i uppsatsen. Slutligen ska kapitlet leda fram till våra slutsatser i kapitel 7.

6.1 Analytisk disposition

Vi har i det empiriska undersökmaterialet sammanställt de personliga intervjuerna och butiksmätningarna. Vi kommer vidare i detta kapitel koppla samman det empiriska materialet med analysmodellen. Med hjälp av modellen kommer vi att analysera huruvida det finns ett samband mellan de bakomliggande faktorerna och hyllplaceringsbeslut.

6.2 Övergripande om EMV

Under intervjuerna framkommer det att olika ekonomiska skäl är de främsta anledningarna till att EMV framtagits: ”EMV är en pengafråga” (Butikschef Coop). Butikscheferna inom de tre butikskedjorna vill legitimera EMV genom att få ner priserna och ge kunderna mer värde: ”Både vi och konsumenten ska göra pengar” (Butikschef ICA). Argumentet för dessa påståenden är att det finns olika fördelar med EMV, som butikscheferna framhäver. Dessa fördelar är nästan uteslutande förknippade med ekonomisk avkastning. Coop och ICAs butikschefer framhäver fördelar som t.ex. bättre avkastning, prispress, bra produkter etc. Även Hemköps butikschefer anser att EMV är till för att höja butikernas marginaler. De anser vidare att konsumenterna är de stora vinnarna, eftersom EMV skapar billiga produkter med bra kvalitet. Även Coop och ICAs butikschefer menar att konsumenterna är de stora vinnarna, genom att EMV bidrar till en prispress på marknaden, som är positiv för konsumenten.

”EMV handlar om [...] erbjuda kunderna ett lika bra alternativ som de traditionella märkesvarorna” (Butikschef Coop). Detta påstående samt

ovanstående är förenligt med vad litteraturen säger om att kostnaderna för utveckling, produktion och marknadsföring är lägre för EMV än för traditionella märkesvaror. Detta kan också sammankopplas med att den fortsatta utvecklingen av EMV bygger på att gapet mellan EMV och traditionella varor minskar i avseende kvalitet, image och i viss mån pris. Detaljisterna har tagit makten över varumärkesmarknaden och kontrollerar distributionsleden, vilket enligt litteraturen är billigare än att använda mellanhänder.

Majoriteten av butikscheferna på Hemköp menar att EMV även kan vara en taktik för att sätta press på leverantörerna: *"Inte förrän du är upptryckt mot väggen som du ger vika."* Även en del butikschefer på Coop och ICA menar att EMV är till för att fortsätta den press som detaljisterna satt på leverantörerna och producenterna. Detta är förenligt med Pellegrini (1996), som beskriver hur leverantörerna anpassar sig efter detaljisterna. I våra butiksmätningar framkommer det att de totala varumärkena i de undersökta kategorierna till stor del består av EMV. Coop har över 50 procent, medan ICA och Hemköp har drygt 40 procent EMV. EMV är således i majoritet i antal varumärken i de undersökta kategorierna. Det faktum att leverantörerna trängs undan bekräftas vidare i litteraturen av bl.a. de Chernatony & McDonald (1998).

Vidare framkommer det från Coops butikschefer att EMV är ett sätt att profilera butiken. Butikerna slipper nämligen att lägga resurser på marknadsföring till följd av att butikens namn symboliserar produkterna. Butikscheferna på Hemköp anser att profilering genom EMV är en stor konkurrensfördel, vilket innebär att kunderna knyts till butiken. Detta bekräftas vidare av litteraturen t.ex. Nandan & Dickinson (1994), som menar att EMV kan utnyttja kundernas lojalitet. Butikscheferna på ICA har en annan teoretisk förankring, vilken påminner om Sayman, Hoch & Raju (2002) som anser att EMV är ett sätt att positionera sig.

Enligt samtliga butikskedjor finns det en risk med för mycket EMV. Risken är att märkesledarna tar stryk om EMV blir för stora: *"[...] utvecklingen stannar upp, eftersom märkesledarna står för utvecklingen"* (Butikschef ICA). Butikscheferna är bekymrade över hur kunderna ska reagera, eftersom kunderna efterfrågar märkesledarna. Enligt litteraturen är det dock främst tredje, fjärde och femte märket inom ett produktområde som tar stryk av EMV. Många forskare är oense om hur konsekvenserna blir. En del forskare som t ex Parker & Kim (1997) anser att leverantörerna kommer att få stora problem med detaljisterna, eftersom de inte kan skapa inträdesbarriärer för EMV. Butikscheferna tror att kunderna kommer att säga ifrån om det blir för mycket EMV. En butikschef på Coop berättade om ett test där olika butiker tog bort märkesledaren: *"Det blev rena ramaskriet [...]."*

6.3 Space management på central nivå

6.3.1 Lönsamhet

Butikscheferna på de tre butikskedjorna anser att de på central nivå planerar för EMV, för att tjäna så mycket pengar som möjligt. På central nivå vill man höja andelen EMV på de nämnda kategorierna genom att lägga stor vikt vid bra hyllplacering vid bl.a. nylanseringar för att få igång försäljningen. Denna syn på

lönsamhet och hyllplacering är även återkommande i litteraturen av bl.a. Håkansson, (2000). Utifrån både litteratur och empiri är lönsamheten en viktig faktor, vilket de på central nivå är medvetna om: *"Vi har fått order från ICA centralt att våra produkter ska prioriteras, för att vi ska öka försäljningen av EMV [...]"* (Butikschef ICA). På Hemköp finns det även belöningar från central nivå om man får upp lönsamheten på EMV: *"[...] man arbetar mycket på central nivå med att hitta väldigt små marknader för en produkt, sedan har man bara den i kategorin"* (Butikschef Hemköp).

6.3.2 Taktik

Genomgående för de tre butikskedjorna är att butikscheferna blir styrda från central nivå att placera EMV till höger om märkesledaren. Det finns även antydningar från några butikschefer på ICA och Coop att de på central nivå gömmer undan märkesledaren i hyllan. Dock håller det på att ske en förändring i butikerna, eftersom kunderna vill ha märkesledaren. EMV är till för att konkurrera ut tredje, fjärde och femte märket: *"Vi vill ju konkurrera ut dem"* (Butikschef Hemköp). Detta är ett fenomen som är uppmärksam inom space management litteraturen, bl.a. Anderson (1979) och Borin & Farris (1995) menar att leverantörerna bör oroa sig, eftersom hyllplaceringen är viktig för deras överlevnad. Leverantörernas räddning är att kunderna efterfrågar en mix av produkter i butiken: *"ICA centralt gömmer konkurrerande produkter i butikshyllan, men det fungerar inte eftersom det är kunden som bestämmer"* (Butikschef ICA).

Hemköp och ICAs butikschefer menar att de blir styrda och att det är en taktik från central nivå att exponera EMV fördelaktigt i hyllan och sätta press på leverantörerna. Butikscheferna på Hemköp anser att styrningen från central nivå utgår från att knyta kunderna till butiken genom bl.a. kvalitet och förpackningar. På Coop kallar butikscheferna styrningen för rekommendationer: *"Vi får rekommendationer från central nivå, men det känns som det blir mer och mer styrning [...]"* (Butikschef Coop). Detta bekräftas vidare av litteraturen som menar att det är viktigt att knyta kunden till butiken (Desmet & Renaudin, 1998), vikten av rätt butiksutformning, (Rowley, 2000) samt att produkterna är lättillgängliga, (Drezé, Hoch & Purk, 1994).

6.3.3 Värderingar

Coop och Hemköps butikschefer menar att de från central nivå vill profilera butikerna genom EMV. Butikscheferna tror vidare att de på central nivå vill göra butikerna till bärare av olika värderingar som t.ex. miljö. Miljöaspekten ligger i att det finns påtryckningar från central nivå att sälja mer kravmärkta produkter för att öka miljöprofilen. Detaljisterna försöker därför idag att profilera butikerna och det gäller att kedjan tar fram produkter och profiler på varumärket som stämmer överens med kedjans koncept, detta leder till att detaljisterna förknippar EMV med kedjan. I litteraturen diskuteras detta flitigt av bl.a. Pellegrini (1996) och Corstjens & Doyle (1983) Vidare är lojalitet och enhetlig utformning av butikerna viktigt. En del butikschefer anser också att förpackningarna spelar en stor roll för

att göra butikerna enhetliga: *"Det är snyggt helt enkelt"* (Butikschef Hemköp).

Butikscheferna på ICA är av en annan uppfattning och de berättar att det inte finns några uttalade mål med EMV *"[...] ingen påverkan från central nivå när det gäller värderingar"* (Butikschef ICA). Det finns dock någon butikschef som anser att ovanstående inte är helt korrekt, de menar att de på central nivå vill påverka butikernas värderingar.

6.4 Planogram

I intervjuerna framkommer det att Coop följer planogrammen mest, de följer planogrammen till drygt 90 procent, vilket tyder på att de blir mycket styrda från central nivå: *"Vi är mycket centralt styrda genom planogram [...]"* (Butikschef Coop). Flera butikschefer har invändningar mot planogrammen, men de följer ändå planogrammen för att visa lojalitet till kedjan. Hemköp följer planogrammen till drygt 60 procent. Anledningen till att de inte följer planogrammen till fullo är att butikscheferna anser att det måste finnas lokala avvikelser. Det finns även invändningar mot planogrammen men: *"[...] vi är en kedja jag gör som de säger[...]"* (Butikschef Hemköp).

På ICA följer man bara planogrammen till drygt 30 procent, anledningen till detta är bl. a. att butikscheferna anser att planogrammen fungerar dåligt praktiskt. ICAs butikschefer har många invändningar mot planogrammen: *"[...] det fungerar inte i verkligheten [...] kunden bestämmer"* (Butikschef ICA). Detta framkommer även i space managementlitteraturen, d.v.s. att de modeller som planogrammen bygger på ofta blir för komplexa och därmed svåra att praktiskt utföra.

Några butikschefer på ICA menar att det är tydligt i planogrammen att EMV prioriteras i butikshyllorna och att planogrammen fungerar som ett styrmedel. Även en del butikschefer på Coop anser att de på central nivå försöker styra och kontrollera sortimentet genom den statistik som planogrammen baseras på. I litteraturen framhävs risken med central styrning via planogrammen. Yang & Chen (1999) menar att om butikerna fokuserar för mycket på företagsledningens centrala planogram kommer detta att påverka butikens utformande. Som vi diskuterat ovan finns det enligt litteraturen och butiksmätningarna en koppling mellan planogram och antalet EMV. Detta samband bekräftas av butiksmätningarna som visar att Coop har störst andel EMV samtidigt som de följer planogrammen mest. ICA följer planogrammen minst samtidigt som de har minst andel EMV.

De flesta butikscheferna på ICA anser att planogrammen är för teoretiska och ser till ICAs lönsamhet och inte på butikens. Det finns ett allmänt missnöje med planogrammen: *"Jag skiter i planogrammen, men nästa år blir jag tvungen att använda dem [...]"* (Butikschef ICA). Denna kritik återkommer även i litteraturen där bl.a. Gardiner (1993) påpekar att hyllplatsen begränsar återförsäljarens möjligheter. Butikscheferna på Coop och Hemköp är mer positivt inställda till planogrammen. Trots deras positiva inställning till planogrammen anser de att det syns i planogrammen att EMV får en bättre hyllplacering än de övriga varorna. De är noga med att påpeka att det är lönsamhet som ligger bakom utformandet av

planogrammen. Planogrammen fungerar som en taktik för att uppnå de mål som centralt finns uppsatta för EMV. Detta är förenligt med vad litteraturen säger om planogram och försäljning. Anderson (1979) påpekar att mer plats i hyllan leder till att produkten säljer mer och detta styrks även av Corstjens & Corstjens (1995). De menar att många butiksbesök är oplanerade och då spelar hyllplacering en stor roll. På Coop framkommer det även att leverantörernas märken åsidosattes i planogrammen till förmån för märkesledarna och EMV: ”[...] *andra och tredje märket skuffas undan*” (Butikschef Coop).

6.5 Space management på butiksnivå

6.5.1 Lönsamhet

Samtliga butikschefer på de tre butikskedjorna är eniga om att lönsamheten är en väldigt viktig faktor att beakta när de arbetar med hyllplacering. Inom space managementlitteraturen är de flesta forskare av samma uppfattning. Företag använder sig av hyllplacering, eftersom de vill maximera sin lönsamhet och verkligen ta till vara på de möjligheter som välanalyserade hyllplaceringar ger butikerna. Butikscheferna bekräftar detta förhållningssätt: ”[...] *jag exponerar EMV bättre för att de har en bättre lönsamhetsmarginaler*” (Butikschef Coop). Detta är även förenligt med Hochs (1996) tankar om EMV, där han påpekar att EMV ökar lönsamheten för butikerna. Butikscheferna vill att EMV ska prioriteras i hyllan och de ska placeras till höger om märkesledaren: ”[...] *jag ska ha EMV på en central plats, gärna i tahöjd, till höger om märkesledaren, för att min lönsamhet ska öka*” (Butikschef ICA). Litteraturen inom space management är av samma uppfattning, där bl.a. Drezé, Hoch & Purk (1994) framhäver att produkterna ska placeras i tahöjd och gärna bredvid ett etablerat märke t.ex. märkesledaren.

En del av ICA och framförallt Hemköps butikschefer menar att kunderna är de stora vinnarna, som med hjälp av EMV får bra produkter till ett billigt pris: ”*Det är inget negativt för kunden med EMV, samtidigt som vi tjänar pengar på dem*” (Butikschef Hemköp). Coops butikschefer funderar inte lika mycket på att kunden ska vara den stora vinnaren, utan de tänker mer på butikens bästa. Några menar att den produkt som har bäst lönsamhet ska placeras fördelaktigast, oavsett märke. Enligt space managementlitteraturen är det viktigt att utgå från kundernas perspektiv, eftersom kundernas märkesval beror på individuella vinstmaximerande preferenser (Baltas, 1998).

6.5.2 Taktik

På Coop och ICA anser en del butikschefer att en taktik är att konkurrera ut tredje och fjärde märkena. Detta görs genom att EMV placeras till höger om märkesledaren, samtidigt som tredje och fjärde märkena skuffas undan: ”*Tredje och fjärde märkena försvinner från marknaden [...]*” (Butikschef ICA). En del av Hemköps butikschefer menar även att andra konkurrenter än tredje och fjärde märkena tar stryk. Leverantörerna har tappat makten och enligt Corstjens & Corstjens (1995) har leverantörernas påverkan på hyllplaceringarna minskat. En

del forskare bl.a. Ward et al (2002) förutspådde att det skulle bli tredje och fjärde märkena som skulle ta stryk av EMV, men inte i vilken omfattning.

Även om butikscheferna menar att de vill ha EMV bredvid märkesledarna, anser samtliga butikschefer att man kan göra tvärtom d.v.s. gömma undan märkesledaren. Genom att göra på detta sätt frigörs hyllplats till förmån för EMV, anledningen till att det är legitimt att gömma märkesledarna är att kunderna hittar dem ändå: *"Vi tar inte bort märkesledarna, men vi gömmer undan dem [...]"* (Butikschef Hemköp). Butikscheferna på de tre butikskedjorna har dock stor respekt för märkesledarna och är väl medvetna om att de åker snålskjuts på märkesledarna: *"Taktiska hyllplaceringar är A och O för våra EMV [...]"* (Butikschef ICA). Hoch (1996) menar att det kommit många försök att utforma system som tillgodoser hyllplats, marknadsföring och hyllplaceringsstrategier. Dessa har varit mest lyckosamma med avseende på den taktiska biten, där märkesledaren är i symbios med EMV.

Några av Hemköp och Coops butikschefer anser att det är en marknadsföringstaktik att placera EMV fördelaktigt. Denna syn har bl.a. Baltas (1998) uppmärksammat och menar att space management är ett bra verktyg för marknadsföring av såväl produkt som butik.

6.5.3 Värderingar

En del av Coop och Hemköps butikschefer menar att EMV inte bara ska prioriteras p.g.a. lönsamhet, utan även för att vara lojala mot sin kedja: *"Jag vill vara lojal mot det företag jag representerar [...]"* (Butikschef Coop). Detta har de Chernatony & McDonald (1998) uppmärksammat och menar att den personlighet, som tillskrivs EMV ska stödja kedjans image och stärka varumärket, detta gör att butikscheferna känner lojalitet mot EMV. Några av ICAs butikschefer tycker det är viktigare att det ser prydligt ut i butikshyllorna: *"Jag tycker EMV ser jäkligt snyggt ut i hyllan [...]"* (Butikschef ICA). Även en del butikschefer på Hemköp menar att det är snyggt med EMV, eftersom de har sina kunders ansikten på sina förpackningar. Av några butikschefer på Coop framkommer det att EMV ser bra ut i butikshyllan och det är en tänkbar anledning till att välja EMV framför traditionella varor. Detta är förenligt med Davies & Wards (2000) åsikter, att använda andra perspektiv än lönsamhet vid hyllplaceringar. Sammantaget finns det personliga värderingar hos varje butikschef i de tre butikskedjorna som är subjektiva. Dock har majoriteten av butikscheferna en positiv inställning och attityd till EMV, vilket underlättar att framhäva EMV i hyllan. Enligt Pellegrini (1996) kan det vara en hyllplaceringsstrategi att placera EMV utifrån egna värderingar, eftersom produkten eller butiken kommer att identifieras med en viss livsstil eller personliga värderingar

Även om butikscheferna har en positiv inställning till EMV, är de flesta medvetna om att det inte går att fylla en hel kategori med bara EMV: *"Våra butiker måste tänka på att ha en bra mix av produkter [...]"* (Butikschef Hemköp). På ICA menar man att det inte är möjligt, eftersom EMV inte är så väl utvecklat i Sverige, som det är i andra delar av Europa. Denna tolkning är kompatibel med

ACNiensens (2003) undersökning och troligtvis kommer kunderna inte acceptera enbart EMV, eftersom de även efterfrågar andra produkter.

6.6 Beslut

Som tidigare nämnts följer Coop och Hemköps butikschefer planogrammen noga, därav får planogrammen stor betydelse vid hyllplaceringsbeslutet i samtliga kategorier. Enligt de flesta butikscheferna är den främsta anledningen till detta att de vill vara lojala mot sin butikskedja, genom att profilera kedjan genom EMV: *"Kedjans beslut styr"* (Butikschef Coop). Det finns även andra faktorer som påverkar, den faktor som genomsyrar det mesta är lönsamheten, både från central nivå och butiksnivå: *"EMV har prioritet [...], eftersom de är mer lönsamma och de symboliserar lojalitet mot kedjan"* (Butikschef Hemköp). Lönsamheten kan även utnyttas i en taktik, där hyllplaceringsbeslutet åsidosätter konkurrerande märken, dessa märken är ofta tredje och fjärde konkurrenterna på marknaden. Enligt Yang & Chens (1999) ursprungsmodell påverkas hyllplaceringsbeslutet av hyllplaceringsstrategier. Ovannämnd analys beskriver hur dessa olika strategier, uppdelat på central- och butiksnivå, influerar butikschefernas beslut. Enligt analysmodellen spelar planogrammen därför en viktig roll, vilket uppmärksammats av ledningen på central nivå.

ICA avviker markant från planogrammen, anledningen till att deras hyllplaceringsbeslut avviker är att butikscheferna är noga med att sätta en lokal prägel på butiken. Samtidigt finns det ett allmänt missnöje mot planogrammen, eftersom butikscheferna tycker att planogrammen inte fungerar praktiskt, de ser därför planogrammen mer som ett hjälpmedel än som ett direktiv från central nivå. Detta medför att den centrala nivåns påverkan får olika inverkan på de olika butikskedjorna. Detta är förenligt med vad Yang & Chen (1999) resonerar kring olika sorters påtryckningar genom direkt eller indirekt verkan. På ICA finns det påtryckningar från central nivå att EMV ska prioriteras, men tack vare avvikelserna från planogrammen anser butikscheferna att de inte favoriserar EMV. Dock finns det en risk att favorisering sker indirekt genom påtryckningar istället för planogram: *"[...] jag inte följer planogrammen, finns det påtryckningar, så visst tänker man på att prioritera våra EMV"* (Butikschef ICA).

För Coop och Hemköps del kan de på central nivå bestämma mycket genom de planogram de utformar, tack vare att majoriteten av butikscheferna följer planogrammen till fullo. Butikscheferna på Coop och Hemköp är medvetna om att de från central nivå prioriterar och i viss mån favoriserar EMV i nämnda kategorier. Butikscheferna har delade meningar om detta, men de anser EMVs hyllplaceringar och beslut vara legitima, eftersom man ser till kedjans bästa. Anledningen till att vissa butikschefer inte anser att EMV favoriseras är att märkesledarna inte tas bort ur butikshyllan. Med favorisering avser de flesta att en vara får mer och bättre plats i hyllan än den förtjänar samt att andra varor plockas bort till förmån för den.

I våra butiksmätningar har det framkommit att Coop tilldelar EMV mest hyllarea. Cirka 40 procent av deras hyllarea i undersökta kategorier består av EMV, medan Hemköp och ICA har cirka 28 procent. I intervjuerna har det framkommit att

Coop följer planogrammen, vilket medför att påverkan från central nivå återspeglas i butikshyllan, detta resonemang gäller även för Hemköp. För ICAs del återspeglas inte planogrammen i hyllan, utan det är snarare butikschefernas egna hyllplaceringsbeslut d.v.s. på butiksnivå. Enligt analysmodellen blir därför hyllplaceringsstrategier på butiksnivå mer avgörande och enligt Yang & Chen (1999) kommer detta därför att påverka prestationen av EMV i butiken.

För att verifiera och sammankoppla total hyllarea med begreppet favorisering, är det viktigt att fokusera och koncentrera sig på var i hyllan EMV står. A-nivån räknas som den främsta hyllplaceringen och är därför av intresse för att se hur mycket EMV det finns, för att eventuellt skönja en favorisering.

I butiksmätningarna har det framkommit att Coop har över 60 procent EMV på A-nivån, vilket verifierar att EMV favoriseras från central nivå genom planogrammen, vilket sedan verkställs genom butikschefernas beslut. Hemköp har drygt 30 procent EMV på A-nivån, vilket verifierar att Hemköp inte framhäver EMV lika mycket som Coop. Genom analysmodellen påverkas butikschefens hyllplaceringsbeslut av planogrammen, vilka kommer från central nivå. Hemköp på central nivå framhäver därför EMV mindre än Coop. ICA ligger ungefär på samma nivå som Hemköp, deras beslut påverkas inte så markant av planogrammen. Enligt analysmodellen torde deras beslut mer bestämmas på butiksnivå.

En intressant aspekt som framkommit under intervjuerna är att butikscheferna i samtliga tre butikskedjor även baserar sina hyllplaceringsbeslut på personliga värderingar. Personliga värderingar är en subjektiv uppfattning eller inställning, vilken enligt butikscheferna kan spela en avgörande roll vid hyllplaceringsbeslut. Dessa värderingar är olika, men något som återkommit är att butikscheferna tycker det ser snyggt ut i hyllan med EMV samtidigt som de ofta har en positiv inställning till EMV: *"Jag placerar EMV fördelaktigt, eftersom det ser snyggt ut i hyllan"* (Butikschef ICA). Denna positiva inställning grundar sig ofta på att de kan erbjuda billiga och bra produkter till kunderna, enligt dem själva.

7

Slutsatser och reflektioner

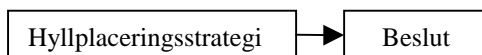
I följande kapitel presenterar vi de slutsatser och reflektioner, som vi anser väsentliga. Vi går igenom uppsatsens olika resonemang och besvarar uppsatsens problemformulering och syfte. Våra åsikter och tolkningar kommer att genomsyra slutsatserna. Slutligen presenterar vi förslag till vidare studier inom området.

7.1 Teoretiskt bidrag

Med denna uppsats har strävan varit att fylla den kunskapslucka som tidigare tagits upp. Kunskapsluckan upptäcktes under litteratursökningen då information om bakomliggande faktorer till återförsäljarnas hyllplaceringsbeslut söktes. Den litteratur som vi fann inom området var i stort sätt uteslutande utländsk och hade av förklarliga skäl inte beaktat den svenska dagligvaruhandeln. Samtidigt som befintlig forskning inom space management i liten utsträckning behandlar undersökningsområdet.

I vår undersökning har det framkommit att återförsäljarnas hyllplaceringsbeslut grundar sig på en rad olika faktorer. Dessa faktorer har sin utgångspunkt i analysmodellen och slutsatserna redovisas utifrån återförsäljarens beslut.

- Nedan visas vilken typ av hyllplaceringsstrategi som styr satsningen på de egna varumärkena?

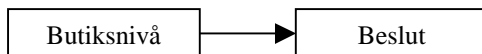


Figur: 7.1 Hyllplaceringsstrategi

1) Lönsamhet är den vanligaste hyllplaceringsstrategin och den mest bidragande orsaken till satsningen på EMV. Detta är en företeelse som tidigare space managementlitteratur och EMV forskning behandlat, dock visar resultatet av undersökningen att lönsamheten kan härstamma både från central- och butiksnivå. EMV har en högre marginal, vilket leder till att de på central nivå samt butikshefer tilldelar produkterna mer och bättre platser i butikshyllorna än konkurrerande märken. Det finns även andra hyllplaceringsstrategier som har undersökts och en av dem är taktik. 2) Genom undersökningarna har det framkommit olika slags taktiker. En taktik är att butiksheferna vill ha EMV till höger om märkesledaren för att kunden ska kunna se att det finns ett prisvärt

alternativ till den dyrare märkesledaren. Detta är en vedertagen hyllplaceringsstrategi i space managementlitteraturen. På detta sätt åker EMV snålskjuts på de mer kända märkena. En annan taktik, som ej tidigare beaktas i litteraturen, men som framkommit genom undersökningen är att butikscheferna gömmer undan märkesledaren och placerar den på undangömda platser. Tanken bakom denna taktik är att kunderna hittar märkesledaren ändå. Vidare finns det en taktik av butikscheferna, där EMV ska konkurrera ut tredje, fjärde och femte märket från butikshyllan. Vilket ligger i linje med tidigare forskning. På detta sätt frigörs hyllplatser till förmån för EMV. Fortsätter denna utveckling så kommer det tillslut bara att finnas EMV och märkesledaren i butikernas sortiment. 3) En tredje hyllplaceringsstrategi är olika värderingar, denna upptäckt är tidigare utforskad. Butikschefernas placeringar av EMV påverkas av personliga preferenser samt av lojalitetsskäl till kedjan. Resultaten pekar på att följa dessa olika hyllplaceringsstrategier innebär att konkurrensen och mångfalden påverkas. Resultatet blir att butikerna väljer vad som ska finnas i butikshyllan och indirekt även vilka varor som kunden ska välja.

- Nedan visas om det finns en koppling mellan butiksansvarigas attityder till egna varumärken och hyllplaceringen?

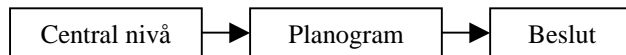


Figur: 7.2 Beslut butiksnivå

Den stora upptäckten i undersökningen är att det finns inslag av olika personliga värderingar i hyllplaceringsbesluten. 1) Det som har varit mest påtagligt är att butikscheferna känner lojalitet mot sin kedja genom EMV, detta gäller framförallt på Hemköp och Coop. Detta avspeglas i planogrammen som diskuteras under nästa punkt.

2) Undersökningens resultat påvisar att de värderingar som EMV står för stärker företagets och kedjans image. Detta underlättar vid hyllplaceringsbeslut, eftersom butikscheferna känner samhörighet med EMV. Denna samhörighet kan grunda sig på bl.a. miljö och förpackning. Resultatet i undersökningen tyder på att butikscheferna gärna vill legitimera hyllplaceringsbesluten, genom en positiv inställning och attityd till EMV. 3) Under värderingar framkommer det att flera butikscheferna på samtliga kedjor anser att det ser snyggt ut med EMV i butikshyllorna. Detta kan vara en bidragande orsak till att EMV favoriseras i butikshyllorna. På ICA tas hyllplaceringsbesluten mestadels på butiksnivå. Undersökningen visar att personliga värderingar som t.ex. att det ser snyggt ut, har stor betydelse för det slutgiltiga beslutet. Detta är en indikation på att även personliga värderingar får en avgörande roll för hyllplaceringsbeslutet. Vi tror att det finns mer utrymme för personliga värderingar på ICA, eftersom butikscheferna inte är så hårt styrda genom planogrammen. Butikscheferna påverkas av de påtryckningar som kommer från central nivå. Resultatet i undersökningen pekar på att butikscheferna på ICA är egenkära i sina EMV och detta i kombination med påtryckningar samt planogram gör att EMV favoriseras.

- Nedan visas vilken roll planogrammen har för butiksansvarigas hyllplaceringsbeslut?



Figur: 7.3 Beslut central nivå

Resultatet visar att det är en uttalad hyllplaceringsstrategi från central nivå att positionera EMV fördelaktigt d.v.s. en form av favorisering. 1) Anledningen till favoriseringen är att butikskedjorna oftast har bättre lönsamhet på EMV, samtidigt som de av taktiska skäl bl.a. vill konkurrera bort tredje, fjärde och femte märket. 2) Planogrammen blir en form av styrmedel för att uppnå och kontrollera de mål som ledningen har beslutat. Som tidigare nämnts är målet från central nivå att EMV inom de närmsta åren ska uppnå andelar på mellan 10-15 procent. Enligt våra butiksmätningar så har samtliga tre detaljister en total hyllarea med EMV i nämnda kategorier på mellan 25-40 procent. Av totalt antal produkter har EMV, dessutom en andel på 40-55 procent. Detta indikerar på en favorisering, eftersom målen från central nivå överstigs nästan tre gånger. Vad som är intressant är varifrån denna favorisering kommer?

Favoriseringar kan komma från olika led, undersökningen visar att Coop på central nivå favoriserar EMV genom att de positionerar EMV fördelaktigt i planogrammen. Enligt butiksmätningarna har Coop en andel EMV på A-nivå i butikshyllan som överstiger 60 procent, medan ICA och Hemköp har ungefär 30 procent. Vidare grundas påståendet om favorisering på det samband som framkom i analysen mellan EMVs totala planogram korrelation och total hyllarea. Det är ingen slump att Coops butikschefer följer planogrammen till fullo, samtidigt som de har störst total area med EMV i butikshyllorna. Anledningen till att de följer planogrammen är att de känner stark lojalitet till kedjan och har ett kollektivt tänkande, där de olika butikerna inte markant får avvika från varandra. Även butikscheferna på Hemköp följer planogrammen relativt strikt vid hyllplaceringsbeslut. Detta tyder även på att de på central nivå favoriserar EMV genom planogrammen. Den genomgående anledningen till att butikschefer inte följer planogrammen fullt ut beror på att de tror på lokala avvikelser. De är dock ganska hårt styrda, eftersom de annars hade avvikit mer från planogrammen. Dessutom finns det tävlingar, där de på central nivå delar ut priser till de Hemköpbutiker som säljer mest EMV. Ovanstående visar att butikscheferna är styrda från central nivå genom planogrammen, att placera EMV fördelaktigt i butikshyllan. Dock avviker ICA, eftersom att butikscheferna inte använder sig av planogrammen i någon större utsträckning och därför är det svårt att påstå om det sker någon favorisering från central nivå genom planogrammen. I undersökningen har det framkommit att flera butikschefer anser att planogrammen fungerar dåligt rent praktiskt eftersom de bl.a. är för komplexa. Detta är en av anledningarna till att planogrammen inte följs, samtidigt som det upplevs att butikscheferna är småpåvar och styr i sin egen katedral.

För att påvisa det teoretiska kunskapsbidrag som vår uppsats lämnar vill vi återkoppla ovanstående resultat till den modell som presenteras i 2.1.2.1 Problem, i metodavsnittet. Modellen visade att det saknades data inom vårt område i EMV och space managementlitteraturen. Genom befintlig space managementlitteratur och speciellt Yang & Chen (1999) modell, har undersökningen lyckats identifierat bakomliggande faktorer till återförsäljarnas beslut och favorisering. På så sätt har undersökningen testat befintlig space managementforskning på ett nytt område inom EMV i dagligvaruhandeln. På så vis har resultaten av undersökningen bidragit till att ta fram nya data inom space managementforskningen.

7.2 Praktiskt bidrag

Resultatet har bidragit till att ge en större förståelse och kunskap inom ämnet. Undersökningen kan dagligvarubranschen ha stor nytta av, eftersom resultatet visar att det råder favorisering i nämnda kategorier. Undersökningens resultat påvisar att favoriseringarna av EMV, är en kombination av lönsamhet, taktik samt värderingar. Det är framförallt från central nivå genom påtryckningar och planogram, som EMV favoriseras. Många av butikscheferna anser dock att det inte förekommer någon favorisering. Detta stämmer inte överens med vår undersökning, som visar att EMV ofta får fördelaktiga hyllplaceringar. Butikschefernas försiktighet beror på att favorisering är ett negativt ord. Favoriseringen förekommer även på butiksnivå, där butikscheferna utifrån sina egna attityder fyller upp EMV i butikshyllorna. Det mest anmärkningsvärda är att samtliga butikskedjor och butikschefer anser att det är legitimt att ge EMV mer och fördelaktigare hyllutrymme, eftersom kunderna får billiga och bra produkter. Rekommendationerna till butikscheferna och butikskedjorna är att fundera och ärligt utvärdera om traditionella varumärken har samma förutsättningar och villkor som EMV vid hyllplaceringar.

Genom att använda sig av nämnda hyllplaceringsstrategier kan konkurrensen och mångfalden påverkas. Resultatet blir att kedjorna och butikscheferna bestämmer vad som ska finnas i butikshyllan. Detta leder även indirekt till att de bestämmer vilka varor kunderna ska välja. Detta scenario kan leda till att det i framtiden bara kommer att finnas produkter med hög lönsamhet d.v.s. EMV. Vår rekommendation är därför att utvärdera detta scenario, eftersom det framkommit att butikscheferna inte tror de kommer att överleva med enbart EMV. Det finns även ett behov att alla aktörer inom dagligvaruhandeln och space management i större utsträckning går ut på det praktiska arbetsfältet för att inhämta information. Frågan är vad kunderna tycker och vad som händer med leverantörerna och deras produkter?

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Vår undersökning kan kompliteras på en mängd olika sätt för att ge vidare förståelse samt för att bidra med ytterliggare vetenskaplig tyngd i ämnet. Undersökningen kan utökas genom att granska andra geografiska marknader, för att kunna skönja likheter och fastställa skillnader. Med geografiska marknader syftar vi på andra regioner i Sverige, men även utomlands, där EMV är mer etablerat. Det hade därför varit av intresse att genomföra undersökningen på andra europeiska marknader t.ex. England och Tyskland. En annan intressant aspekt hade varit att utgå från leverantörernas perspektiv, för att undersöka deras syn på favorisering samt butikernas sätt att placera EMV.

En annan infallsvinkel är att undersöka EMV utifrån ett konsumentperspektiv. Är det positivt eller negativt för konsumenten att detaljisterna fått ökad makt? Känner konsumenten att detaljisterna minskat antal varumärken i butikerna? Känner konsumenten sig i centrum när detaljisterna gör sina hyllplaceringsbeslut gällande egna märkesvaror?

8. Källförteckning

8.1 Litteraturhänvisning

ACNielsen, (2003), "The Power of Private Label - A Review of Growth Trends Around the World", *Executive News Report from ACNielsen Global Services*, July.

Anderson, Evan E, (1979), "An analysis of Retail Display Space: Theory and Methods", *The Journal of Business*, vol. 52, nr. 1, s. 103-118.

Ashley, Susan R, (1998), "How to effectively compete against private-label brands", *Journal Of Advertising Research*, vol. 38, January, s. 75-82.

Baltas, George, (1998), "An Integrated Model Of Category Demand And Brand Choise", *International Journal of Market Research*, October 40:4.

Barry, Kevin, (1990), "Small Firms Strategy Topples Planogram Biggies", *Marketing News*, vol. 24, January, s. 40-42.

Batra, Rajeev & Sinha, Indajit, (2000), "Consumer-level Factors Moderating the Success of Private Label Brands", *Journal of Retailing*, vol. 76, nr. 2, s. 175-191.

Borin, Norm & Farris, Paul, (1995), "A Sensitivity Analysis Of Retailing Shelf Management Models", *Journal of Retailing*, vol.71, nr 2, s.153-171.

Bultez, Alain & Naert, Philippe, (1988), "SH.A.R.P. Shelf Allocation for Retailers' Profit", *Marketing Science*, vol. 7, nr. 3.

de Chernatony, Leslie & McDonald, Malcolm, (1998), *Creating powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 2:uppl.

Christensen, Lars; Andersson, N; Carlsson, C & Haglund, L, (2001). *Marknadsundersökning- en handbok*, Studentlitteratur, Lund, 2:uppl.

Corstjens, Judy & Corstjens, Marcel, (1995), *Store Wars – The Battle for Mindspace and Shelfspace*, John Wiley & Sons Ltd, Storbritannien.

Corstjens, Marcel & Doyle, Peter, (1983), "A Dynamic Model For Strategically Allocation Retail Space", *The Journal Of The Operational Research Society*, vol. 34, nr. 10, s. 943-951.

Davies, Barry J & Ward, Philippa, (2000), "Space allocation in UK grocery retailing", *British Food Journal*, vol. 102, nr. 5/6, s. 406-419.

Desmet, Pierre & Renaudin, Valérie, (1998), "Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space", *International Journal of Research in Marketing* 15, s. 443-457.

Dréze, Xavier; Hoch, Stephen J & Purk, Mary E, (1994), "Shelf Management and Space Elasticity", *Journal of Retailing*, vol. 70, nr. 4, s. 301-326.

Economist, (1995), "Make It Your Own", 4 March, s. 8.

Edfelt, Åke, (1997), *Påverkan: en bok om hur vi påverkas genom reklam, samhällsinformation, politiskpropaganda, uppfostran och undervisning*, Proprius, Stockholm.

Gardiner, Stanley C, (1993), "Measures of product attractiveness and the theory of constraints", *International Journal of Retail & Distribution*, vol. 21, nr. 7, s. 37-41.

Garretson, Judith A; Fisher, Dan & Burton, Scot, (2002), "Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: Similarities and differences", *Journal of Retailing*, vol. 78, nr. 2, s. 91-99.

Glémet, Francois & Mira, Ragaël, (1993), i Håkansson, Per, (2002), *Beyond private label: the strategic view on distributor own Brands*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

Hoch, Stephen J, (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels", *Sloan Management Review*, vol. 37, nr. 2, s.89-103.

Hoch, Stephen J & Banerji, Shumeet, (1993), "When do Private Labels Succeed", *Sloan Management Review* , vol. 34, nr. 4, s. 57-68.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997), *Forskningsmetodik om Kvantitativa och kvalitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Hughes, (1996), i Ulver, Sofia, (2003), *Dagligvaruhandelns egna varumärken och dess marknadsstrukturella konsekvenser på den svenska marknaden*, Magisteruppsats vid Universitetet, Lund.

Håkansson, Per, (2000), *Beyond private label: the strategic view on distributor own Brands*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

Kahn, Barbara E & McAlister, Leigh, (1997), *Grocery Revolution – The New Focus on the Consumer*, Addison-Wesley Educational Publishers Inc, USA.

Karlsson, Mats & Lundmark, Kohan, (1999), *Framgångsfaktorer för en strategi*, Magisteruppsats vid Universitetet, Göteborg.

Keller, Kevin Lane, (1998), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Prencie-Hall, New York.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John & Wong, Veronica, (1999), *Principles of marketing*, Prencie-Hall, Europe, 2:uppl.

Krag-Jacobsen, Jan, (1993). *Intervju- Konsten att lyssna och fråga*, Översättning: Björn Nilsson, Studentlitteratur, Lund.

Laaksonen, Harri, (1994) i Håkansson, Per, (2002), *Beyond private label: the strategic view on distributor own Brands*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

Laaksonen, Harri & Reynolds, Judith, (1995), "Own Brands in Food Retailing Across Europe", *Journal of Brand Management*, vol. 2, s. 37-46.

Lekvall, Per & Wahlbin, Clas, (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg, 4:uppl.

Lewander, Claes, (1997), *Projektledning - Liten handbok i förändringsarbete*, Bokförlaget Kommunnlitteratur/Företagslitteratur, Ängelholm.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1982), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Mårtensson, Rita, (1994), *Konsumentens relation till varumärken i dagligvaruhandeln*, Söderberg Research Institute of Commerce vid Handelshögskolan, Göteborg

Nandan, Shiva & Dickinson, Roger, (1994), "Private Brands", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 11, nr. 4, s. 18-29.

Narasimhan, Chakravarthi & Wilcox, Ronald T, (1998), "Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis", *The Journal of Business*, vol. 71, nr. 4, s. 573-600.

Olson, Gerd, (2002), "Allt större fokus på EMV-sortiment", *Supermarket*, nr. 3.

Omar, Ogenyi E, (1994), "Comparative Product Testing for Own-label Marketing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 22, nr. 2, s. 12-17.

Parker, Philip & Kim, Namwoon, (1997), "National Brands Versus Private Labels: An Empirical Study of Competition, Advertising and Collusion", *European Management Journal*, vol. 15, nr. 3, s. 220-235.

Partel, Runa & Tebelius, Ulla, (1987), *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Pellegrini, Luca, (1996), *Brand vs. trade names: manufacturer and retailer mission in the value system*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Universitetet, Lund.

Quelch, John A & Harding, David, (1996), "Brands versus private labels: Fighting to win", *Harvard Business Review*, vol. 74, nr. 1, s. 99-110.

Rowley, Peter, (2000), "Managing Facilities", *The British Journal of Administrative Management*, Mar/Apr: 35.

Sayman, Serdar; Hoch, Stephen J & Raju, Jagmohan S, (2002), "Positioning of store brands", *Marketing Science*, vol. 21, nr. 4, s. 378-397.

Seymour, Daniel T, (1992), *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, IHM Förlag AB, Göteborg.

Sydsvenskan, (2003), "Butikskollen", 1 september.

Trost, Jan, (1997). *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund, 2:uppl.

Urban, Timothy L, (2002), "The interdependence of inventory management and retail shelf management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, nr. 1, s. 41-58.

Ward, Michael B; Shimshack, Jay; Perloff, Jeffrey M & Harris, Michael J, (2002), "Effects of the Private-Label Invasion in Food Industries", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 84, nr. 4, s. 961-973.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, (1999), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö, 6:uppl.

Wileman, Andrew & Jary, Michael, (1997), *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership*, Macmillan Press Ltd, London.

Yang, Ming-Hsien & Chen, Wen-Cher, (1999), "A study in shelf space allocation and management", *International journal of production economics 60-61*, s. 309-317.

Ågren, Klas, (2001), "Aldrig tidigare så hotade – enligt leverantörerna", *Supermarket*, nr. 4.

Ågren, Klas, (2003), "Vem är vem", *Supermarket*, nr.5-6.

8.2 Muntliga referenser

8.2.1 Pilotstudie

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Lund, 2003-11-13

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Lund, 2003-11-14

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Malmö, 2003-11-14

8.2.2 Intervjuer

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Helsingborg, 2003-12-15

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Kristianstad, 2003-12-16

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Lund, 2003-12-17

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Lund, 2003-12-17

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Malmö, 2003-12-18

Intervju med Butikschef, Coop Konsum, Malmö, 2003-12-19

Intervju med Butikschef, Hemköp, Helsingborg, 2003-12-22

Intervju med Butikschef, Hemköp, Landskrona, 2003-12-22

Intervju med Butikschef, Hemköp, Malmö, 2003-12-17

Intervju med Butikschef, Hemköp, Malmö, 2003-12-18

Intervju med Butikschef, Hemköp, Ängelholm, 2003-12-22

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Arlöv, 2003-12-16

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Helsingborg, 2003-12-15

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Lund, 2003-12-18

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Malmö, 2003-12-19

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Malmö, 2003-12-19

Intervju med Butikschef, ICA Supermarket, Staffanstorps, 2003-12-16

8.3 Internet referenser

Axfoods hemsida, (2003-10-21), <http://www.axfood.se>

Brandeyes hemsida, (2003-11-14), <http://www.brandeye.se>

Coops hemsida, (2003-10-12), <http://www.coop.se>

DLFs hemsida, (2003-11-11), <http://www.dlf.se>

ICAs hemsida, (2003-10-17), <http://www.ica.se>

KKVs hemsida, (2003-11-04), <http://www.kkv.se>

NE, (2003-11-25), <http://www.ne.se>