



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Juni 2007

Leverantörsstrategier i dagligvaruhandeln - en analys av brödbranschen

Handledare:

Karin Alm
Hans Knutsson

Författare:

Otto Andersson
Marie Björklund
Andreas Dahlström

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Leverantörsstrategier i dagligvaruhandeln – en analys av brödbranschen
Seminariedatum:	5 juni, 2007
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 p
Författare:	Otto Andersson, Marie Björklund, Andreas Dahlström
Handledare:	Karin Alm, Hans Knutsson
Fem nyckelord:	Leverantörsstrategier, brödbranschen, sortiment, varumärke, innovation
Syfte:	Vårt syfte är att beskriva och analysera hur livsmedelsproducenter använder sig av varumärkes- och produktstrategier för att få sina produkter representerade i butikernas sortiment. Vi avser även jämföra leverantörernas strategier sinsemellan för att fastställa och förklara eventuella skillnader.
Metod:	Uppsatsen har en deduktiv ansats. Empiriinsamlingen har skett genom kvalitativa platsintervjuer. Intervjuobjekten har valts utifrån ett kvoturval för att bland annat öka analysens validitet.
Teoretiskt perspektiv:	Teorikapitlet beskriver de viktigaste strategierna som leverantörerna av egna varumärken kan använda sig av. Huvudsakligen är det två av Hoch's strategier, varumärke och produktinnovation som behandlas.
Empiri och analys:	Fem djupintervjuer genomförs för att ta reda på hur leverantörerna arbetar med ovan nämnda strategier. Utifrån specifika teman sammanställs resultatet från dessa intervjuer. I slutet av varje tema analyseras empirin utifrån teorin.
Slutsatser:	Leverantörerna använder sig i olika grad av varumärkes- och produktstrategier för att påverka sortimentet i butikerna. De vill med sina varumärkesstrategier framför allt skapa kännedom och positiva associationer kring sitt varumärke. När det gäller arbete med produkten är kvalitet, innovation och unikheter de främsta tillvägagångssätten. Skillnader leverantörer emellan kan förklaras med de olika resurser de besitter samt de relationer som skapats med centrala enheter i dagligvaruhandeln.

ABSTRACT

- Title:** Manufacturer strategies in the food retail market – a study of the bread market
- Seminar date:** June 5th 2007
- Subject/course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Otto Andersson, Marie Björklund, Andreas Dahlström
- Advisors:** Karin Alm, Hans Knutsson
- Keywords:** Manufacturer strategies, bread market, assortment, brand, innovation
- Purpose:** Our purpose is to describe and examine how manufacturers of commodity products are using brand and product strategies to make their products represented in the retailers' assortment. We will also compare manufacturers' different strategies to establish and explain possible differences.
- Methodology:** This paper uses a deductive approach. The empirical material has been collected through qualitative interviews. To secure the validity of the analysis, we have used a quota-based selection.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework explains the most important strategies that can be used by producers of manufacturers' brands. Primarily two of Hoch's strategies are discussed. These are the importance of a strong brand and being innovative.
- Empirical foundation and analysis:** Five interviews are carried out to establish how the manufacturers are working with the above mentioned strategies. The results from these interviews are put together and presented throughout the chapter in specific categories. In the end of each category the information is also analyzed on the basis of the theoretical perspectives.
- Conclusions:** To influence the retailers' assortment the manufacturers use, to a greater or less extent, brand and product strategies. By using brand strategies, the manufacturers wish to create awareness and positive associations to the brand. Concerning the product, quality, innovation and uniqueness are the foremost used courses of action. The divergent resources that the manufacturers possess together with the relations that are formed with the wholesalers' central units can partly explain the differences between them.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.2.1 Huvudaktörer inom dagligvaruhandeln	4
1.2.2 Aktörernas påverkningsmöjlighet	6
1.3 POSITIONERING	8
1.4 FORSKNINGSFRÅGA	9
1.5 SYFTE	9
1.6 AVGRÄNSNINGAR	9
1.7 DEFINITIONER	10
1.8 DISPOSITION	10
2 TEORI	12
2.1 TVÅ IDENTIFIERADE HUVUDSTRATEGIER FÖR LEVERANTÖRERNA	13
2.1.1 <i>More for the Money</i>	14
2.1.2 <i>New and improved</i>	17
2.2 KAPITELAVSLUTNING	18
3 METOD	19
3.1 METODOLOGISKA VAL	19
3.1.1 <i>Deduktiv ansats</i>	19
3.1.2 <i>Kvalitativt angreppssätt</i>	19
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH DATAINSAMLING	20
3.2.1 <i>Primär- och Sekundärdata</i>	20
3.2.2 <i>Intervjuer</i>	21
3.2.3 <i>Urval</i>	22
3.3 UTVÄRDERING AV METODVAL	23
3.3.1 <i>Reliabilitet</i>	23
3.3.2 <i>Validitet</i>	24
3.3.3 <i>Källkritik</i>	24
4 EMPIRI OCH ANALYS	26
4.1 INTERVJUOBJEKT	26
4.1.1 <i>Pågen AB</i>	26
4.1.2 <i>Finax Bröd</i>	27
4.1.3 <i>Södervidingebagaren</i>	28
4.1.4 <i>Östras Bröd</i>	29
4.1.5 <i>Mormors Bageri</i>	29
4.2 VARUMÄRKET	30
4.2.1 <i>Anledning till varumärkens betydelse</i>	30
4.2.2 <i>Vad leverantörerna vill förmedla med sitt varumärke</i>	31
4.2.3 <i>Verktyg som används</i>	33
4.3 NYA OCH UNIKA PRODUKTER	35
4.4 EXISTERANDE PRODUKT	39
4.5 KVALITET	40
4.6 PRIS	42
4.7 DISTRIBUTION	43
5 SLUTSATSER	46
5.1 FORSKNINGSFRÅGAN BESVARAS	46
5.1.1 <i>Användandet av varumärkesstrategier</i>	46
5.1.2 <i>Användandet av produktstrategier</i>	47
5.2 ANALYS AV ORSAKER TILL SKILLNADER MELLAN LEVERANTÖRERNAS STRATEGIER	48

Leverantörsstrategier i dagligvaruhandeln
- en analys av brödbranschen

5.2.1 Skillnader mellan lokala och rikstäckande leverantörer	48
5.2.2 Ytterligare en identifierad skillnad mellan leverantörerna	49
5.3 TEORETISKT BIDRAG	50
5.4 REFLEKTIONER AV SLUTSATSER.....	50
5.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	51
KÄLLFÖRTECKNING	53
APPENDIX 1	57

1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med en bakgrund och en problemdiskussion som behandlar uppsatsämnet. Därpå följer en förenklad modell vars mål är att förklara vilken påverkan de olika aktörerna har inom värdekedjan. Efter det ges en kännedom om tidigare forskning kring problemområdet och vi redogör för uppsatsens forskningsfråga och syfte. Avslutningsvis behandlas avgränsningar, definitioner och dispositionen.

1.1 Bakgrund

Konkurrensen hårdnar. Under de sista årtiondena har livsmedelsindustrins struktur förändrats radikalt. Tidigare fanns det knappt några utländska ägare inom livsmedelsindustrin, men numera har flera utländska aktörer köpt upp svenska företag eller flyttat sin produktion till Sverige. De livsmedelsproducenter som står för 40 procent av de 50 största företagens omsättning har utländska ägare. (Supermarket, 2004) Livsmedelsindustrin är den fjärde största industrin i Sverige. Den är med andra ord viktig för Sveriges totala industri. Tillverkningen sker ofta i flera steg, där ett flertal specialiserade företag är inblandade. Företagen som sköter förädlingen av produkterna har många gånger en hög grad av automatisering och är specialiserade på en eller ett fåtal produkter. 2005 fanns det cirka 3 000 företag och 58 000 människor som sysslade med livsmedelsproduktion, men den ökande konkurrensen har resulterat i minskad sysselsättning. Samtidigt som konkurrensen från utlandet har ökat har även kampen om konsumenterna blivit större mellan de inhemska företagen. Producenterna försöker hela tiden utveckla nya egenskaper hos produkterna som till exempel nya smaker, lägre fettandel, mindre socker eller liknande. (www.dlf.se)

Dagligvaruhandeln har också påverkats av att marknaden har öppnats. Det har skett mycket förändringar under de senaste åren. Den svenska marknaden har varit relativt skyddad från intrång utifrån på grund av att Sverige är en procentuellt liten marknad, vars kultur och bransch inte har samma struktur som de större länderna i Europa. Den snabba utvecklingen har gjort att konsumenternas handlingsmönster allt mer har internationaliserats, vilket har gjort att marknaden blivit mer attraktiv för utländska livsmedelskedjor. Det är främst stora

kedjor som har börjat visa intresse för Sverige. Bland de nya finns bland annat danska Netto och tyska Lidl, vilka har börjat etablera sig i Sverige. Dessa nya aktörer har en hard discount profil vilket innebär att de är lågprisbutiker med ett enkelt utseende, något som är nytt för den svenska marknaden. Detta sätter nya krav på redan etablerade inhemska butiker. (Supermarket, 2001) Inträdet av nya aktörer inom dagligvaruhandeln ökar markant, men dessa är fortfarande relativt små jämfört med de största huvudaktörerna i Sverige, ICA, Coop och Axfood (KKV, 2005). Tillsammans med BergendahlsGruppen som finns representerade i södra Sverige hade dessa aktörer år 2002 90 procent av den svenska marknaden, vilket innebär att de har en form av oligopolställning. (KKV, 2002)

Bröd och spannmålsprodukter är den tredje största varugruppen inom dagligvaruhandeln enligt existerande försäljningssiffror. Det är bara kött och charkprodukter samt mjölk, ägg och ost som är större. (Supermarket, 2005) Bröd är den varugrupp som både har utvecklats och expanderat mest den senaste tiden. Det framställs en mängd nya sorter varje år som ska konkurrera om en relativt liten yta i butiken. De nya hälsotrenderna har påverkat utbudet på så sätt att mörka och fiberrika bröd har tillkommit på marknaden. De nya brödsorterna tar fler och fler andelar men det ljusa brödet dominerar fortfarande med en marknadsandel på 60 procent. Även det hårda brödet är på frammarsch men har en relativt klar geografisk marknad. Knäckebröd säljs exempelvis mest i området mellan Örebro och Sundsvall. I genomsnitt äter vi 44 kilo mjukt bröd per person under ett år i Sverige. (Supermarket, 2004) Det finns ett fåtal rikstäckande bagerier som står för 80 procent av allt matbröd som konsumeras. Dessa är bland annat Pågen, Cerealia, Polarbröd, Fazer och Finax. De lokala bagerierna står för tio procent av marknaden. En av skillnaderna mellan dessa brödproducenter är att de rikstäckande har stora centrala avtal med huvudaktörerna inom dagligvaruhandeln och de lokala bagerierna både kan ha centrala avtal och egna avtal direkt med butikerna. (www.brodinstitutet.se)

1.2 Problemdiskussion

Under större delen av 1900-talet var det leverantörerna av livsmedelsprodukter som hade makten över dagligvaruhandeln. De använde grupper av säljare som via detaljister försåg konsumenterna med produkter. De små organisationer som grossisterna utgjorde hade inget

större inflytande på leverantörerna. (Wileman & Jary, 1997) Denna situation har numera förändrats. Detta har bland annat skett genom att grossister av livsmedelsprodukter har skapat sig en större maktposition under de senaste åren med hjälp av olika tillväxtstrategier. Genom diversifiering i form av speciella butiker och andra produktgrupper i butikerna, samt geografisk expansion utökar grossisterna sina marknadsandelar. Med hjälp av dessa strategier samt utvecklande av egna märkesvaror har grossisterna tagit makten över dagligvaruhandeln från leverantörerna. (Bell, Davies & Howard, 1997)

I Sverige finns det fyra stora aktörer inom dagligvaruhandeln. Dessa är ICA, Coop, Axfood och BergendahlsGruppen. (KKV, 2002) Aktörerna har både centrala enheter och butiker. De centrala enheterna fungerar som en form av grossistverksamhet, eftersom flertalet av produkterna köps in och passerar centrallagerna innan vidare transport till butikerna. Här sluts även en stor del av avtalen med leverantörerna. Ägarformen för butikerna är varierande och därav även kontrollen. Vissa butiker ägs av aktörerna själva och en del har franchisingavtal eller andra former av samarbetsavtal. (Heldesjö, Coop & Giertha, Axfood) Den oligopol situation som existerar på den svenska marknaden på grund av de få och stora huvudaktörerna, gör att leverantörerna av livsmedelsprodukter hamnar i en beroendeställning. Väljer någon av huvudaktörerna att inte ta in en produkt i sortimentet kommer leverantören av denna produkt att tappa stora marknadsandelar, vilket förmodligen kommer leda till att försäljningen påverkas negativt. (Holmberg, Pågen) Tidigare sålde många leverantörer direkt till butikerna, men numera sker större delen av försäljningen till centrala enheter. På grund av detta samt det begränsade antalet aktörer inom dagligvaruhandeln blir det också svårare för leverantörerna att få avtal med dem. De som får avtal måste därmed också ha möjlighet att kunna sälja större volymer. (KKV, 2002)

Blischok (1995) hävdar att det inte är tillräckligt för exempelvis leverantörer att enbart vara produktorienterade för att vara framgångsrika inom dagligvaruhandeln. Han menar istället att det är väl så viktigt att använda sig av en kundorienterad affärsverksamhet. Hoch (1996) och Nilsson (1980) föreslår båda olika strategier som leverantörer kan utnyttja för att möta konkurrensen. Leverantörernas makt gentemot huvudaktörernas centrala enheter har förändrats genom den oligopolställning som numera råder på marknaden. Enligt Anette Lönnegren på Coop Sverige (Supermarket, 2004) är det numera dessa enheter som bestämmer

hur produktsortimentet ska se ut jämfört med tidigare, då leverantörerna hade mer makt. Leverantörerna har fortfarande möjlighet att påverka men inte lika direkt som tidigare.

Vi har valt att fördjupa oss inom brödmarknaden, då denna särskiljer sig från andra branscher. Det finns nämligen relativt många leverantörer, både rikstäckande och lokala som arbetar för att få så bra placering som möjligt i brödhyllan. Den ökande konkurrensen tillsammans med att leverantörernas makt att påverka har minskat, gör att vi avser undersöka hur leverantörerna går tillväga för att deras produkter ska få plats i butikerna.

1.2.1 Huvudaktörer inom dagligvaruhandeln

Det finns som tidigare nämnt fyra stora huvudaktörer inom dagligvaruhandeln i Sverige. För att få bättre insikt i hur dessa är uppbyggda, samt att lättare förstå den relation som finns mellan aktörernas centrala enheter och butiker, kommer vi här kort presentera dessa.

ICA

ICA-koncernen är med sina 2 300 butiker ett av de ledande företagen inom dagligvaruhandeln i Norden. I Sverige finns ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum, MAXI ICA Stormarknad och även ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. (ICA-koncernens årsredovisning 2006) ICA har 47,5 procent av den svenska marknaden och är den största aktören (www.icanyheter.se). Genom sin storlek kan de effektivisera inköpen men samtidigt försöker de anpassa sig efter de lokala kundernas efterfråga (ICA-koncernens årsredovisning 2006). Större delen av sortimentet bestäms av den centrala enheten, men handlarn är inte bunden till att enbart använda sig av detta, utan har obegränsat utrymme att påverka och bredda sitt sortiment. Det finns med andra ord möjlighet för handlarn att själv förhandla fram avtal med lokala producenter. (Holst, ICA)

Coop

Coop Sverige är ett dotterbolag till Coop Norden som ägs av konsumentkooperationerna i Sverige, Danmark och Norge. Företaget har fyra egna livsmedelskedjor, Coop Forum, Coop Extra, Coop Konsum och Coop Nära. (Coop Nordens årsredovisning 2006) Under 2005 hade

företaget en marknadsandel på 24,5 procent vilket gör dem till näst störst i Sverige (www.icanyheter.se). Enligt Håkan Heldesjö på Coops varuförsörjningsenhet sköts till största delen inköpen centralt för att på så sätt underlätta för den enskilde handlaren och för att kunna förhandla till sig bättre avtal. Det är främst bassortimentet som sköts centralt. Varje handlare har rätt till att teckna avtal direkt med lokala leverantörer. Har en lokal leverantör kontakt med ett mindre antal men ändå fler än en butik brukar tecknandet av avtal ske på centralnivå. Detta för att underlätta för leverantören så att denne inte behöver förhandla med flera olika personer. De livsmedelsinköp som sköts centralt går genom Coop Norden Food. Skillnader i efterfrågan länderna emellan gör dock att samtliga produkter inte säljs i alla länder (www.coop.se).

Axfood

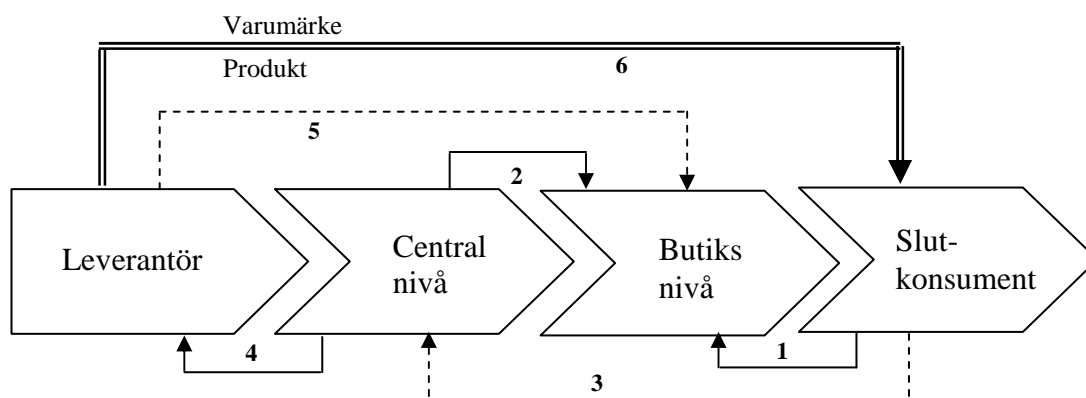
Axfood är ägare till kedjorna Willys och Hemköp som har 224 butiker. De har även samarbetsavtal med Handlar'n och Tempo. (www.axfood.se) Axfood har cirka 15 procent av den svenska marknaden inom dagligvaruhandeln (www.icanyheter.se). Partihandeln drivs genom Axfood Närlivs och Dagab (www.axfood.se). Även i de butiker som Axfood har avtal med sker det mesta centralt, men en viss del kan den enskilda detaljisten påverka genom lokala avtal. Alla avtal måste dock godkännas centralt och det är bara en bestämd procentsats av sortimentet som är valfritt. (Giertha, Axfood)

BergendahlsGruppen

BergendahlsGruppen har 8,4 procent av marknaden inom dagligvaruhandeln. Företaget är det minsta av huvudaktörerna som har möjlighet att hävda sig i konkurrensen. (www.icanyheter.se) BergendahlsGruppen har både egna butiker genom dotterbolag och arbetar mot fristående butiker. Bland de drygt 200 fria handlarna finns vissa butiker som samverkar i Matöppetkedjan medan resten är helt fristående, däribland Vi-butikerna, Maximat, Prisextra och Östenssons. De egna butikerna är AGs, City Gross och Eko. Förutom sortimentsurval erbjuder företaget även tjänster i form av projektering, butikslayout, marknadsföring, mediatjänster och utbildning. (www.bergendahlsgruppen.se)

1.2.2 Aktörernas påverkningsmöjlighet

Med utgångspunkt från den information som har framkommit genom intervjuer med ICA, Coop och Axfood samt leverantörerna inom brödbranschen har vi skapat en förenklad figur. Detta för att förklara hur de olika inblandade påverkar sortimentet i butiken. Det som problematiserar denna figur är att de fyra stora aktörerna inom dagligvaruhandeln både har en central nivå samt en butiksnivå. För leverantörerna inom brödbranschen innebär detta att förhandlingar och påverkan kan ske både gentemot central- och butiksnivå. Därav är huvudaktörerna uppdelade på två delar i figuren. Syftet med modellen är att ge en bakgrund och ökad förståelse för problematiken av vårt forskningsområde. Genom att ta de illustrerade pilarna i figuren till hjälp vill vi förklara vilken påverkan de olika inblandade skapar.



Figur 1: Aktörernas påverkningsmöjligheter

1. I den starka konkurrens som finns inom dagligvaruhandeln är det viktigt att knyta kunderna till sig. Genom detta kundfokus som för butikerna är nödvändig styr konsumenterna delvis vad som skall köpas in. Genom att detaljisterna tillhandahåller de efterfrågade produkterna i sitt sortiment kan de öka sin omsättning. (Yang & Chen, 1999)

2. De stora aktörerna inom dagligvaruhandeln har en strategi som bygger på att skapa skalfördelar genom att effektivisera inköpen med centrala enheter. Genom att använda sig av ett standardiserat bassortiment som köps in centralt kan bättre avtal slutas. Utifrån detta sätt att arbeta styr de centrala nivåerna i olika grad vad som ska finnas i butikernas sortiment. (ICA-koncernens årsredovisning 2006; Heldesjö, Coop & Giertha, Axfood)
3. Även om de centrala nivåerna styr en stor del av sortimentet måste de ta hänsyn till slutkonsumenternas efterfråga. Detta resulterar i att kunderna påverkar de centrala enheternas inköpsbeslut gentemot leverantörerna. Det är strategiskt viktigt att öka kunskapen och anpassa sig efter konsumenternas efterfrågan. Detta gör till exempel ICA genom en särskild avdelning som sköter deras kunddatabas, där även marknadsanalyser genomförs för att identifiera nya trender (ICA-koncernens årsredovisning 2006).
4. Leverantören riskerar enligt bland annat Anna Holmberg på Pågen, att förlora viktiga marknadsandelar om någon av de stora huvudaktörerna inom dagligvaruhandeln inte tar in produkten i sitt sortiment. Denna form av oligopolställning som råder på marknaden innebär att det är de centrala nivåerna som främst har förhandlingsstyrkan i relationen till leverantören.
5. De flesta av de butiker som är knutna till någon av huvudaktörerna har en möjlighet att påverka och lokalanpassa sitt sortiment. Hur stor denna självständighet är beror på vilka avtal som finns. Därför har mindre leverantörer en möjlighet att vända sig direkt till butiken och sluta avtal. (Holst, ICA; Heldesjö, Coop & Giertha, Axfood)
6. Punkterna ovan resulterar i att leverantörerna bland annat arbetar mot slutkonsument för att öka efterfrågan av sina produkter. Företagen använder sig av produkt- och varumärkesstrategier för att lyckas med detta. Hur de arbetar med detta kommer vi utifrån mer ingående existerande material i kapitel 2 *Teori* att beskriva och analysera. Relevansen av att vända sig till slutkonsumenten för att skapa en efterfråga på leverantörens varor, och på så sätt få sina produkter representerade i detaljisternas utbud, blir därigenom påvisad.

1.3 Positionering

Som resultat av den mängd aktörer och varumärken som existerar i livsmedelsindustrin har en hel del forskning i form av undersökningar och analyser gjorts tidigare inom området för vår uppsats. Vi ämnar med detta stycke att förklara hur vi skiljer oss från den forskning vi funnit. Intresset för studier i denna ständigt föränderliga och aktuella bransch avspeglas med andra ord i ett antal rapporter kring producenter och detaljister samt dess produkter.

Kedjan från producent till konsument är i fokus för denna uppsats samt vilka roller de olika aktörerna spelar. Till skillnad från existerande studier så inriktar vi oss specifikt på producentens roll och påverkansmöjligheter i utformningen av sortimentet. Genom att inrikta oss endast på brödbranschen hoppas vi också kunna bidra med intressanta slutsatser kring just en bransch mer specifikt. Vi ser en avsaknad på en sådan specifik fokusering i existerande forskning.

Uppsatsen baseras på den ökning av utbudet som sker inom dagligvaruhandeln idag och dess påverkan på bland annat sortiment och pris. En stor faktor är de nya produkter i form av egna märkesvaror (EMV) som till exempel ICA lanserat. Dessa varor utgör idag en betydande del av sortimentet i butikerna och därav finns ett flertal existerande uppsatser och artiklar som berör denna problematik (Crain, 2003; Bernroth & Wendt, 2004). Även lågprisaktörernas inträde diskuteras frekvent i studier (Supermarket, 2001; Dahlgvist, Nehlin & Nilsson 2004). Denna faktors betydelse inom dagligvaruhandeln är däremot inget som läggs vikt på i denna uppsats.

Vi ser också mycket positivt på den existerande kunskap och de studier som är genomförda, i detta fall mellan producent och detaljist. Dessa ökar nämligen möjligheten till att belysa problemet mer specifikt och införskaffa bra information om kringliggande faktorer. (Bryman & Bell 2003)

1.4 Forskningsfråga

Hur använder livsmedelsproducenterna inom brödbranschen varumärkes- och produktstrategier för att påverka sortimentet i butikerna?

1.5 Syfte

Huvudsyftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur livsmedelsproducenter använder sig av varumärkes- och produktstrategier för att få sina produkter representerade i butikernas sortiment.

Vi har även som delsyfte att jämföra leverantörernas strategier sinsemellan för att fastställa och förklara eventuella skillnader.

1.6 Avgränsningar

Uppsatsen bygger på en analys av brödproducenter som finns representerade i matbutikerna i Skåne och Halland. Brödmarknaden är intressant att studera, eftersom här finns flera leverantörer som konkurrerar om en relativt liten yta i butiken. Detta skiljer sig från andra produktgrupper i livsmedelsbutiken som till exempel mejeriprodukter, där det i princip bara finns två stora producenter. Brödmarknaden består av flera rikstäckande och lokala leverantörer, vilket är intressant i ett jämförande syfte. Vi har valt att avgränsa oss till mjukt matbröd eftersom hårt bröd har en geografisk segmentering till området mellan Örebro och Sundsvall. Hårt bröd står också bara för en liten del av den totala försäljningen, 3,6 kilo per person per år jämfört med mjukt bröd, 44 kilo per år (Supermarket, 2004), vilket också motiverar avgränsningen.

1.7 Definitioner

Med *Brödbranschen* omfattas alla de som agerar inom tillverkning, försäljning, inköp och distribution på marknaden av mjukt bröd i Sverige.

Huvudaktörer omfattar i denna uppsats ICA, Coop, Axfood och BergendahlsGruppen. Dessa aktörer har både en *central nivå* och en *butiksnivå*.

Den *centrala nivån* hanterar inköp, distribution och sluter avtal med leverantörer. I uppsatsen används även begreppet *centrala enheter*.

Butiksnivån är butikerna som fungerar som återförsäljare för huvudaktörerna. Dessa styrs mer eller mindre centralt beroende på om de ägs av företaget eller är fristående. I uppsatsen kommer vi använda ordet *detaljist* som synonym till butik.

Producent innebär tillverkaren av bröd som säljs inom den svenska dagligvaruhandeln. I uppsatsen används även ordet *leverantör* som synonym.

1.8 Disposition

Inledning I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden av dagligvaruhandeln, livsmedelsproducenterna, de stora aktörerna inom dagligvaruhandeln och brödbranschen i Sverige, samt relationen mellan producent och butik. Detta mynnar sedan ut i frågeställning, syfte med uppsatsen samt vilka avgränsningar som gjorts för att besvara frågan; Hur använder livsmedelsproducenterna inom brödbranschen varumärkes- och produktstrategier för att påverka sortimentet i butikerna?

Teori Detta kapitel behandlar tidigare forskning som har gjorts inom området för vår forskningsfråga. Utifrån dessa undersökningar fokuserar vi på två

relevanta teorier. Dessa behandlar de tillvägagångssätt som producenterna kan använda sig av för att påverka produktsortimentet i butikerna.

- Metod** I metodkapitlet beskrivs det förfarande som använts för att samla in och bearbeta den information som har till syfte att besvara frågeställningen. Här förklaras de teorier och modeller som använts för att stödja analysprocessen av den primärdata som samlats in genom intervjuer.
- Empiri & analys** I detta kapitel presenteras de fem företag som vi har valt att intervjua. Därefter kommer vi att utifrån olika teman sammanställa den information vi har samlat in från respektive företag. I slutet av varje tema finns en analys där vi bygger samman empiri och teori.
- Slutsatser** Utifrån den empiri och de analyser som genomförs i föregående kapitel dras slutsatser. Detta gör att både ett empiriskt och ett teoretiskt ramverk tillämpas. Vi drar även slutsatser som leder till att vi kan besvara vår forskningsfråga. Här reflekteras även kritiskt kring vår slutsats och vad som är relevant att ha i åtanke vid fortsatt forskning inom detta ämne.

2 TEORI

I detta kapitel tar vi upp och diskuterar tidigare forskning som är intressant för vår frågeställning. Vi tar upp det kundfokus som är viktigt för detaljisten samt beskriver de två huvudstrategier som är mest betydelsefulla för leverantörer av märkesvaror.

I inledningskapitlet har vi skapat en kunskap om detaljistens roll mellan producent och konsument. På grund av relationen som finns mellan konsument och detaljist blir det även intressant för oss att studera denna, för att senare koppla detta till producentens situation. För att bättre förstå hur detaljisten arbetar tittar vi närmare på deras så kallade "retail mix". Enligt Levy och Weitz (1995), så är affärens placering, produktsortiment, prissättning, marknadsföring, layout samt service och personal de faktorer som är viktiga för detaljisten att arbeta med för att påverka konsumenternas köpbeslut.

Vår inriktning på produktsortiment finns representerad som en viktig faktor. Detta beror på att butikens hyllmetrar är en viktig resurs, där många företag konkurrerar om att få sina produkter representerade på hyllorna. Resultat av detta blir ett omfattande och ständigt arbete för butiken att besluta om vilka produkter som skall finnas på hyllorna. (Borin & Farris, 1995) I förlängningen leder ett väl utarbetat produktsortiment till mer kundnöjdhet och genom det kan ett bättre finansiellt resultat uppnås (Yang & Chen, 1999). Flera forskare diskuterar också relevansen för butikerna att fokusera på konsumenten och dess preferenser samt att leverera mer värde till denna grupp. Produktsortimentet tas återigen upp som en nyckelfaktor till nöjda kunder (Hariga, Al-Ahmari & Mohamed, 2007). Blischok (1995) belyser produktsortimentets betydelse samt det fokus på konsumenter som vi ser hos detaljister idag såhär:

"In order to be successful, retailing today can no longer be just a product-oriented business. It must be a customer-oriented business".¹

¹ "Every transaction tells a story". *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*. 1995, 71:3 sid.50

2.1 Två identifierade huvudstrategier för leverantörerna

Med bakgrund av föregående avsnitt om hur butiker arbetar med produktsortimentet, så förflyttar vi nu vår fokus till producenterna och deras arbete med att få sina produkter representerade i butikerna.

I denna del av teorin kommer vi utifrån olika forskare presentera två strategier som anses lämpliga för leverantörer som innehar egna varumärkta produkter. De två strategierna innefattar produktinnovation och varumärke. Forskarna som har behandlat dessa har däremot benämnt de två strategierna på lite skilda sätt. Trots skilda definitioner, stödjer och kompletterar teorierna varandra. Vinkeln på denna uppsats är som tidigare nämnts inriktad på brödbranschen. Vi kommer därför i denna teoridel att försöka resonera kring de teorier som vi anser applicerbara utifrån vår kunskap om just denna bransch, då utbudet av tidigare studier är begränsat.

I arbetet med att finna starka strategier för leverantörer har Hoch (1996) identifierat sex olika tillvägagångssätt:

- *More for the money* - Leverera mer värde till konsumenten genom att exempelvis kommunicera och bygga upp ett starkt varumärke.
- *New and improved* - Konkurrera genom innovation och kvalitativa produkter
- *Reduce the price gap* - Närma sig de billigare konkurrenterna i pris
- *Me-too strategy* - Erbjud lågprisvara för att förhindra andra produkter från att öka i volym.
- *Wait and do nothing* – Avvakta med åtgärder.
- *Production of (premium) private labels* – Leverantören producerar även detaljistens egna varumärke (EMV)

Utan att djupare gå in på samtliga strategier lägger vi mer vikt på de första två förslagen. Detta baserar vi på en undersökning som genomförts i Holland av Verhoef, Nijssen och Sloot (2000). Denna visar att ”more for the money” och ”new and improved” är de två strategier

som leverantörerna i huvudsak använder sig av. Dessa förklaras därför mer ingående tillsammans med relaterade undersökningar av andra forskare.

2.1.1 More for the Money

I detta fall behåller leverantören den normalt sätt lite högre prisnivån och försöker leverera ett högre värde till konsumenten. Detta kan uppfyllas genom exempelvis en attraktivare och mer iögonfallande paketering, men framför allt genom att stärka varumärket. Detta för att varumärket skall få en stark och positiv förankring hos konsumenterna. (Hoch, 1996) När det gäller köpsprocessen så favoriseras varor med starka varumärken. Varumärket finns bland annat för att konsumenter skall kunna bli garanterade en kontinuitet av kvalitet när de köper en vara. Det förenklar med andra ord köpsprocessen nämnvärt. En produkt med ett starkt varumärke har både en fördel och ett försprång gentemot sina konkurrenter. (Quelch & Harding, 1996)

Nilsson (1980) resonerar liknande när han beskriver distributörens respektive leverantörens relationer och maktspel vid inköp och försäljning. Utifrån relationen samt möjligheten att påverka respektive parts försäljningsmöjligheter, så beskrivs marknadsföring som ett av leverantörernas maktmedel för att påverka konsumenten. Med detta menar Nilsson att leverantören kan bygga märkesmedvetenhet och en märkestrogenhet som skapar ett värde och en större efterfråga på leverantörens produkter. Detta kan inköparen inte ignorera och därmed försätts leverantören i en god förhandlingsposition.

Vi återfinner liknande resonemang kring de två identifierade strategierna ovan i en artikel av Quelch och Harding (1996). Här beskrivs de så kallade "Winning Strategies". Två av dessa strategier kan med andra ord liknas med Hoch's strategier. När det gäller varumärke så beskriver de två författarna att detta är en etablerad leverantörs största tillgång. De beskriver också varumärket som det värde och tillit som ett företag har gentemot sina konsumenter.

Vid diskussioner kring varumärkets betydelse kommer man i existerande teori snabbt in på termen "Brand Equity". Termen kan delvis ge en djupare förklaring kring ett varumärkes

komponenter samt varför det är så viktigt med ett starkt sådant. Aaker (1991) har skrivit en definition på brand equity som lyder såhär: *“a set of assets such as name awareness, loyal customers, perceived quality, and associations that are linked to the brand and add value to the product or service being offered.”*² Marknadsförare eftersträvar att skapa dessa tillgångar hos varumärket. De olika tillgångarna och dess relevans till varumärkets brand equity som Aaker beskriver förklaras i nedanstående stycken. Detta återges tillsammans med de tillvägagångssätt som dessa kan mätas på.

Lojalitet

Lojaliteten hos konsumenten är själva kärnan i ett varumärkes brand equity. En svag lojalitet till ett varumärke kännetecknas ofta av att konsumenten inriktar sig på faktorer som pris eller bekvämlighet istället för varumärket. En hög lojalitet kännetecknas däremot av att konsumenten baserar sitt val av produkt efter varumärket, oavsett konkurrenternas lägre pris. Lojalitet kan förklaras av det mått på tillgivenhet som en konsument har till ett varumärke. När det gäller lojalitet så kan detta skapas utav många olika faktorer, den främsta av alla är förmodligen erfarenheten av tidigare konsumtion. Däremot är flera övriga komponenter av brand equity också i högsta grad av betydelse för lojaliteten till ett varumärke. Fördelar, eller det värde, som skapas genom lojalitet sett ur en leverantörs synvinkel är flera. Det är bland annat viktigt för att vinna tid och genom det kunna svara på hot från konkurrenter. När en konkurrent exempelvis lanserar en ny produkt på marknaden ger lojaliteten tid åt den existerande leverantören att eventuellt förändra sina produkter för att möta konkurrensen. En annan fördel är att arbetet med att locka till sig nya kunder förenklas. Lojaliteten skapar till exempel kännedom om ett varumärke på ett slagkraftigt sätt. (Aaker, 1991)

Kännedom

Kännedom om ett varumärke förklaras enligt Aaker (1991) som den förmåga en köpare har att känna igen ett varumärke, samt vilken varukategori den tillhör. De finns olika grad av kännedom. Det kan vara allt från att kunden inte alls känner igen varumärket till att vara helt införstådd i vilka produkter de representerar. Kännedom, precis som lojalitet, är en viktig faktor i brand equity. Fördelarna med kännedom är däremot lite annorlunda. Det ger exempelvis varumärket en viss familjär känsla. När det gäller lågengagemangsprodukter kan

² Aaker, D. “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name”, The Free Press, New York 1991, sid 4

detta vara tillräckligt för att en produkt skall väljas framför en annan. Vid valet av en produkt, även vid större köp, ringas till att börja med oftast ett fåtal alternativ in. Kännedom är i detta skede viktigt, för att ett visst varumärke kan bli ett utav dessa alternativ. I arbetet med att bestämma tillvägagångssätt för att skapa kännedom finns flera olika varianter. De flesta inriktar sig på att vara särskiljande på något sätt, samt att vara nytänkande. Ett av dem är utformningen av ett annorlunda och lättigenkännligt budskap med varumärket. En annan är att frekvent publicera varumärket, så att det ofta exponeras. (Aaker, 1991)

Associationer

Detta begrepp definieras av allting som är sammankopplat i minnet till ett varumärke. Som exempel kan det vara en symbol eller en känsla. Associationer har också olika grader av styrka. En anknytning till ett varumärke är starkare om det baseras på många erfarenheter och exponeringar, än om det baseras på få. Värdet av ett varumärke är ofta en samling associationer. Associationer underlättar ett köpsbeslut och underlättar skapandet av lojalitet. Det bidrar också till en viktig differentiering av produkter. Särskilt gäller detta vid kategorier som innefattar många liknande varor. Vissa associationer eftersträvas för att stimulera positiva attityder eller känslor som kan överföras till varumärket. Företag kan exempelvis använda sig av inflytelserika personer eller kommunicera värderingar som konsumenterna prioriterar för att skapa en positiv attityd. (Aaker, 1991)

Sett ur konsumentens perspektiv har Keller (1993) tagit fram en modell över vad han kallar "customer-based brand equity". Detta definieras som effekten varumärkeskunskap har på konsumenters respons när marknadsföring av varumärket genomförs. Varumärket har med andra ord en positiv customer-based brand equity när konsumenter reagerar mer gillande till en marknadsföringsåtgärd, än vad de skulle göra om samma marknadsföringsåtgärd applicerades på en vara eller service utan varumärke. Kunskapen om ett varumärke baseras på två komponenter, varumärkeskännedom och varumärkesimage. Den så kallade customer-based brand equity uppstår när konsumenten känner till varumärket och har en stark, favoriserande association till märket. En anledning till varför customer-based brand equity är viktigt är att ur en strategisk synvinkel effektivisera marknadsföringen. Detta förklaras genom de höga kostnader som är förknippade med marknadsföring samt den ökade konkurrensen. Marknadsförare behöver bland annat skaffa sig en bättre förståelse för konsumenternas

beteende, då detta anses vara en utav företagets stora tillgångar för att förbättra förutsättningarna för marknadsförings- samt produktpositioneringsbeslut. (Keller, 1993)

2.1.2 New and improved

I denna strategi konkurrerar leverantören med produkten genom att vara innovativ och kvalitetstänkande i dess utformning. Detta kan vara i såväl existerande produktkategorier såsom nya. McCann citeras i Brandweek (Spethmann, 1993), där han uttrycker innovationens betydelse som ett konkurrensmedel för företag. Han diskuterar också att man skall försöka finna orsaker som genererar återköp av existerande produkter, samt marknadsföra dessa orsaker. Det har visat sig att i producentens försök att skaffa sig större marknadsandelar genom sina produkter är villigheten att utveckla dessa en vanlig framgångsfaktor (Bell, Davies & Howard, 1997). Nilsson (1980) har även behandlat utveckling av produkter i syftet att identifiera maktmedel för leverantörerna. De fokuserar därför på produktutveckling för att skapa en produkt som är unik eller har bra kvalitet och som är överlägsen sina konkurrenter. Vikten av att vara innovativ tas också upp av Quelch och Harding (1996) i de tidigare nämnda "Winning strategies". Vad som beskrivs är vikten av att genomföra genomtänkta förnyelser och förändringar som ger ett större värde till kunden.

Kvalitet

En vidare fördjupning i Hoch's resonemang kring kvalitet genomför Aaker (1991) mer ingående. I hans diskussioner kring "percieved quality" så betonar han relevansen av kvalitet samt vilka beståndsdelar kvalitetsarbetet kan innefatta. Den del av kvalitet som vanligtvis behandlas är förknippad med produkten. Faktorer som detta innefattar är exempelvis ingredienser, funktioner eller service. Dessa är också de faktorer som företag främst arbetar med för att uppnå högre kvalitet. Aaker fokuserar även på andra aspekter av kvalitet som bland annat har till syfte att vara meningsfull för relationen med övriga inblandade, såsom distributörer och detaljister. Med detta menas att leverantören genom exempelvis en hög kvalitet i sin service skall motivera dessa till att stödja deras varumärken. Den kvalitet som kunden uppfattar att en viss produkt har, kan däremot variera kunder emellan. Detta beror på att varje specifik kund har olika uppfattningar om vad hög kvalitet är. Vad som också är

viktigt att poängtera är att kvalitet och kundnöjdhet inte skall uppfattas som samma sak. Graden av kundnöjdhet beror nämligen på vilka förväntningar kunden har på produkten innan den införskaffas. Som så många andra faktorer är kvalitet något som eftersträvas för att leverera ett högre värde till kunden. Detta kan exempelvis resultera i att en leverantör, som erbjuder en produkt som uppfattas inneha en högre kvalitet, kan ta ut ett högre pris. Detta resonemang har vi redan belyst i tidigare stycken, men är relevant även här då det bevisar att olika strategival kan komplettera och stärka varandra. Det är inte alltid så lätt att uppnå och lyckas bevara kvalitet en längre tid. Det gäller nämligen att hela tiden ha ett engagemang i arbetet mot bättre kvalitet. Hela kulturen i en organisation måste känna detta engagemang i sitt beteende och i sina värderingar. Ett motiverande tillvägagångssätt är att arbeta mot uppsatta kvalitetsmål. (Aaker, 1991)

För de redan existerande, även ibland stora, företagen som är föregångare inom en produktkategori, så gäller det att vara innovativ för att behålla en ledande position. Detta beskriver Shankar, Carpenter & Krishnamurthi (1998) i sin artikel. Deras artikel fokuserar speciellt på begreppet "late mover advantage". Detta innebär att om de ledande företagen inte är innovativa öppnas möjligheterna upp för andra företag att komma ikapp genom att delvis vara mer innovativa. Studien visar att innovativa företag som slår sig in på marknaden kan åtnjuta sig en högre återköpsfrekvens än föregångarna. De inte fullt så innovativa hamnar däremot efter i tillväxten och åtnjuter inte den återköpsfrekvens som innovativa företag gör.

2.2 Kapitelavslutning

Vi har genom ovanstående existerande teori visat vikten av att utforma ett attraktivt produktsortiment samt den relevans som finns i att vara konsumentorienterad. Vi har också presenterat två strategier, som vi benämnt *more for the money* och *new and improved*, vilka i fortsättningen kommer att benämnas varumärke och produktinnovation. Dessa har enligt forskare visat sig vara viktiga för leverantören i kommunikationen med konsumenten för att i slutändan skapa en efterfrågan på deras produkter.

3 METOD

I detta kapitel klargör vi de metodologiska angreppssätt som vi har valt att använda i uppsatsen. Detta genomförs för att skapa en förståelse för de metoder vi har valt att ta i anspråk samt även motivera varför vi anser dessa som lämpligast. Vi kommer i detta kapitel även beskriva de urval vi har gjort vid datainsamlandet. Till sist utvärderar vi de metoder vi har valt.

3.1 Metodologiska val

3.1.1 Deduktiv ansats

Detta val handlar om den deduktiva teorin, alltså ett sätt att se på förhållandet mellan teori och praktik. Med det deduktiva synsättet menas att utifrån teori genomföra en undersökning som mynnar ut i ett resultat. (Bryman & Bell, 2003) På grund av att det redan finns forskning sedan tidigare, anser vi denna metod som mest lämplig. Vi har därför utifrån existerande teori i kapitel 2 byggt upp en bas av kunskap om ämnet, som skall testas på det insamlade materialet.

3.1.2 Kvalitativt angreppssätt

I arbetet med att svara på forskningsfrågan har vi valt att inrikta oss på en kvalitativ metod. Frågeställningen går med andra ord inte att besvara enbart utifrån information i form av dokumentstudier, utan vi behöver komma i direktkontakt med personer med kunskap om företagens strategibyggnad mot slutkonsument. Vi motiverar valet av ett kvalitativt angreppssätt genom att vi behöver djupare samt mer detaljerad information från nyckelpersoner. Det är med andra ord mer fördelaktigt att dessa består av ett begränsat antal personer. Detta beror på att ett större urval inte kan bidra med lika grundlig information, utan

är av en mer ytlig art. Vad som också är viktigt i sammanhanget är att kvalitativ forskning ofta lägger mer vikt vid ord istället för siffror. (Bryman & Bell, 2003) Vi ser det inte möjligt att få svar på våra frågor kring detta ämne genom att göra om viktiga faktorer till siffror och på så sätt använda sig av andra metoder.

Det finns flera egenskaper som karakteriserar det kvalitativa angreppssättet och som motiverar valet av denna metod. Vi upplever bland annat att den fråga som vi önskar ha svar på är tillräckligt komplex i sin natur för att den kvalitativa metoden skall användas. En annan viktig egenskap är den möjlighet som ges vid undersökningstillfället att uppmuntra den svarande att ge ett mer fullständigt svar, eller möjligen förtydliga eller komplettera det som sagts. (Andersson, 1985) Vad som menas är att det i allmänhet ges mer utrymme för flexibilitet i intervjuprocessen.

Vad som kritiskt kan nämnas med den kvalitativa forskningen är att den är kritiserad för att vara alldeles för subjektiv. Med detta menas att undersökningar ofta bygger på undersökarens personliga uppfattningar och tolkningar. Även svårigheten att replikera den gjorda undersökningen är en vanlig kritik. (Bryman & Bell, 2003).

3.2 Tillvägagångssätt och Datainsamling

3.2.1 Primär- och Sekundärdata

För att få en god tillförlitlighet i arbetet har vi både använt oss av primärdata och sekundärdata. Primärdata är all den input som vi samlat in genom direktkontakt med företagen (Lundahl & Skärvad, 1992). De direkta intervjuerna omfattar med andra ord våra primärdata. Sekundärdata har använts genom att tillämpa material som andra forskare och utredare samlat in (Lundahl & Skärvad, 1992). Detta har bland annat varit resultat från tidigare forskning i form av rapporter, artiklar och böcker. Genom att utnyttja en kombination av primärdata och sekundärdata får vi en bättre bakgrund till problemet och även möjlighet till att belysa de problem som tidigare forskning ej behandlat i särskilt hög grad.

3.2.2 Intervjuer

Vi skulle kunna nå fler företag ifall vi valt att använda enkäter, men utifrån vår frågeställning anser vi att denna uppsats bör bygga på djupare intervjuer. På grund av att vi har ett litet urval av intervjuobjekt är det inga större problem att kontakta dessa personligen. Vi har däremot valt att ta kontakt med de centrala livsmedelsaktörerna via telefon. Lundahl & Skärvad (1992) lyfter fram nackdelen med avståndet som uppstår mellan intervjuare och objektet vid en telefonintervju och svårigheten till att få djupare svar gentemot en personlig intervju. Anledningen till att telefonintervjuer används motiveras däremot av att vi med dessa intervjuer endast vill skapa oss en bättre förståelse av relationen mellan de centrala enheterna och butikerna. Detta innebär att de inte kommer kräva speciellt mycket tid. De geografiska avstånden till dessa objekt försvårar också möjligheten till personliga intervjuer.

Den semistrukturerade metoden är lämplig att använda vid kvalitativa intervjuer, där målet är att få innehållsrika och trovärdiga svar. Vi anser att denna struktur kan vara lämplig vid den informationsinsamling som behövs för att kunna klargöra vår forskningsfråga. Våra intervjuer kommer att vara uppbyggda av i förhand bestämda teman i en intervjuguide. Alla teman bör tas upp under intervjuerna men i vilken ordningsföljd dessa ställs är upp till intervjuaren att bestämma. Kommer det upp något nytt under intervjun kan följdfrågor om detta ställas även om det inte finns med i den ursprungliga intervjuguiden. Genom att använda sig av en intervjuguide med bestämda teman kommer arbetet med sammanställningen av intervjuerna och jämförelsen mellan intervjuobjekten att underlättas. Samtidigt har vi möjlighet med hjälp av den semistrukturerade metoden att införskaffa underlag till nya intressanta aspekter, eftersom vi inte enbart blir låsta till vissa frågor. En skaplig ordningsföljd hjälper oss att få en röd tråd genom intervjun och förhindrar att vi hoppar för mycket mellan ämnena under intervjun. (Bryman & Bell, 2005)

Vissa frågor kan vara känsligare än andra och kan vara svåra att få svar på ifall de ställs abrupt. Därför kan man enligt Andersson (1994), använda sig av tratt-tekniken. Detta innebär att intervjun inleds med frågor av allmän karaktär och som är lätta att besvara. Utifrån tratt-tekniken väljer vi att bygga intervjuerna på vissa av de frågor som Kvale (1997) anser ska ingå i en kvalitativ intervju. Först ställs några inledande frågor som är öppna och av

berättande karaktär för att sedan bygga vidare på uppföljningsfrågor som utvecklar de tidigare svaren. De avslutande frågorna kommer att vara sonderingsfrågor som är en direkt uppföljning och fördjupning av tidigare svar. Detta för att fokusera på det som anses väsentligast och för att täcka allt. På så sätt kommer vi även att förbättra validiteten.

3.2.3 Urval

Utifrån forskningsfrågan har vi valt att fokusera på brödbranschen i Sverige. Syftet leder oss sedan till att göra ett urval av de parter som skall analyseras. Detta blir problematiskt, då brödbranschen i Sverige dels består av stora rikstäckande bagerier, men också av en stor del lokala bagerier, som agerar på olika geografiska områden i Sverige. Vi har därför avgränsat denna uppsats till de leverantörer som finns i matbutikerna i Skåne och Halland. Denna avgränsning har däremot inte visat sig vara tillräcklig på grund av det fortfarande stora antalet aktörer. Vi har därför använt oss av ett kvoturval, vilket innebär att vi valt ut både ett par rikstäckande företag, men också tre lokala bagerier inom det avgränsade området. Kvoturvalet gör att vi får alla storleksordningar av företag samt både rikstäckande och lokala företag inom branschen representerade i vår analys (Bryman & Bell, 2005). De rikstäckande leverantörer av bröd som har fått ingå i analysen är Pågen och Finax. Av de lokala bagerierna har SödervidingeBagaren, Östras bröd och Mormors bageri blivit utvalda. Denna kombination av lokala och rikstäckande bagerier anser vi vara fördelaktig, då skillnader mellan större och mindre bageriers möjligheter till påverkan av sortimentet kan utrönas. Med tanke på att det är kvalitativa undersökningar som görs motiveras det begränsade antalet intervjuobjekt av tidsbristen för att genomföra samt analysera alla företagen (Svenning, 1997).

Vi har valt att endast undersöka leverantörernas möjligheter till påverkan utifrån deras synvinkel. Vi har med andra ord inte valt att undersöka huvudaktörernas eller konsumenternas syn på det hela. Detta urval grundas på den tidigare forskning som gjorts, vilken hävdar att det är huvudaktörerna som har makten inom dagligvaruhandeln idag (Supermarket, 2004 & KKV, 2005).

Anledningen till att just dessa fem företag har valts ut är att det här var möjligt att genomföra personliga intervjuer. På grund av geografiskt avstånd samt tid och pengar har detta inte gått att genomföra på företag såsom Fazer. Anledningen till varför personliga intervjuer anses vara bättre än andra undersökningsmetoder diskuteras mer i detalj i kapitel 3.2.2 *Intervjuer*.

3.3 Utvärdering av metodval

3.3.1 Reliabilitet

Genom vårt val av ett kvalitativt tillvägagångssätt, ökar kraven på reliabiliteten i vår undersökning. Detta baseras på de tidigare resonemangen kring egenskaperna hos den kvalitativa intervjun. Genom att den bland annat är mer generaliserande så äventyras med andra ord reliabiliteten. (Svenning, 1997)

Med begreppet reliabilitet syftar man ofta till att beskriva huruvida resultat av en undersökning är tillförlitlig. Med det menas att om inget förändras i populationen, så skall två likadana undersökningar ge samma resultat. I arbetet med att höja reliabiliteten är det viktigt att det finns klara definitioner på eventuella mängd-, tids- och mått angivelser. (Svenning, 1997) I vår undersökning försöker vi därför vara så noggranna som möjligt när det gäller begrepp av olika slag. Exempel på detta kan vara att vi är konsekventa i definitioner av bland annat aktörer på marknaden, samt av övriga teoretiska begrepp.

När det gäller produkt- och varumärkesstrategier så anser vi att dessa påverkas av en föränderlig bransch och omvärld, vilket också leder till svårigheter för att en senare likadan forskning skall nå samma resultat.

3.3.2 Validitet

Begreppet validitet beskriver i vilken mån man lyckas identifiera, observera och mäta det man avser att göra. Validitet är ett mått som bäst lämpar sig för kvantitativa undersökningar, men kommer ändå att behandlas i detta avsnitt. Vår studie som grundar sig på en kvalitativ undersökning med djupintervjuer av fem olika leverantörer av bröd gör att en generalisering försvåras. Den externa validiteten kan därför bli begränsad. Vi har däremot försökt att reducera denna effekt genom det kvoturval som har använts. (Bryman & Bell, 2005)

Med hänsyn till att intervjuerna sker på leverantörernas arbetsplatser, så sker de med andra ord i deras naturliga miljö. Detta leder till att både den ekologisk och interna validiteten förbättras. Den interna validiteten är hög, då delaktigheten och den långa närvaron underlättar forskarens möjlighet till att garantera en hög grad av överensstämmelse mellan observationer och begrepp. Den höga ekologiska validiteten uppnås, då intervjuobjektet inte störs av en arrangerad intervjuplats, där han eller hon inte känner sig hemma. Intervjuerna som görs är semistrukturerade. Detta innebär att upplägget av intervjuerna kan varieras och anpassas under intervjuens gång. Detta skall leda till att så mycket information som möjligt ska erhållas och att objektet skall ha möjlighet till att få prata fritt. De kvalitativa semistrukturerade intervjuerna ger slutligen en god begreppsvaliditet, då det också finns en god möjlighet till att förtydliga, ställa följdfrågor och få mer innehållsrika svar. (Bryman & Bell, 2005)

3.3.3 Källkritik

Vi har tidigare i metodavsnittet diskuterat de svagheter som intervjuer som tillvägagångssätt har. Det har bland annat nämnts att de relativt få antal intervjuer som skall genomföras resulterar i en viss grad av generalisering. Vi har också argumenterat för att intervjuer kan vara subjektiva. Såväl som detta är en svaghet hos intervjuaren är det även viktigt att nämna individualism i detta sammanhang. Detta kan förklaras med att intervjupersonen är en individ som representerar sitt företag. Risken finns därför att svaren inte alltid överensstämmer med

företagets. (Kvale, 1997) Vid genomförandet av intervjuerna har vi haft detta i beaktande och försökt att se på svaren ur företagets perspektiv, snarare än ur intervjuobjektens.

Användandet av sekundärkällor är ett vanligt inslag i denna uppsats. Det är därför viktigt att vara medveten om de begränsningar som medföljer. I och med att flera av sekundärkällorna är rapporter, som är resultatet av primärkällor, så innebär detta också att felkällorna kan vara större. Undersökningar har gjorts om huruvida innehållet i en skildring förändrats när en berättelse återges i flera led. Vad som har iakttagits är bland annat att helheten ofta förändras samt att vissa delar av skildringen får en större skärpa än andra. (Thurén, 1986)

Urvalet är en problematik i sig. Vi har tidigare i stycket som behandlar urval kort diskuterat hur vi har tänkt. När det gäller begreppet perspektiv, som innebär att man kan se på något utifrån olika vinklar (Thurén, 1986), så använder vi huvudsakligen oss av ett leverantörsperspektiv. Vi är medvetna om att detta är en begränsning, men på grund av den omfattning av arbete som det skulle innebära ifall alla perspektiv togs med i arbetet var vi tvungna att begränsa oss till ett. Genom att låta leverantörer av olika storlek och varierande geografisk utbredning anser vi däremot att vi har fått en god bild av leverantörsperspektivet.

Ett annat inslag i uppsatsen är användandet av olika Internetkällor. Vi har exempelvis tagit del av de intervjuade företagens hemsidor för att bland annat få fram fakta kring deras produkter och historia. Vi har också tagit del av publikationer av olika slag som företagen själva arbetat fram. Den information som ges på dessa olika Internetsidor präglas av subjektivitet och kan även anses vara företagets ansikte utåt. Detta innebär att de är utformade för att ge en positiv bild av företaget. Vi har i vårt arbetssätt med dessa källor försökt att se på dem kritiskt och endast använda information som vi anser vara tillförlitlig.

4 EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel kommer vi att presentera de företag som intervjuats, samt vilka personer vi har varit i kontakt med på respektive företag. Därefter kommer vi att sammanställa all den data som vi har införskaffat oss via intervjuerna. Resultatet är presenterat utifrån olika teman där relevanta svar från intervjuobjekten finns presenterade. I slutet av varje tema genomförs en analys av empirin, utifrån materialet i teorikapitlet.

4.1 Intervjuobjekt

Vi har valt att intervjua fem företag inom brödbranschen. De är av olika storlek och har en varierad geografisk utbredning. Pågen AB och Finax Bröd är rikstäckande medan SödervidingeBagaren, Östras Bröd och Mormors Bageri är lokala. Denna kombination av lokala och rikstäckande bagerier anser vi vara fördelaktig, då skillnader mellan större och mindre bageriers möjligheter till påverkan av sortimentet kan utrönas. Nedan följer en kort beskrivning av respektive företag.

4.1.1 Pågen AB

”Pågen – bakar med kärlek”

Pågen AB, som namnet avslöjar är ett Skånebaserat företag med sitt huvudkontor i Malmö. Pågen är det ledande varumärket för mjukt matbröd med en marknadsandel på 34 procent. Med sin storlek strävar Pågen efter att bli Nordens kvalitativt ledande livsmedelsbolag. Varje dag handlar mer än en halv miljon konsumenter bröd från företaget och åtta av Sveriges tio mest sålda bröd kommer ifrån Pågen. Pågen omsätter idag 2,1 miljarder om året och har 1400 medarbetare. Företaget har ett väl förankrat varumärke och en stor del av Sveriges

konsumenter känner till Pågen. (www.pagen.se) Vi valde att intervjua Pågen, eftersom de är ledande inom tillverkningen av matbröd i Sverige och finns representerade hos alla de stora aktörerna. De finns i hela Sverige, men har starkast marknadsandel från södra delen av landet och upp till Stockholm. Intervjun gjordes med marknadschefen Anna Holmberg (2007-05-02).

Företaget grundades 1878 i Malmö av Anders och Matilda Pålsson. Företaget hette då kort och gott Pålssons. Pålssons köpte 1928 ett bageri i Göteborg som fick namnet Pååls. I och med detta blev verksamheten allt mer rikstäckande. Företaget tyckte att namnet Pålssons var för anonymt och bytte därför namn till dagens Pågen, 1965. (www.pagen.se) Under flera år hade Pååls i Göteborg och Pågen i Malmö samma ägare, men fungerade som två skilda företag. År 1999 insåg ägaren Finn Pålsson att företagen skulle ha större konkurrenskraft på marknaden ifall de gick samman. Detta skedde samma år och det gemensamma namnet blev Pågen. (Holmberg, Pågen)

Pågen har ett brett sortiment av produkter såsom grovt bröd, lantbröd, limpor, mjukt bröd, vitt bröd, korv- och hamburgerbröd, kaffebröd, skorpor och vörtbröd. En av deras storsäljare är Lingongrova som är ett mjukt, grovt bröd med smak av lingon och vört. Pågens Gifflar är deras viktigaste kaffebröd och är dessutom Nordens mest sålda. När det gäller mjukt och vitt bröd finns bland annat Hönökaka samt Roast´n Toast ute i butikerna. (www.pagen.se)

4.1.2 Finax Bröd

”Finax – sunt och gott”

Finax Bröd är ett dotterbolag till Abdon Finax AB. Finax AB, Skorpmästaren AB, Kobia AB och Finax Bakery är andra dotterföretag till moderbolaget. (www.abdonfinax.com) Finax Bröd intervjuades på grund av att de också är rikstäckande och har sin produktion i Skåne, vilket gjorde det möjligt att göra en platsintervju. Vi intervjuade Anne-Kristin Ottosson som arbetar som affärsområdeschef inom marknad och produkt (2007-05-04).

Finax Bröd, tidigare Ångbagarn, är beläget i Trelleborg. Företaget har en relativt liten organisation och fokuserar starkt på ett begränsat utbud som de försöker vara ledande inom. Genom brödsäljbolaget Polfärskt distribueras Finax produkter ut till handeln. Finax jobbar också emot de etablerade storköksgrossisterna såsom Menigo och Servera, då främst med djupfrysta produkter. Finax Bröd anser sig också ha en lång och stolt tradition bakom sig med över 70 år i Trelleborg. (www.finaxbrod.se)

Finax Bröd har växt genom åren, från 7 miljoner i omsättning per år 1977 till dagens ca 110 miljoner. De är sjunde störst i Sverige på mjukt bröd och har en marknadsandel på fyra procent. Försäljningen sker i hela Sverige, men också till bland annat Norge och Frankrike. Det nuvarande målet för Finax Bröd är att bli Sveriges ledande bageri inom specialområdena grovt bröd och skorpor. Utöver detta har de andra produkter som exempelvis ströbröd. Bland de kända mjuka bröden återfinner vi SkördeGlädje samt de två fullkornsbröden som är märkta Osötat och Gott. Bland skorporna hittar vi framför allt fullkorn och veteskorpor. (www.finaxbrod.se)

4.1.3 Södervidingebagaren

”Bröd som smakar mera”

SödervidingeBagaren är ett familjeföretag sedan 1965. Det drivs idag av de tre bröderna Holmén. Företaget är placerat i Kävlinge i Skåne och deras marknad är geografiskt avgränsad, då de endast har försäljning i Skåne. Företaget försöker bevara den gamla skånska kulturen i produktionen av deras bröd även om deras produkter har modernare smaker.

Med sina 14 leveransbilar sköter de själva distributionen ut till butikerna. SödervidingeBagarens kunder består av ICA, Coop och BergendahlsGruppen, men även av kommuner, sjukhus och restauranger. SödervidingeBagaren tillverkar bland annat både förpackat och opaketerat bröd, bullar och vetebröd. De har även blivit godkända att baka KRAV-märkt bröd. (Holmén & Andersson, Södervidinge) SödervidingeBagaren valdes ut på grund av att de räknas som ett lokalt bageri, men är ändå relativt stora med en omsättning på

cirka 60 miljoner. Vi intervjuade en av de tre delägarna, Rolf Holmén som även är försäljnings- och distributionsansvarig samt Sherly Andersson som arbetar med marknad och kundvård (2007-05-02).

4.1.4 Östras Bröd

”Stenugnsbageriet – När bröd smakar som bäst!”

Östras Bröd heter egentligen Östra Bageriföreningen. Den drivs som ekonomisk förening med 12 000 stödmedlemmar. Företaget grundades redan 1899 och har sitt säte i Halmstad, där de också har fyra egna butiker. Vi valde att intervjua företaget då de finns representerade hos detaljister i Skåne och är av ungefär samma storlek som SödervidingeBageren. Intervjun gjordes med Stefan Mossberg (2007-05-07) som är försäljnings- och marknadsansvarig. Östras levererar främst till området runt Halmstad, men deras produkter finns representerade från Dalsland i norr, till Skåne i söder och sträcker sig ut till Värnamo och Gnosjö i Småland. Netto är deras största kund. Östras omsättning är ungefär 90 miljoner kronor per år och har cirka 70 anställda. (www.ostrasbrod.com)

De populäraste bröden är Hembakat, Fullkornsbröd och Frukostgrova. Bageriet använder gamla beprövade tillverkningsmetoder tillsammans med modern teknik i stenugnar. (www.ostrasbrod.com)

4.1.5 Mormors Bageri

Vi intervjuade Farhad Akhondi Pour som är en av två grundare till Mormors Bageri (2007-05-10). Vi valde att ta kontakt med Mormors Bageri för att få med en mindre lokal producent och på så sätt bredda vår undersökning. Företaget bildades 1995 i Lund och har idag 40 anställda varav de flesta tillhör grundarnas familjer. År 2006 hade företaget en omsättning på cirka 19

miljoner kronor. De har dessutom en stark ekonomisk tillväxt, då de i genomsnitt växer med 25 procent per år. (www.mormors.se)

Till skillnad från tidigare nämnda företag säljer Mormors Bageri bara färskbröd och bullar som inte är paketerade. Förutom försäljning till livsmedelsbutiker i Malmö-, Lund- och Helsingborgsområdet säljer de bröd i sina tre butiker runt om i Lund. Storsäljarna är ostbullar, ett persiskt sesambröd och sesambullar. (www.mormors.se)

4.2 Varumärket

4.2.1 Anledning till varumärkens betydelse

Ett starkt varumärke är av stor betydelse för leverantörerna inom brödbranschen. Detta argumenterar alla fem intervjuobjekten för på olika sätt. De är även överens om att varumärket är till för att öka kundens kännedom om deras produkter och på så sätt öka försäljningen. Samtidigt får producenterna större möjlighet till att få in sina produkter i handlarnas sortiment och påverka produkternas placering i butiken. Mormors Bageri har bland annat lyckats med att få sina produkter representerade i ett par butiker i Lundaområdet på grund av konsumenternas starka efterfråga på deras bröd (Akhondi Pour, Mormors Bageri). Ett ytterligare exempel på ett liknande fenomen förklaras av Mossberg på Östras, då flertalet kunder från Stockholmsregionen efterfrågat deras produkter efter att Nettos butiker i denna region lagts ner.

För att stärka sitt varumärke krävs i regel en hel del finansiella resurser. Pågens ägare drev från början de två företagen Pååls och Pågen skilt från varandra, men insåg sedan att det fanns behov av att ha ett starkt gemensamt varumärke, vilket därför ledde till en sammanslagning 1999. Det nya företaget som fick namnet Pågen är idag ledande inom brödbranschen, vilket också innebär att de har större resurser till att använda mer avancerade och resurskrävande marknadsföringsverktyg. (Holmberg, Pågen) Denna möjlighet har däremot inte de mindre

producenterna på samma sätt och får därför använda sig av andra verktyg för att nå ut till konsumenterna (Holmén, Södervidinge). Dessa olika verktyg behandlas i ett senare avsnitt.

Resonemanget kring de resurser som är förknippade med marknadsföring återfinns i Keller's (1993) diskussion om customer-based brand equity. Vi får här bekräftat att marknadsföring är resurskrävande, vilket också förklarar att det främst är de större företagen som försöker stärka sitt varumärke genom att satsa på marknadsföring. Precis som Hoch (1996) behandlar så betonar även leverantörerna relevansen av ett starkt varumärke. Leverantörerna nämner kännedom som den del som de framför allt vill stärka. Kännedom är som Aaker (1991) beskriver en viktig faktor i uppbyggnaden av brand equity. I exemplet ovan från Mormors Bageri och Östras ser vi dessutom att kännedomen är så pass förankrad hos konsumenterna att de efterfrågar brödet när det inte finns representerat i butiken.

4.2.2 Vad leverantörerna vill förmedla med sitt varumärke

Leverantörerna i denna undersökning betonar alla betydelsen av att särskilja sig gentemot sina konkurrenter. Det handlar inte bara om att var unik i form av produktens egenskaper, utan man vill också förmedla något speciellt som skall stärka deras varumärke och försäljning. Pågen, som är den största brödproducenten i Sverige arbetar med att förmedla en viss känsla genom sin marknadsföring. Holmberg berättar att Pågen står för stolthet, omtanke och livsglädje och att de arbetar med två olika symboliska slagord för att förmedla speciella känslor. Dessa är *"bakat med kärlek"* och *"med mjöl på fingrarna"*. Genom de olika marknadsföringsverktygen skall dessa skapa ett mervärde för konsumenten, som gör att de väljer Pågens produkter. Dessa skall också kommunicera en hög kvalitet i form av att brödet är färskt, gott och tryggt. Tryggheten samt den kärlek som symbolismen ger uttryck för skall också förmedla att Pågens produkter är något som man med glädje ger till sina barn. (Holmberg, Pågen)

Ottosson berättar att Finax lagt ner mycket energi på att utveckla och stärka sitt varumärke. De har använt en modell som behandlar sex faktorer, utifrån vilka de format sitt varumärke från. Dessa är ursprung, personlighet, användar ID, produktfördelar, relation och centralt

kundlöfte. Genom denna modell försöker de framhäva faktorer som familjenära produkter och produkter som gynnar ett sunt liv. Precis som Pågen vill de också förmedla att deras produkter är sådana som man med glädje ger till sina barn, men också för att konsumenten skall känna trygghet och att denne gör ett klokt val vid köp av Finax bröd. Det skall med andra ord löna sig att köpa Finax bröd, då det ger ett mervärde (Ottosson, Finax).

Pågen liksom Finax, Mormors Bageri och Södervidinge är alla familjeföretag, vilket de också vill betona i uppbyggnaden av sin image. Förutom detta vill de mindre leverantörerna framhålla det som gör de unika gentemot de stora rikstäckande bagerierna. Mossberg på Östras berättar att det är viktigt att förmedla att deras brödprodukter är stenugnsbakade. Detta produktionssätt har en längre och mer naturlig tillverkningsprocess än vissa andra konkurrenter och dessutom en längre hållbarhet vilket skall leda till en högre kvalitet. Stenugnsbakningen tillsammans med naturliga råvaror skall förhoppningsvis skapa ett mervärde för kunden. Mossberg berättar också att de har ett projekt som heter *Signerat Halland*, där så många ingredienser som möjligt köps in från lokala odlare och producenter i Halland. Genom att trycka på dessa faktorer skall Östras få konsumenterna att värdera deras produkter högre än konkurrenters.

Liksom de övriga producenterna i undersökningen har Södervidinge särskilda egenskaper som de vill förmedla genom sin marknadsföring och sitt varumärkesuppbyggande. Holmén berättar att de vill bygga upp en kvalitetskänsla genom deras symboliska slogan. Detta yttrar sig i uttrycket *bröd som smakar mera* och skall vara genomgående i deras marknadsföring som syftar till att skapa kännedom, kundnärhet och en kvalitetskänsla. Akhondi Pour på Mormors Bageri betonar också vikten av ett starkt varumärke, men på grund av dess höga resurskrav lägger de inte så mycket kraft på detta. De anser däremot att deras service och kvalitet är de viktigaste beståndsdelarna i deras verksamhet och som de arbetar med ut mot kunder.

Flera resonemang som leverantörerna tar upp kring vad de vill kommunicera med varumärket och hur de går tillväga återfinner vi i Aaker's (1991) diskussion kring brand equity och dess beståndsdelar. Vad vi upplever att leverantörerna främst arbetar med är att skapa associationer och lojalitet till varumärket. Exempel på identifierade associationsskapande åtgärder är att framställa sig som ett familjeföretag, vilket visat sig vara vanligt bland flera av

leverantörerna. Leverantörerna vill genom detta skapa ett förtroende för företaget, så att konsumenten associerar företaget med trovärdighet. Leverantörerna använder sig även av slogans och värderingar för att skapa positiva associationer. Trygghet och omtanke är exempel på detta. Associationer skapar också möjligheter för lojalitet till produkterna enligt Aaker. Lojalitet skapar en viktig bas i arbetet kring brand equity och gynnar också kännedomen då lojala kunder ofta talar positivt om varumärket. Leverantörerna arbetar med att skapa lojalitet genom att kommunicera kvalitet och vilka råvaror som används i deras produkter. Genom användandet av bra råvaror och klassisk brödbakningsteknik förmedlas fördelarna i att konsumera just deras produkter. Konsumenterna skall med andra ord veta att en hög kvalitet garanteras varje gång produkten konsumeras. Detta skall i sin tur leda till de återköp och den lojalitet som leverantörerna strävar efter.

4.2.3 Verktyg som används

Som diskuterats kort i avsnitten ovan använder producenterna sig av olika verktyg för att nå ut med sina budskap till konsumenterna. Anledningen till att de skiljer sig mellan företagen är att de är olika resurskrävande eller för att företagen föredrar vissa verktyg före andra. Pågen som har störst försäljning av bröd i Sverige idag har också störst resurser att lägga på marknadsföring. TV-reklam har blivit en viktig kanal för Pågen, då den både är rikstäckande och anses vara det bästa mediet för att förmedla en känsla förklarar Holmberg (Pågen).

Något som finns gemensamt för alla leverantörerna är att de lägger mycket kraft på att utforma tilltalande förpackningar med genomtänkta loggor. Mossberg på Östras berättar bland annat att de tagit hjälp av högskolan i Halmstad för att utforma deras påsar och logotyp. De försöker nu alltmer göra enhetliga förpackningar som går i olika färger beroende på sort. Holmberg på Pågen förklarar också betydelsen av förpackningarnas utseende, då de gör att varumärket exponeras ännu mer. Det är också förpackningen som exponeras i hyllan och som kan påverka konsumentens val av bröd. Mormors Bageri som också tillverkar tårtor och andra bakverk använder sina påsar till att motivera återköp berättar Akhondi Pour. Genom att ha sin logga på påsar samt märka upp bakverk med det, exponeras varumärket. Företagets

telefonnummer finns också tydligt utskrivet på förpackningarna, så att konsumenten på ett smidigt sätt kan kontakta bageriet för nya beställningar (Akhondi Pour, Mormors Bageri).

Leverantörerna nämner ett flertal andra verktyg för att kommunicera med konsumenterna. Demonstrationer och provsmakning av företagets produkter är metoder som alla fem producenterna använder sig av emellanåt för att konsumenterna skall få vetskap om deras produkter och uppmanas till att köpa dem. Även hemsidor används för att kunderna enkelt skall hitta information om företaget och dess produkter. Finax använder sig också av olika aktiviteter såsom tävlingar och liknande för att konsumenter skall inspireras till att köpa deras bröd. Södervidinge har använt sig av radioreklam och varit närvarande vid Skånedagarna (Andersson, Södervidinge). Östras har använt sig av lokal-TV, Hallandsposten samt sponsrat Halmstad BK och Drott (Mossberg, Östras). Mormors Bageri har utnyttjat lokaltidningar och använder stora affischer utanför sina egna butiker (Akhondi Pour, Mormors Bageri). Finax jobbar bland annat med utseendet i butiken och Public Relations(PR) (Ottosson, Finax). Som tydligt framgår skiljer sig metoderna till att lyfta fram varumärket en hel del mellan producenterna, även om del metoder används av alla. PR är exempelvis något som inte bara Finax använder sig av, utan har också tagits upp som verktyg hos bland annat Södervidinge.

Mormors Bageri och Östras Bröd skiljer sig mot sina konkurrenter genom att de har sina egna butiker, där de också säljer andra sorters bakverk. Mormors bageri som vill förmedla en hög kvalitet och god service vill genom sina egna butiker skapa en ökad positiv word of mouth. Detta innebär att kunder rekommenderar Mormors Bageri för vänner och bekanta, vilket i sin tur leder till att kundkretsen ökar. Det är med andra ord i deras egna butiker som de främst arbetar med att förstärka det egna varumärket. Lokaliseringen av de egna butikerna är en annan faktor som Mormors Bageri trycker på. När butikerna är placerade på ställen, där mycket folk är i omlopp exponeras varumärket och butikens affischer för ett stort antal konsumenter, som både kan lockas till spontanköp, men också få en ökad varumärkeskännedom. Tillgängligheten för konsumenterna blir också bättre. (Akhondi Pour, Mormors Bageri)

I Hoch's (1996) strategi "more for the money", som vi baserar vår diskussion kring varumärke på, diskuteras även förpackningens utformning som ett sätt att ge mer värde till konsumenten. I ovanstående stycken återfinns hos samtliga leverantörer att detta är en viktig

del i kommunikationen. Arbetet innefattar designen på förpackningarna i form av genomtänkta loggor och enhetliga, lättigenkännliga påsar. I Aaker's (1991) beskrivning av brand equity talas ofta om vikten av att konsumenternas positiva åsikter sprids. Detta för att skapa kännedom och positiva associationer kring varumärket. Demonstrationer och provsmakning är tillvägagångssätt för att uppnå kännedom och TV är främst en associationsskapande åtgärd. En leverantör nämner att positiv så kallad "word of mouth" är av stor vikt för dem, vilket med andra ord också stämmer överens med Aaker's resonemang. Flera av leverantörerna arbetar också med PR för att skapa både kännedom och kunskap samt word of mouth kring sina varumärken.

4.3 Nya och unika produkter

Producenterna poängterar starkt vikten av att ha särskiljande produkter. Det gäller att hitta unika egenskaper och smaksammansättningar för att kunderna ska bli intresserade. Självklart ska brödet enligt Pågen smaka gott, men nästa väsentliga frågeställning är om det verkligen är unikt jämfört med redan befintliga produkter på marknaden (Holmberg, Pågen). Akhondi Pour berättar att Mormors Bageri ständigt försöker utveckla nya produkter som är ensamma i sitt slag för att kunna skilja sig från mängden. De var bland annat först i Lund med att göra grovt ciabatta. Södervidinge försöker också skapa nya produkter, men koncentrerar sig inte lika mycket på unikheten jämfört med andra producenter (Holmén, Södervidinge). Östras lägger också ner mycket arbete på att skapa unika produkter för att kunna utmärka sig och på så sätt klara av konkurrensen som råder idag. Mossberg på Östras anser att det är otroligt viktigt att hela tiden utmärka sig och komma med nya produkter eftersom de bedömer att konsumenterna är någorlunda omväxlingsbara och vill ha förändring.

Södervidinges unikheter ligger i första hand i att de är en av få producenter som tillverkar ekologiskt och kravmärkt bröd. De arbetar mycket med brödets kvalitetskänsla. Deras produkter är fria från ägg och mjölkprodukter och innehåller så lite socker som möjligt. Därför är deras bröd inte fullt så söta i smaken som en del andra på marknaden. De producerar även bröd med lågt GI, glykemiskt index. (Holmén, Södervidinge) Nyckelhålmärkta och stenugnsbakat bröd är något som Östras tillverkar en hel del av, däremot producerar de inget

ekologiskt bröd (Mossberg, Östras). Det tar upp till två år för Pågen att ta fram en ny produkt berättar Holmberg och därför är de tvungna att försöka förutse trendernas utveckling. Finax arbetar också med trender, men nischer sig samtidigt och koncentrerar sig på mörkt bröd. Detta beror på att de tror att trenden med att äta mörkt bröd, som anses nyttigare, kommer att hålla i sig (Ottosson, Finax). Pågen försöker istället med sin variation av produkter nå ut till så många segment som möjligt (Holmberg, Pågen).

Det tar högst en vecka från det att Mormors Bageri får en idé till att en ny produkt ligger ute i butikerna. Möjligheten till denna snabba utveckling beror på flera olika faktorer berättar Akhondi Pour. De är bland annat tillräckligt små för att kunna tillverka små mängder i syfte att provsmaka, utan att störa resten av produktionen eller att kostnaderna ska bli för stora. De behöver inte heller lägga kraft på dyra marknadsundersökningar eftersom de ofta får snabb respons av konsumenterna i deras egna butiker. Skulle den nya produkten inte uppskattas i den utsträckning som företaget tror är det enkelt att plocka bort den ur sortimentet utan onödiga kostnader. För att få ut sina nya produkter i livsmedelsbutikerna levererar de helt enkelt ett bröd till beslutsfattarna i butikerna som får provsmaka det. Anser dessa att brödet motsvarar kundernas efterfråga och de har plats i butiken beställer de brödet vid nästa leverans. (Akhondi Pour, Mormors Bageri)

På grund av att Mormors Bageri själv står för sina skåp i livsmedelsbutikerna, har de ett naturligt territorium som ingen gör intrång på. Detta innebär att de inte behöver kämpa för att behålla sitt område. Däremot medför det begränsningar, då de vill lansera ett nytt bröd, eftersom ett annat bröd oftast behöver plockas bort för att ge plats åt det nya. (Akhondi Pour, Mormors Bageri) Södervidinge tycker inte heller att det är svårt att introducera en ny produkt. Deras nära relation till detaljisterna underlättar samarbetet. På grund av att de har egna avtal med varje butik, så är det upp till butikerna att bestämma om de vill ha in den nya produkten i sitt sortiment. Ofta är däremot utrymmet begränsat, vilket innebär att kommer en ny produkt in måste även Södervidinge plocka bort en annan. Detta medför att det ofta är redan befintliga bröd som förändras, ofta relativt radikalt. Ibland kombineras exempelvis de bra egenskaperna i två bröd och bildar ett nytt och bättre. Både Andersson och Holmén på Södervidinge tryckte mycket på att nya produkter och innovation är viktigt för företaget, samtidigt som de försöker smalna av sitt produktutbud. De berättar också att nya idéer genereras genom att titta på vad konkurrenterna har för nyheter i form av nya ingredienser och smakkombinationer och utifrån

det skapa egna, nya bröd. Södervidinge är även lyhörda och utnyttjar sina kontakter inom butikerna för att få reda på vad konsumenterna efterfrågar. Ibland anser butikerna att vissa brödsorter har för stor marknadsandel och vill gärna se ett liknande bröd för att öka konkurrensen. (Andersson & Holmén, Södervidinge) Östras arbetar mycket med att slimma sitt produktutbud och samtidigt ta fram nya produkter och förnya sig. De tittar på försäljningssiffror och plockar bort produkter som inte säljer så bra. De anser att det är lätt att få in en ny produkt om man plockar bort en gammal. Det tar cirka tre månader för att få ut produkterna i butikerna och de lanserar fem till sex nya bröd per år. (Mossberg, Östras)

För Finax och Pågen är det mycket omfattande och problematiskt att ta fram en ny produkt. Ottosson påpekar hur viktigt det är att hitta hålen på marknaden för att kunna tillverka särskiljande produkter. Unika produkter är dessutom extra viktigt när man har avtal med de centrala enheterna som både Finax och Pågen har (Holmberg, Pågen & Ottosson, Finax). Till skillnad från den enskilde handlaren som inte skapar extra arbete eller nya kostnader om de tar in en ny produkt i sitt sortiment från en lokal producent måste produktansvarig på de centrala enheterna vara väldigt noga i sin granskning. De behöver vara säkra på att det finns en efterfråga innan de tar in den nya produkten i sortimentet. Det krävs därför ett helt annat förarbete av leverantören. Först och främst gäller det att kunna förutse trender som kommer att bli stora i framtiden som kan påverka konsumenternas syn på bröd. Efter det gäller det att skapa ett bröd vars egenskaper och smak kommer att tilltala många och till sist gäller det att skapa en särskiljande produkt för att kunna intressera inköparna. (Holmberg, Pågen) Det räcker med andra ord inte med att skapa en bra produkt, utan det krävs att producenten har bra argument till varför den är bra. Genom att genomföra flera marknadsundersökningar under produktens utvecklingstid får Pågen enligt Holmberg bekräftat att det nya brödet uppskattas av konsumenterna. Det är en av förklaringarna till varför det tar mellan ett och två år från idé till att produkten är ute i butiken för Pågen och Finax. (Holmberg, Pågen & Ottosson, Finax)

Vidare berättar Holmberg att det finns två sortimentslistor hos bland annat ICA. På den ena listan står de produkter som ska finnas med i sortimentet. Det är denna lista som leverantörerna strävar efter att få in sina produkter på. På den andra listan finns produkter som finns centrala avtal på men som inte måste finnas med i sortimentet. Genom att hamna på den första listan har leverantören skapat stora fördelar jämfört med konkurrenterna. (Holmberg, Pågen). Ottosson på Finax är noga med att hela tiden ha koll på ICAs planogram för att hitta

produkter som passar in i gapen. Oftast är det ändå en in en ut som gäller fastän de anser att de har en bra relation med de centrala enheterna. Holmberg på Pågen hävdar däremot att det finns en fördel för företag som redan har en storsäljande produkt, då de inte alltid behöver gå efter regeln en in en ut. Finax arbetar kontinuerligt med nya produktlanseringar och produktförändringar (Ottosson, Finax).

Denna betoning som leverantörerna lägger på att särskiljande produkter är viktigt bekräftas av både Quelch och Harding (1996) samt Nilsson (1980). Nilsson tar bland annat upp att en av leverantörernas maktmedel är att skapa unika produkter som är överlägsna konkurrenternas. Det är inte bara ur konkurrenssynpunkt som det är viktigt med särskiljande produkter, utan vi kan även se att den relation som råder mellan de olika aktörerna i dagligvaruhandeln påverkar. De centrala enheterna sätter krav på leverantörerna på ett helt annat sätt än inom andra branscher. Utrymmet i butikerna är begränsat, vilket också leder till att bara ett visst antal bröd tas in i det obligatoriska sortimentet. Holmberg på Pågen beskriver det som viktigt för de stora rikstäckande leverantörerna att placera sig i det obligatoriska sortimentet för att kunna behålla och förhoppningsvis öka sina marknadsandelar. För att hamna på denna gäller det verkligen att vara unik. När det gäller att vara innovativ finns det ännu en aspekt till att ta hänsyn till. Precis som Shanker, Carpenter och Krishnamurthi (1998) beskriver måste ett företag arbeta med innovation för att behålla sin position. Det går inte att leva på gamla meriter. Studien visar att nya företag på marknaden som är innovativa skapar en högre återköpsfrekvens än föregångarna. De som däremot inte förblir innovativa riskerar att hamna efter i tillväxten, vilket kan leda så långt att företaget inte överlever konkurrensen. Detta behov av att vara innovativ förespråkar bland annat Mormors Bageri och Östras. Däremot uppmärksammas en stor skillnad leverantörerna emellan ifall de arbetar med innovation eller imitering. De rikstäckande företagen med lång produktutveckling behöver arbeta mer med att förutse trender och därmed innovation. De mindre producenterna klarar istället av att behålla sin position genom att till viss del imitera.

4.4 Existerande produkt

Alla de intervjuade företagen är väldigt noga med att hela tiden förnya sitt sortiment. Mängden brödsorter varierar däremot leverantörerna emellan. Östras och Mormors Bageri har ett brett sortiment för att bland annat kunna tillgodose sina egna butiker. Utbudet är däremot inte lika stort i livsmedelsbutikerna. Precis som Finax och Pågen, arbetar de mot detaljisterna med ett smalare sortiment, där de hela tiden försöker avlägsna produkter med minskad efterfråga. Genom att hela tiden vara aktiv visar leverantörerna både för de centrala enheterna och för butikerna att man är noga med att endast ha produkter med stark efterfråga representerade. Detta innebär att de får en viss frihet så länge de håller sig till sitt tilldelade område i brödhyllan (Akhondi Pour, Mormors Bageri; Mossberg, Östras; Holmberg, Pågen & Ottosson, Finax). Holmén på Södervidinge tycker att det är lätt att behålla en produkt på brödhyllan, men de jobbar inte aktivt med att förbättra konsumenternas efterfråga när den väl minskar utan ersätter oftast med ett nytt bröd istället. Pågens produkter är relativt ohotade i brödhyllan. Däremot kan dalande försäljningssiffror ställa till problem. Företaget arbetar efter ett tre stegs program, städa-vårda-utveckla. Först och främst plockar de bort produkter som säljer riktigt dåligt. Om en produkt däremot endast minskat lite i försäljning försöker dem rädda den. Försöket att öka försäljningen kan vara genom att göra en liten förändring av brödet eller öka konsumenternas kännedom genom bland annat reklam. (Holmberg, Pågen)

McCann (Spethmann 1993) argumenterar för att fortsätta arbeta med existerande produkter och inte bara koncentrera sig på att vara innovativ. Det gäller att skapa en återköpsfrekvens bland dessa befintliga produkter ute på marknaden. När det gäller att behålla en produkt i sortimentet kan vi se skillnader leverantörer emellan. Precis som Bell, Davies och Howard (1997) nämner är det främst de marknadsledande producenterna som utvecklar sina produkter för att skaffa större marknadsandelar. Vi kan också konstatera att detta resonemang stämmer, då det främst är de rikstäckande företagen som arbetar med att förbättra sina existerande produkter. En annan aspekt som vi kan jämföra med är den kostnad och tid som är förknippad med att utveckla en ny produkt. Som tidigare nämnts tar det mellan ett och två år att lansera en ny brödsort för både Finax och Pågen. Detta kräver resurser i form av kapital, då främst till marknadsundersökningar och reklam. Detta resulterar i att dessa producenter lägger mer kraft på att försöka behålla en existerande produkt än de lokala producenterna. Det är ofta bara små

ändringar som görs med produkterna, men samtidigt genomförs nya marknadsföringskampanjer för att öka efterfrågan.

4.5 Kvalitet

Holmberg på Pågen säger att ett starkt varumärke är ytterst viktigt, men att detta inte kan existera utan en bra produkt. Detta argument bekräftas även från de mindre producenterna såsom Östras och Södervidinge, då det bland annat är produkternas egenskaper som de vill lyfta fram i sin marknadsföring. Bröd inhandlas i genomsnitt en till två gånger i veckan och klassificeras därför som en dagligvara. Jämfört med en sällanköpsvara är det stor skillnad mellan konsumenternas attityd och tillvägagångssätt vid inköpstillfället. En sällanköpsvara har ofta ett högre pris, vilket medför att beslutsprocessen innan inköpet kan sträcka sig under en lång tid. Här spelar varumärket en stor roll. Det finns till exempel vissa exklusiva märken som många människor vill äga trots att de aldrig har kommit i kontakt med produkterna. På samma sätt finns det konsumenter som köper produkter för att skaffa sig status, även om det inte är den optimala produkten för dem. Det är lätt för konsumenter att byta ut en dagligvara nästa gång de handlar om de anser att den inte har den kvalitet som förväntas. Holmberg menar därför också att oavsett hur starkt ett varumärke är har det ingen genomslagskraft om kunden inte är nöjd med produkten. Kvaliteten och varumärket går därför hand i hand. (Holmberg, Pågen)

De olika brödproducenterna arbetar mycket med att säkerhetsställa en hög kvalitet på sina produkter. Östras som tidigare nämnts har fokuserat sig på stenugnsbakat bröd. Genom denna tillverkningsmetod vill de skapa ett mervärde för konsumenten och på så sätt kunna ta ut ett högre pris för sina produkter. Mossberg anser däremot inte att de kan höja priset tillräckligt mycket för att kompensera den extra kostnad som uppstår vid den kvalitetshöjning som de arbetar med. Han uttrycker därför att konsumenterna inte verkar villiga till att betala väsentligt mer för kvalitet. Södervidinge trycker istället på kvaliteten genom att satsa på miljömässig tillverkning och producerar ett par olika kravmärkta produkter (Holmén, Södervidinge). Pågen har ökat noggrannheten gällande råvarors ursprung och hur långt de transporterats innan de når bageriet (Holmberg, Pågen). Östras har som tidigare nämnts, gått

ett steg längre genom projektet *Signerat Halland*. På så sätt vill de minska transportsträckan och miljöpåverkan samtidigt som de förstärker känslan för konsumenten att brödet är lokalt producerat (Mossberg, Östras).

De mindre producenterna som inte har de resurser som behövs för att bygga ett starkt varumärke med hjälp av reklam och liknande åtgärder lägger ner mer kraft på bra service. Alla detaljister som säljer bröd från Mormors Bageri kan beställa från hela bageriets utbud såsom tårter, smörgåstårter och bakelser och få det levererat till butiken (Akhondi Pour, Mormors Bageri). Södervidinge försöker också nå ut till slutkonsumenterna. Detta gör de som tidigare nämnts via demonstrationer i butikerna och på olika matmässor. Då får de en möjlighet att skapa direktkontakt med konsumenterna och besvara deras frågor. På så sätt har de även möjlighet att stärka kvalitetskänslan i det de tillverkar enligt Andersson, kundvårdsansvarig på Södervidinge.

Akhondi Pour på Mormors Bageri förklarar att kvalitet och service går hand i hand på deras företag. Genom sina egna butiker vill de leverera en hög grad av service, som konsumenterna sedan tar med sig när de går till livsmedelsbutikerna. Konsumenterna skall då komma ihåg den service och goda kvalitet som de upplevt, vilket skall motivera till återköp i livsmedelsaffären. (Akhondi Pour, Mormors Bageri)

Vi kan nu konstatera att kvalitet är en viktig faktor för leverantörerna inom brödbranschen. Detta stämmer väl överens med den forskning som Aaker (1991) och Nilsson (1980) lyfter fram. Kvaliteten har också visat sig vara av betydelse för varumärket. De mindre producenterna som inte har de resurser som behövs för att bygga ett starkt varumärke med hjälp av reklam och liknande åtgärder lägger ner mer kraft på bra service och närhet både till sina egna kunder i form av detaljisterna men även mot slutkonsumenterna. Aaker (1991) lyfter fram innebörden av kvalitet för att skapa ett högre värde för kunden och därmed också möjligheten till att skapa ett starkt brand equity. Detta resonemang ser vi bevis på hos de olika leverantörerna, som på olika sätt arbetar med värdeskapande processer såsom stenuksbakat bröd, miljömässig tillverkning och lokala råvaror. Även den service som vi bland annat karakteriserar Mormors Bageri leder också till att kunden får starkare associationer till varumärket och produkten.

Aaker (1991) har också konstaterat att en leverantör med en produkt som anses ha en hög kvalitet kan ta ut ett högre pris för sina produkter. Det kan däremot diskuteras hur värdefull de kvalitetshöjande bakningsprocesserna egentligen är för konsumenten. Vi kan emellertid konstatera att leverantörernas arbete med att vara unika som också nämnts tidigare är av stor betydelse för leverantörernas existens och en bra förklaring till varför brödbranschen ser ut som den gör idag med så många olika leverantörer. Nilsson (1980) lyfter också fram denna aspekt, där en produkt både behöver vara unik och av god kvalitet för att vara överlägsen konkurrenter. Detta resonemang ser vi dessutom bevis på i leverantörernas arbete, där båda dessa faktorer tillhör det dagliga arbetet.

4.6 Pris

Det har gjorts flera undersökningar om vad konsumenter värderar när de köper bröd. Priset hamnar på femte plats, vilket är relativt långt ner på listan över väsentliga faktorer. Detta innebär att det bröd som tillverkas inte är speciellt priskänsligt. På grund av denna oelastiska efterfråga när det gäller prisförändringar, anser Pågen att det inte är lönsamt att satsa på lägre priser för att öka försäljningen på lång sikt. De arbetar därför inte aktivt med detta. (Holmberg, Pågen) Även Södervidinge håller sig från att försöka konkurrera med priset både med tanke på att försäljningen inte ökar i samma takt som priset sänks, men även på grund av sin storlek. De anser att de är så pass små att de inte har möjlighet att överleva ett priskrig mot de större och rikstäckande leverantörerna. Detta innebär att även Södervidinge arbetar med andra faktorer för att öka sin försäljning (Holmén, Södervidinge). Mormors Bageri använder inte heller priset som en konkurrensfördel, utan säljer med en rimlig marginal (Akhondi Pour, Mormors Bageri). Östras har som tidigare nämnts en annan uppfattning om slutkonsumenternas känslighet angående prishöjningar. De anser att en prishöjning skulle påverka försäljningen negativt i större utsträckning än vad inkomsterna skulle öka. (Mossberg, Östras) Bröd är en färskvara, vilket innebär att det levereras direkt till butikerna, utan att passera de stora centrala lager som bland annat ICA har. Detta innebär att butikerna kan ha ett större pålägg än för andra produktgrupper, ända upp till 35 procent (Ottosson, Finax). Bröd är butikernas näst mest lönsamma produktgrupp, vilket innebär att det även hos

detaljisten finns en ovilja till att sänka priserna, då efterfrågan inte tros öka nämnvärt (Holmberg, Pågen).

Verhoef, Nijssen och Sloot (2000) betonar att utifrån Hoch's teorier koncentrera sig på "more for the money", där leverantören försöker leverera ett högre värde till konsumenten istället för att använda sig av lägre priser. Det är därför även viktigt att bortse från strategin "reduce the price gap", som innebär att närma sig de billigare konkurrenternas pris. En svag lojalitet till ett specifikt varumärke kännetecknas ofta av att konsumenterna inriktar sig på faktorer som till exempel pris istället för varumärke när de gör sina inköp. Aaker (1991) betonar att lojalitet hos konsumenterna är viktigt för återköpsfrekvensen. Detta resonemang tillsammans med leverantörernas syn på konsumenternas avsaknad av priskänslighet förstärker vikten av att arbeta med lojalitet. Däremot verkar det enligt Mossbergs (Östras) resonemang finnas en övre gräns för hur mycket kvalitet konsumenterna verkar vara villiga att betala för. Genom omfattande lojalitetsarbete bör däremot konsumenterna vara villiga att betala ett högre pris för den kvalitet som leverantören levererar.

4.7 Distribution

Pågen sköter själva sin distribution ut till butikerna. Genom sin användning av 380 anställda, som agerar både som säljare och distributörer når de ut till 5000 butiker varje dag. Dessa sköter både upppackning av brödet, men tar även upp beställningar inför nästa dag. Detta är en kostsam process, men är viktigt för att ha en god relation till butikerna. Det ger en starkare kontroll och företaget får en bättre möjlighet till att ta ansvar för produkterna, vilket också uppskattas av butikerna. Kontrollen yttrar sig genom att de dagligen får snabba resultat av försäljningssiffror och en god uppfattning om effektiviteten av butiksutrymmets disponering (Holmberg, Pågen). Ottosson på Finax bekräftar detta resonemang, då hon berättar att en utav Pågens konkurrensfördelar är deras distribution. Södervidinge arbetar liksom Pågen med sin egen distribution. Den stora skillnaden här är givetvis den geografiska utbredningen, där Södervidinge främst agerar inom Skåne medan Pågen är rikstäckande. Antalet anställda på Södervidinge, som agerar både som säljare och distributörer är endast tretton stycken (Holmén, Södervidinge), vilket också förtydligar storleksskillnaden.

Finax outsourcar däremot sin distribution. Detta innebär att företaget Polfärskt sköter distributionen och försäljningen åt dem. Finax kör med andra ord ut sitt bröd till 31 olika terminaler, där sedan Polfärskt tar över och distribuerar ut brödet till butikerna. Försäljningen varierar mellan de olika delarna av landet. Detta beror bland annat på att Polfärskt ägs av 21 företag, där alla ska vara med och påverka. Polfärskt har däremot en central organisation som kontrollerar de olika företagen. (Ottosson, Finax) Ottosson på Finax betonar ett par fördelar och nackdelar med att inte ha en sin egen distribution samt säljkår. Hon tar dels upp bristen på kontroll, men också den begränsade möjligheten till att uppmuntra och motivera säljarna, då de inte tillhör den egna organisationen. Samtidigt ser hon fördelen med att kunna behålla det lilla familjeföretaget. Outsourcingen möjliggör också en större geografisk utbredning, vilket annars kunnat försvåras betydligt. Detta beror på att en egenskött rikstäckande distribution kräver mycket kapital och en större organisation, vilket Finax inte är redo att satsa på. (Ottosson, Finax)

Precis som Finax har Östras tagit hjälp av ett annat företag för att klara av sin distribution. De samarbetar med Sverigebagaren, som förutom distributionsenheten består av fyra stycken olika bagerier. Östras levererar också till olika terminaler, där Sverigebagaren sedan distribuerar brödet vidare till butikerna. Sverigebagaren är däremot inte den enda distributören Östras använder sig av. Östras kör också sitt bröd till bland annat Nettos olika terminaler. Här tar sedan Netto över och transporterar brödet vidare till deras butiker. Kundkontakten sköts till största delen via telefon, där bland annat beställningar av nya leveranser görs. Mossberg antyder att det förmodligen skulle vara mer lönsamt att ha sin egen distribution, men så länge det nuvarande systemet fungerar bra planerar de inte att göra några större förändringar. En egen distribution skulle också kräva stora investeringar, vilket företaget inte är redo att satsa på i dagsläget. Mossberg betonar också vikten av deras avtal med Netto, vilka har gjort att deras bröd fått en större geografiska utbredning. (Mossberg, Östras)

Mormors Bageri, som är det minsta företaget i vår undersökning skiljer sig något gentemot de andra när det gäller distributionen. Bageriet kör med sina fem egna bilar ut sitt bröd till butikerna. Chaufförerna agerar däremot inte som säljare, utan alla beställningar görs via telefon. (Akhondi Pour, Mormors Bageri)

I teorikapitlet har vi återgett delar av Aaker's (1991) diskussioner kring kvalitet och hur bland annat service också kan vara en kvalitetsfaktor att räkna med. Som vi i ovanstående stycken behandlat så prioriterar leverantörerna olika när det gäller distributionen av sitt bröd. Företagen med egen distribution har anammat Aaker's sätt att se på situationen. Företagen kan med sin direkta distribution till butikerna få butikerna att uppleva leverantören som en part som prioriterar service och relation med butiken. Genom att också ta ansvar för sina produkter och ha stor insyn i försäljningssiffror kan en högre kvalitet på servicen genereras. För leverantörerna möjliggör detta att detaljisterna får en positiv syn på varumärket, vilket sedan överförs till produkterna. Den dimension av kvalitet, som inte förknippas direkt till produktens egenskaper, som Aaker belyser resulterar i att den positiva synen på varumärket förmedlas vidare till konsumenten genom detaljisten. Detta kan exempelvis ske genom en bättre exponering av produkten i butiken. Sammanfattningsvis så kan vi tillsammans med Aaker konstatera, att det i sitt kvalitetsarbete är fördelaktigt att själv leverera och plocka upp brödet i butiken för att erbjuda service tillsammans med produkten.

5 SLUTSATSER

Vi avser i detta avslutande kapitel dra slutsatser utifrån den empiri vi presenterat samt besvara forskningsfrågan utifrån denna. Avslutningsvis i kapitlet reflekterar vi över de slutsatser vi kommit fram till samt ger förslag till fortsatt forskning.

5.1 Forskningsfrågan besvaras

I arbetet med att besvara forskningsfrågan utgår vi ifrån det empiriska underlag samt de analyser som finns redovisade i föregående kapitel. Den forskningsfråga som presenterats redogjordes även i huvud- och delsyftet, vilka vi också använder oss av i detta kapitel för att förklara våra slutsatser i uppsatsen. Vi ämnar fastslå hur leverantörerna använder varumärkes- och produktstrategier för att få sina produkter representerade i sortimentet. Igenom hela slutsatsdelen kommer skillnader mellan de olika leverantörerna presenteras. Detta kommer avslutningsvis leda till en förklaring av dessa.

5.1.1 Användandet av varumärkesstrategier

När det gäller vikten av arbetet med varumärken kan vi utifrån leverantörerna dra slutsatsen att detta arbete är något som anses högst betydelsefullt. Leverantörerna vill framför allt skapa ett värde till sina produkter och därigenom till individer som konsumerar deras produkter. Mer specifikt kan arbetet med varumärket sammanfattas genom olika delar av begreppet brand equity. En viktig del som flera leverantörer påpekar är att väcka kännedom om deras produkter och varumärke. Detta genomförs av många olika anledningar. Det är bland annat för att skapa en familjär känsla av varumärket, men också för att skapa en så pass hög kännedom att konsumenterna efterfrågar brödet i butiken även om det inte skulle finnas representerat där.

En annan viktig del är det stora arbete som främst de rikstäckande leverantörerna lägger ner för att på olika sätt skapa associationer kring varumärket. Associationer som trovärdighet, trygghet och omtanke är vanliga målsättningar att förankra hos konsumenterna. Ett exempel på den trygghet som leverantörerna vill kommunicera är att de tillverkar ett bröd som det med glädje skulle kunna ge sina barn. Associationer skapar också möjlighet till en annan viktig del i brand equity, lojalitet. Lojalitet behandlas av leverantörerna bland annat genom att producera produkter som är av hög kvalitet och innehåller noggrant utvalda råvaror. Genom att förstärka konsumenternas lojalitet kan de öka återköpsfrekvensen. Vi kan också dra slutsatsen att paketeringen spelar en viktig roll i varumärkesarbetet. Detta arbete innefattar främst design i form av genomtänkta loggor och enhetliga påsar.

Leverantörerna önskar skapa och sprida kännedom, lojalitet och associationer genom word of mouth. Detta tillsammans med PR och TV-reklam upplever de som slagkraftigt och på så sätt ett effektivt sätt att sprida den önskade informationen. Genom bland annat dessa medel har leverantörerna konstaterat att flera av deras varumärkesstrategier är av stor betydelse i det omfattande arbete som genomförs för att få sina produkter representerade i detaljisternas sortiment.

5.1.2 Användandet av produktstrategier

Produktstrategier har visat sig vara av stor betydelse för de olika leverantörerna. Vi kan nu dra slutsatsen att tre faktorer är viktigast för leverantörerna när det gäller produkterna. Dessa är värdet av att ha en hög kvalitet, vara unik och innovativ. Leverantörerna har däremot olika fokusering när det gäller dessa faktorer. De rikstäckande företagen lägger störst kraft på innovation. Detta beror bland annat på den långa tidsperioden för utvecklandet av en ny produkt. De lokala leverantörernas betydligt kortare tid, gör att de enklare kan imitera och kopiera redan existerande trender på marknaden. Tidigare konstateranden om att de rikstäckande företagen lägger mer kraft jämfört med de lokala på marknadsföring i form av tv-reklam och liknande, gör att de lokala måste agera på något annat sätt. Vi har därför konstaterat att service och olika värdeskapande metoder genom bland annat en hög kvalitet är mer betydelsefulla för dem. Demonstrationer, kravmärkta produkter och stenugnsbakat bröd

är några exempel på hur de försöker förstärka kvaliteten. Dessa metoder har till syfte att skapa en lojalitet för företagets produkter, men också till att stärka företagets brand equity.

Vi har också kunnat dra slutsatsen att värdeskapande processer är viktiga för att behålla det pris man har idag. Det har däremot visat sig vara svårt att höja priserna ytterligare. Ett viktigt konstaterande är däremot att dessa processer skapar en unikhet som är nödvändig för att klara sig inom branschen. Vi kan tydligt utläsa att de olika leverantörerna använder sig av olika strategier för att behålla sin unikhet. Stenugnsbakat bröd, fokusering på grovt bröd, kravmärkta produkter och färskbröd är olika exempel på detta. Vi kan slutligen konstatera att innovationen är en viktig beståndsdel. Detta beror dels på att konsumenterna kräver variation, men är också för att leverantören skall kunna behålla sin marknadsandel, då andra företag annars kan komma ifatt genom att vara innovativa.

5.2 Analys av orsaker till skillnader mellan leverantörernas strategier

Tidigare har vi i samband med beskrivandet av hur produkt- och varumärkesstrategier använts, även upptäckt skillnader mellan leverantörer. Vi ska vidare analysera vissa av dessa skillnader som kan vara av betydelse för vårt teoretiska bidrag.

5.2.1 Skillnader mellan lokala och rikstäckande leverantörer

En klar skillnad som kunnat konstateras, är den mellan lokala och rikstäckande leverantörer. Utifrån den data som samlats in har vi lyckats utröna två möjliga anledningar till denna skillnad. För det första har relationen mellan leverantörerna, de centrala enheterna och butiksnivån en stor betydelse. Samtidigt spelar storleken av företagets resurser en viktig roll och påverkar hur och i vilken utsträckning företagen arbetar med sitt varumärke och sin produktinnovation. Dessa kommer nu att analyseras mer ingående.

Vi har sett att leverantörerna skiljer sig angående hur innovativa och nyskapande de är. En viktig orsak till denna skillnad är leverantörernas relation till de centrala enheterna. Denna avvikelse kan förklaras av att de rikstäckande företagen strävar efter att teckna avtal med de centrala enheterna. På så sätt får de möjlighet att ingå i butikernas obligatoriska sortiment. För att lyckas med detta krävs det att de skapar unika produkter. De behöver också arbeta med sitt varumärkesbyggande i större utsträckning för att övertyga huvudaktörerna att de lägger kraft på att öka kundernas efterfrågan. De lokala leverantörerna arbetar mer med att skapa en nära kontakt med butikerna i form av dialog och service. Kravet på att vara innovativ är inte lika stort för dessa, utan ibland är det till och med imitering som eftersöks av detaljisterna för att öka konkurrensen.

Samtidigt spelar storleken av företagets resurser en viktig roll och påverkar hur och i vilken utsträckning företagen arbetar med sitt varumärke och sin produktinnovation. De större leverantörerna har en betydligt större försäljning och marknad. De arbetar därför mycket mer med rikstäckande marknadsföring för att nå ut till en större kundkrets. Detta är även något som huvudaktörerna ställer krav på, genom att nya produkter skall följas upp med intensiva kampanjer. Till skillnad från de större brödproducenterna arbetar de mindre med kvalitet och service och hoppas på att "word of mouth" ska skapa en ökad efterfrågan. Även om kunskapen om varumärkesbyggande möjligtvis finns hos de mindre leverantörerna har de ofta inte tid eller resurser till att koncentrera sig på det.

5.2.2 Ytterligare en identifierad skillnad mellan leverantörerna

En faktor som också är betydelsefull och som skiljer sig mellan företagen är valet av distribution. Med detta menas huruvida producenten använder sig av egen distribution eller utnyttjar ett utomstående distributionsbolag. Här kan vi inte se någon skillnad mellan rikstäckande och lokala leverantörer eller storleken på företagen. Det är både stora rikstäckande och mindre lokala leverantörer som satsar på egen distribution. Distributionssättet påverkar enligt alla leverantörerna relationen till butikerna. Vi kan därför dra slutsatsen att den närhet och dagliga kontakt som egen distribution innebär påverkar möjligheten till att få en ökad kontroll över sin plats i brödhyllan. En ofördelaktig placering i

brödhyllan medför att varumärket inte kommer att exponeras i samma utsträckning gentemot konsumenten, vilket också belyser betydelsen av en bra relation till butiken.

5.3 Teoretiskt bidrag

Precis som Verhoef, Nijssen och Sloot fastslår i sin studie är det produktinnovationer och varumärken som är viktigast utifrån Hoch´s nio strategier. Detta styrker vi i vår undersökning genom att andra eventuella strategier, såsom exempelvis pris, till stor del förkastas. På grund av att bröd köps relativt ofta och märket därför lätt byts ut, är inte konsumenterna märkestrogna. Vi har därför kunnat konstatera att det inte går att rangordna varumärkets och produktens betydelse. Det går med andra ord inte att enbart satsa på varumärkesbyggande ifall inte produkten i sig själv når upp till det man förmedlar och vise versa. Även Nilssons resonemang vars arbete gjordes redan 1980 inser vi till stor del stämmer. Vi kan därmed konstatera att leverantörerna använder både produktutveckling och varumärkesbyggande för att öka sin försäljning och få in sina produkter i detaljisternas sortiment.

Vidare har vi funnit, i jämförelse med existerande teori, att speciellt i leverantörernas arbete med att få sina produkter representerade hos detaljisterna finns det fler viktiga faktorer än Hoch´s två strategier. Vi vill därför påvisa att företagets resurser och relationer, till olika inblandade i brödbranschen också är av stor betydelse.

5.4 Reflektioner av slutsatser

Generellt så upplever vi att slutsatserna och empirin bidragit med intressant material. Omfattande arbete lades ner på att sammanställa allt material från intervjuerna, även delar som till en början inte har en direkt självklar relevans till forskningsfrågan och syftet. Den konkreta bild som har uppkommit under vår forskning om hur brödbranschen fungerar samt den relation som finns mellan aktörerna på marknaden avser inte besvara syftet med uppsatsen. De är däremot relevanta ur den synvinkeln att de ger en förståelse, vilket behövs

för att kunna beskriva och analysera problematiken, men även för att förstå hur livsmedelsproducenterna arbetar för att påverka slutkonsumenten. Metoden att strikt utgå ifrån forskningsfrågan och syftet i dispositionen av slutsatskapitlet, upplever vi har varit till hjälp när det gäller att behålla fokus på det som vi verkligen avsåg besvara med slutsatskapitlet i uppsatsen.

Materialet i teorikapitlet samt dess omfattning är av stor vikt vid möjliggörandet av en väljordad slutsats. Balansgången mellan att behandla för lite eller för mycket teorier har vi under uppsatsens gång upplevt som problematisk. Detta har resulterat i att förändringar i teorikapitlet har varit aktuella för att kunna möjliggöra en intressant analys och dra ovanstående slutsatser. De val av teorier som behandlar produktstrategier kan anses som otillräckliga. Det finns fler möjligheter att påverka slutkonsumenten än de som vi har tagit upp i arbetet. Däremot genomsyras alla intervjuer med producenterna av liknande tankegångar angående innovation, unikheter och kvalitetsens väsentlighet vid påverkan. Därför anser vi att dessa egenskaper var mest relevanta att betrakta. Ett större urval av intervjuobjekt skulle troligtvis också ge en bättre validitet samt en mer komplett analys, men på grund av att vi utnyttjat ett kvoturval anser vi ändå att vi lyckats bidra med intressant forskning av brödbranschen.

5.5 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats som fokuserat på leverantörernas möjlighet till att påverka detaljisternas sortiment genom främst leverantörs- och produktstrategier kan kompletteras genom vidare forskning. Uppsatsen som endast gjorts utifrån ett leverantörsperspektiv skulle exempelvis kunna kompletteras med ett konsumentperspektiv, för att på så sätt se om konsumenterna upplever samma sak som leverantörerna vill förmedla genom sina olika strategier. Samtidigt har våra intervjuresultat gett upphov till flera intressanta aspekter som på olika sätt påverkar marknaden. Vi har bland annat insett relationernas betydelse mellan huvudaktörerna och leverantörerna samt den makt som huvudaktörerna innehar. Dessa två aspekter anser vi kunna vara intressanta för vidare forskning för att på så sätt göra en djupare analys av hur dessa

relationer yttrar sig. Denna kan exempelvis genomföras genom en jämförelse mellan huvudaktörernas och producenternas åsikter.

Uppsatsens fokus på brödbranschen kan förmodligen inte representera alla produktgrupper inom dagligvaruhandeln. Det skulle därför vara intressant att komplettera denna forskning med ytterligare analyser inom andra produktgrupper. Detta skulle sedan kunna leda till en jämförelse, där skillnader mellan branscherna kan urskiljas.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker och rapporter

Aaker, D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991

Andersson, B-E. *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Rabén Prisma 1994

Bryman, A. & Bell, E. (2003), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber 2005

Coop Norden verksamhet och årsredovisning 2006

ICA-koncernens årsredovisning 2006

Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund 1997

Levy, M., & Weitz, B. A. (1995), *Retailing management*, McGraw-Hill/Irwin 2004

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund 1992

Nilsson, J. *Sortimentsbyggande*, Studentlitteratur 1980

Svenning, C. *Metodboken*, Lorentz Förlag 1997

Thurén, T. *Orientering i Källkritik*, Nordstedts Tryckeri, 1986

Wileman, A. & Jary, M. *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership*, McMillan Press Ltd, London 1997

Artiklar

Bell, R; Davies, R. & Howard, E. (1997), "The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for Strategy", *Long Range Planning*, 1997, 30:6

Blischok, T. (1995), "Every transaction tells a story", *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*, 1995, 71:3

Borin, N. & Farris, P. W. (1995), "A sensitivity analysis of retailer shelf management models", *Journal of Retailing*, 1995, 71:2

Crain, R. (2003), "Strong private labels to force a new emphasis on benefits", *Advertising Age*, 2003, 74:32

- Hariga, M; Al-Ahmari, A. & Mohamed, A-R. (2007), "A joint optimisation model for inventory replenishment, product assortment, shelf space and display area allocation decisions", *European Journal of Operational Research*, 2007, 181:1
- Hoch, S. "How Should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review*, 1996, 37:2
- Keller, K. (1993) "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*, 1993, 57:1
- Olsson, G. "Doftrik mångfald i bröddrikt" *Supermarket*, 2004, 2
- Olsson, G. "Lönsamt med välskött brödavdelning" *Supermarket*, 2004, 2
- Quelch, J.A. & Harding, D. (1996) "Brands versus private labels: Fighting to win", *Harvard Business Review*, 1996, 74:1
- Shankar, V; Carpenter, G. & Krishnamurthi, L. "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers". *Journal of Marketing Research*, 1998, 35:1
- Spethmann, B. (1993), "Private Label", *Brandweek*, 1993, 34:30
- Verhoef, P; Nijssen, E. & Sloot, L. (2000), "Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in The Netherlands", *European Journal of Marketing*, 2002, 36:11
- Yang, M.-H., & Chen, W.-C. (1999). "A study on shelf space allocation and Management" *International Journal of Production Economics*, 1999, 60-61
- Ågren, K. "Bönder och globala jättar har greppet" *Supermarket*, 2004, 9-10
- Ågren, K. "Dagligvaror för 207 miljarder – trots ökad prispress" *Supermarket*, 2005, 3-4
- "Mjukt bröd populärast" *Supermarket*, 2004, 2
- "Alltmera enad alltmera lockande" *Supermarket*, 2001, 6-7

Elektroniska källor

- Bernroth, C. & Wendt, C. (2004), "Promotionstrategier och varumärkeskapital: en jämförande studie av EMV och LMV", *Ekonomihögskolan, Lunds Universitet, Magisteruppsats*, 2004
- Dahlqvist, C; Nehlin, M. & Nilsson, C. (2004), "Branschförändring i den svenska dagligvaruhandeln - Vilka strategier står till buds vid en nyetablering av en hard discount aktör?", *Ekonomihögskolan, Lunds Universitet, Magisteruppsats*, 2004

<http://www.abdonfinax.com> 2007-04-25 12.55

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=453&setlanguageid=1> 2007-04-23 10.15

<http://www.bergendahlsgruppen.se/SubCat1.aspx?MainID=47> 2007-04-23 12.00

http://www.brodinstitutet.se/index.asp?page=2&aktuellt_id=101 2007-04-03 14.38

<http://www.coopnorden.com/2005/sv/default.htm> 2007-04-23 12.26

http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=182&sSideNavn=F%F6retagsinformation 2007-04-23 12.23

<http://www.dlf.se> 2007-04-03 13.21

http://www.finaxbrod.se/pages/om_finax_brod/frameset_om_finax_brod.htm
2007-04-25 13.05

http://www.finaxbrod.se/pages/produkter/frameset_vara_produkter.htm 2007-04-25 13.15

<http://www.icanyheter.se> 2007-04-03 14.05

http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap_2002-6.pdf *Dagligvaruhandeln - struktur, ägarform och relation till leverantör, 2002*

http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap_2005-1.pdf *Konkurrensen i Sverige, 2005*

<http://www.mormors.se> 2007-05-09 11.41

<http://www.ostrasbrod.com> 2007-05-04 10.12

<http://www.pagen.se> 2007-04-25 12.40

Intervjuer

Akhondi Pour, Farhad, Mormors Bageri AB, delägare, platsintervju 2007-05-10

Andersson, Sherly, SödervidingeBagaren, marknad och kundvård, platsintervju 2007-05-02

Giertta, Cecilia, Axfood, informationschef, telefonintervju 2007-04-24

Heldesjö, Håkan, Coop, varuförsörjningsenheten, telefonintervju 2007-04-24

Holmberg, Anna, Pågen AB, marknadschef, platsintervju 2007-05-02

Holmén, Rolf, SödervidingeBagaren, försäljnings- och distributionsansvarig, platsintervju 2007-05-02

Leverantörsstrategier i dagligvaruhandeln
- en analys av brödbranschen

Holst, Stefan, ICA, butiksägare ICA Malmborgs Clementstorget Lund, e-mailkontakt 2007-04-23

Mossberg, Stefan, Östrasbröd, försäljnings- och marknadsansvarig, platsintervju 2007-05-07

Ottosson, Anne-Kristin, Finax Bröd, affärsområdeschef, platsintervju 2007-05-04

APPENDIX 1

Vad som följer är den intervjuguide som vi utgått ifrån vid intervjutillfällena med leverantörerna. Frågorna har endast fungerat som en mall för att täcka relevanta områden, detta innebär också att ordningsföljden av frågorna anpassats under intervjuernas gång.

INTERVJUGUIDE

Försäljning:

1. Vilket kundsegment vänder ni er till?
2. Geografisk utbredning?
3. Hur stor marknadsandel har ni inom brödmarknaden?
4. Hur ser era försäljningsvägar ut?
- distribution
5. Har ni försäljning direkt till butik eller genom huvudaktörerna?
- andel

Maktförhållande:

6. Vilka anser ni har störst inflytande på marknaden?
- Hyllmeter, hyllplacering
7. Konsumentens inflytande
8. Huvudaktörernas inflytande
9. Ert eget inflytande
10. Var lägger ni kraften för påverkan?
- huvudaktörerna, detaljist, slutkonsument

Relation till huvudaktörerna (central nivå):

11. Vad anser ni att ni har för relation till huvudaktörerna?
12. Anser ni att ni har någon förhandlingsstyrka gentemot huvudaktörerna?
- vilka är era starkaste förhandlingsmedel?

Relation till detaljist (butiksnivå):

13. Vad anser ni att ni har för relation till detaljisterna?
14. Anser ni att ni har någon förhandlingsstyrka gentemot detaljisten?
- vilka är era starkaste förhandlingsmedel?

Relation till slutkonsument:

15. Vad anser ni är viktigast för att öka försäljningen? Varför?
16. På vilka sätt försöker ni påverka konsumenternas köpbeteende?

Varumärke:

- a) Hur mycket arbete lägger ni på varumärkesbyggande gentemot konsument?
- b) Vad vill ni uppnå med varumärket?
- signalera, image
- c) Har ni några klara varumärkesstrategier?
- d) Hur går ni tillväga rent konkret och vad önskar ni uppnå för resultat av dessa (förutom i slutändan generera ökad försäljning)?

Produkt:

- a) På vilka sätt strävar ni efter att skilja er från konkurrenter vad gäller produkttegenskaper, kvalitet, förpackning?
- b) Hur viktigt anser ni att det är att skilja sig från konkurrenter smakmässigt och innehållsmässigt?
- c) Hur viktigt anser ni det är att ständigt arbeta med utveckling av nya produkter (vara innovativ)?
- d) Trender, hälsa, krav/ekologiskt

e) Säsongsvariation

Pris:

- a) Hur priskänslig anser ni att efterfrågan på bröd är?
- b) Arbetar ni på något speciellt sätt när det gäller prissättning?

Ny VS gammal produkt:

- 17. Är det svårare att få in en ny produkt eller behålla en gammal?
- 18. Hur svårt anser ni att det är att lansera/få in en ny produkt?
- 19. Hur agerar ni för att lyckas med att lansera/få in nya produkter i livsmedelsdetaljisternas sortiment?
- 20. Hur svårt anser ni att det är att bibehålla produkten?
- 21. Hur agerar ni för att bibehålla en produkt i livsmedelsdetaljistens sortiment?
- 22. Skiljer sig era strategier någonting vad gäller lansering av en ny produkt och för att bibehålla en existerande?
- 23. Krävs det stora volymer för att kunna ta plats på hyllan?