



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
Juni 2004

# Konkurrensstrategier mot egna varumärken ur ett leverantörsperspektiv - en empirisk studie på svenska dagligvarumarknaden

**Handledare:**  
Johan Anselmsson

**Författare:**  
Sara Larsdotter  
Henrik Nilsson  
Carina Ralvert

## Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Konkurrensstrategier mot egna varumärken ur ett leverantörsperspektiv – en empirisk studie på den svenska dagligvarumarknaden.
- Seminariedatum:** 2004-06-04
- Ämne/ Kurs:** Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng
- Författare:** Sara Larsdotter, Henrik Nilsson och Carina Ralvert
- Handledare:** Johan Anselmsson
- Nyckelord:** Egna varumärken, konkurrensstrategier, leverantörsvaremärken, grossist, leverantör, EMV.
- Syfte:** Då det finns begränsad forskning om hur leverantörer agerar mot egna varumärken i Sverige är syftet med denna uppsats att klargöra vilka strategier svenska leverantörer använder sig av för att konkurrera med grossisters egna varumärken. Syftet är också att förstå hur och varför de använder strategierna samt att se om det finns någon skillnad mellan företag i olika storlekskategorier.
- Metod:** Uppsatsens metod är av explorativ och beskrivande karaktär. Undersökningen har genomförts med en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod för att de båda skall kunna styrka varandra. 32 svenska leverantörer till dagligvaruhandeln har deltagit i studien, vilket ger undersökningen ett leverantörsperspektiv.
- Slutsats:** Strategier som används mest för att konkurrera med EMV är distansering och produktion av EMV. Marknadsledarna är de som i störst utsträckning och på mest kostsamma sätt använder sig av distanseringsstrategin, även om det också är en populär strategi hos andra företag. Producera EMV gör företag med en liten marknadsandel och 16-80 anställda. Avvakta strategin har i princip inga företag anammat och detta beror på att EMV etablerat sig så väl på de marknader vi tittat på att det inte finns utrymme för företagen att avvakta. Me-too och reducera prisgapet strategierna handlar båda om att närma sig EMV. Många företag tycker att det är riskabelt då grossisten har makt att utesluta dem ur sortimentet om LMV produkten som produceras är för lik EMV varan. Därför var det endast ett fåtal företag som använt dessa strategier. Det fanns de företag som trots att de inte tyckte att det var det bästa alternativet hade sänkt priset på sina produkter, detta var i första hand de mindre företagen.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problembakgrund	6
1.2.1	Dagligvaruhandelns utveckling	6
1.2.2	Egna varumärken	7
1.2.3	Grossisternas roll	7
1.2.4	Leverantörernas roll	7
1.2.5	Svenska dagligvaruhandeln	8
1.2.6	EMVs utveckling	8
1.2.7	Problemdiskussion	9
1.3	Problemformulering och syfte	9
1.4	Avgränsning	10
1.5	Definitioner	10
1.6	Disposition	11
<b>2</b>	<b>Konceptuellt ramverk</b>	<b>12</b>
2.1	Konkurrensstrategier enligt Porter	12
2.2	Leverantörernas strategiska val för att bemöta EMV	12
2.2.1	Avvakta och se	13
2.2.2	Öka distansen till EMV	14
2.2.3	Reducera prispåslaget	15
2.2.4	Me-too produkter	16
2.2.5	Producera EMV	17
2.3	Diskussion om strategiska val	17
2.4	Val av teoretisk/konceptuell utgångspunkt	18
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>19</b>
3.1	Undersökningens syfte	19
3.2	Övergripande angreppssätt	19
3.2.1	Objekt och perspektiv	19
3.2.2	Teori	19
3.2.3	Modell	20
3.3	Data	20
3.3.1	Kvantitativ och kvalitativ data	20
3.3.2	Primär- och sekundärdata	21
3.4	Handgripligt angreppssätt	22
3.4.1	Förundersökning	22
3.4.2	Utformning av enkät	23
3.4.3	Urval	28
3.4.4	Intervjuernas genomförande	28
3.4.5	Bortfall	29
3.4.6	Bearbetning av data	29
3.5	Undersökningens tillförlitlighet	29
3.5.1	Validitet och reliabilitet	29
3.5.2	Objektivitet och egna reflektioner	31
3.5.3	Källkritik	32
<b>4</b>	<b>Resultat</b>	<b>33</b>
4.1	Statistisk bearbetning av insamlad primärdata	33

<b>4.2</b>	<b>Deskriptiv data</b>	<b>33</b>
4.2.1	Antal anställda	33
4.2.2	Marknadsandel	34
4.2.3	EMV:s marknadsandel	34
4.2.4	Marknadsposition	34
4.2.5	Sammanslagning av frågor (strategi 1-4)	35
<b>4.3</b>	<b>Samband mellan strategier</b>	<b>35</b>
<b>4.4</b>	<b>Företagens strategier</b>	<b>36</b>
4.4.1	Strategi 1: Avvakta och se	37
4.4.2	Strategi 2: Öka distansen till EMV	38
4.4.3	Strategi 3: Prisstrategi	42
4.4.4	Strategi 4: Me-too	44
4.4.5	Strategi 5: EMV produktion	46
4.4.6	Ytterligare kvalitativa kommentarer angående strategival	52
<b>4.5</b>	<b>Jämförelse mellan olika typer av företag och deras strategier</b>	<b>53</b>
4.5.1	Antal anställda	54
4.5.2	Marknadsandel	54
4.5.3	EMV andel	55
4.5.4	Marknadsposition	56
4.5.5	Strategi 5	57
<b>4.6</b>	<b>Sammanfattande bild av användandet av strategierna</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>61</b>
	Analys strategi 1 (Avvakta och se)	61
<b>5.2</b>	<b>Analys strategi 2 (Öka distansen till EMV)</b>	<b>61</b>
<b>5.3</b>	<b>Analys strategi 3 (Reducera prisgapet)</b>	<b>62</b>
<b>5.4</b>	<b>Analys strategi 4 (Me-too produkter)</b>	<b>63</b>
<b>5.5</b>	<b>Analys strategi 5 (Producera EMV)</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Teoretiskt bidrag</b>	<b>66</b>
<b>6.2</b>	<b>Företagsekonomiskt bidrag</b>	<b>67</b>
<b>6.3</b>	<b>Studiens begränsningar</b>	<b>68</b>
<b>6.4</b>	<b>Förslag på vidare forskning</b>	<b>69</b>
<b>7</b>	<b>Källförteckning</b>	<b>70</b>
<b>7.1</b>	<b>Publicerade källor</b>	<b>70</b>
<b>7.2</b>	<b>Övriga källor</b>	<b>71</b>
<b>Bilaga 1</b>		<b>72</b>
<b>Bilaga 2</b>		<b>73</b>
<b>Bilaga 3</b>		<b>77</b>
<b>Bilaga 4</b>		<b>78</b>

## Figurförteckning

Figur 1: Disposition .....	11
Figur 2: Bearbetad figur av Hochs (1996) strategier.....	13

## Tabellförteckning

Tabell 1: Företagens antal anställda i frekvenser .....	33
Tabell 2: Företagens marknadsandel i procent.....	34
Tabell 3: EMV andel på marknaden i procent .....	34
Tabell 4: Beskrivning av respondentföretagens marknadspositioner.....	34
Tabell 5: Korrelationer mellan strategier .....	36
Tabell 6: Korrelation mellan strategier efter sammanslagning .....	36
Tabell 7: Skillnader beroende på antal anställda, Strategi 1-4 .....	54
Tabell 8: Skillnader beroende på marknadsandel, Strategi 1-4.....	55
Tabell 9: Skillnader beroende på marknadsandel, Strategi 1-4.....	56
Tabell 10: Skillnader beroende på marknadsposition, strategi 1-4 .....	57
Tabell 11: Produktion av EMV beroende på antal anställda.....	58
Tabell 12: Produktion av EMV beroende på marknadsandel.....	58
Tabell 13: EMVs andel på marknaden och produktion av EMV .....	59
Tabell 14: Produktion av EMV beroende på marknadsposition .....	59

## Diagramförteckning

Diagram 1: Marknadsandel av EMV och disponibel inkomst (Hoch, 1996).....	14
Diagram 2: Resultat fråga 1 .....	37
Diagram 3: Resultat fråga 2 .....	37
Diagram 4: Resultat fråga 3 .....	38
Diagram 5: Resultat fråga 4 .....	39
Diagram 6: Resultat fråga 5 .....	39
Diagram 7: Resultat fråga 6 .....	40
Diagram 8: Resultat fråga 7 .....	41
Diagram 9: Resultat fråga 8 .....	41
Diagram 10: Resultat fråga 9 .....	42
Diagram 11: Resultat fråga 10.....	43
Diagram 12: Resultat fråga 11 .....	44
Diagram 13: Resultat fråga 12.....	45
Diagram 14: Resultat fråga 13.....	45
Diagram 15: Resultat fråga 14.....	46
Diagram 16: Resultat fråga 15.....	46
Diagram 17: Resultat fråga 16.....	47
Diagram 18: Resultat fråga 17 .....	48
Diagram 19: Resultat fråga 18.....	48
Diagram 20: Resultat fråga 19.....	49
Diagram 21: Resultat fråga 20.....	50
Diagram 22: Resultat fråga 21 .....	51
Diagram 23: Resultat fråga 22.....	52

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel beskrivs inledningsvis bakgrunden samt problembakgrunden till uppsatsen. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i uppsatsens syfte och problemställning. Avslutningsvis behandlas uppsatsens avgränsning, definitioner och disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Internationellt sett har det gjorts studier kring grossisters egna varumärken (EMV), framförallt i USA och Storbritannien. I Sverige är egna varumärken ett relativt nytt fenomen vilket kan vara anledning till varför det inte har gjorts mycket studier kring ämnet i Sverige. Detta ser vi som en god anledning till att studera den Svenska marknaden inom området djupare. Ytterligare en orsak till valet av ämne har varit den intensiva debatten kring EMV i Sverige vilket är en följd av att allt fler grossister börjat producera egna varumärken.

Det vi främst är intresserade av är hur EMV påverkat svenska leverantörer och på vilka sätt de i sin tur valt att bemöta konkurrensen från EMV. Intresset för vårt valda ämnesområde har sitt ursprung i en idag explosivartad och föränderlig utveckling på dagligvarumarknaden, där EMV har fått en ökad betydelse som konkurrensmedel gentemot de nationella varumärkenana. Att det inte gjorts många studier kring EMV i Sverige var det avgörande faktumet för vårt val att studera detta på den svenska marknaden.

## 1.2 Problembakgrund

### 1.2.1 Dagligvaruhandelns utveckling

Under stora delar av 1900-talet har det varit leverantörerna som dominerat och styrt dagligvarumarknaden. Det har varit stora internationella företag som investerat i design, teknologi och produktutveckling. Leverantörerna hade stora säljkåror som försåg konsumenterna med produkter via detaljister. Grossisterna var då mindre organisationer utan inflytande på leverantörerna, denna situation har förändrats. (Wileman & Jary, 1997)

Både de Chernatony & McDonald (1998) och Wileman & Jary (1997) hävdar att grossisterna har vuxit till större aktörer på varumärkesmarknaden, på grund av sin storlek och koncentrerade köpkraft mot leverantörerna. På den internationella varumarknaden har det under de senaste 35 åren skett ett maktskifte mellan leverantörer och grossister. Att detta sker beror bland annat på att grossisterna valt att minska antalet butiker och istället fokusera på ett färre antal men större butiker, vilket också resulterat i att många mindre detaljister får dra sig tillbaka och lämna plats för de större kedjorna. Dessa kedjor har växt sig starka på marknaden medan leverantörerna saknat strategier för att hantera situationen och många har därmed inte heller vidtagit några åtgärder. Resultatet av detta blev ett maktskifte. Grossisterna är inte längre passiva säljare på marknaden utan blir alltmer involverade i marknadsaktiviteter. I förlängningen av denna utveckling har grossisterna även börjat utveckla sina egna varumärken. (de Chernatony & McDonald, 1998)

Grossister verkar därmed nu både vertikalt och horisontellt, både som återförsäljare av leverantörers varumärken tillika tillverkare och återförsäljare av egna varumärken. (Burt, 2000)

### **1.2.2 Egna varumärken**

Egna varumärken är produkter som säljs under de varunamn som grossisterna själva kontrollerar. (Parker & Kim, 1997)

Internationellt sett har grossister under en längre tid investerat stort kapital i att bygga egna varumärken. Det är främst i USA och Europa och då framförallt i Storbritannien som de egna varumärkena har fått fotfäste och utgör cirka 40 procent av sortimentet och försäljningen hos de ledande grossisterna. (Hoch, 1996)

### **1.2.3 Grossisternas roll**

Att ha egna varumärken idag ses av Wileman & Jary som en förutsättning för grossisten om de ska kunna vara konkurrenskraftiga och skapa ett så bra värde i sin verksamhet som möjligt. I arbetet med att differentiera sig gentemot andra konkurrenter, har just arbetet med egna varumärken blivit en av de viktigaste komponenterna (Wileman & Jary, 1997).

Egna varumärken gör att grossisterna inte bara kan tjäna pengar på produkterna i sig utan de kan även använda sina egna varumärken för att vinna konkurrensfördelar gentemot sina leverantörer. Om inte leverantörerna är villiga att sänka priset på sina produkter och ge grossisterna en större vinstmarginal kan grossisterna agera genom att förse sig med en större marknadsandel genom sitt eget varumärke. Leverantören måste på något sätt kompensera grossisten för att den skall hålla en viss nivå på priset på sina egna varor. Leverantörerna kan kompensera genom att till exempel betala för marknadsföring i butiken, eller att ge grossisterna vissa varor utan kostnad. (Narasimhan et al, 1998)

Då grossisterna har information om var, vad och när konsumenterna konsumerar har de en fördel gentemot leverantörerna. Denna information säljer de för en ständigt ökande summa. Leverantören kan välja om den vill köpa informationen och hålla sig uppdaterad eller inte. Bell, Davies & Howard påpekar även att grossisterna blir allt bättre organiserade och därmed växer möjligheterna för dem att öka sin produktutvecklingsexpertis. (Bell, Davies & Howard, 1997)

Grossisterna kan få större kontroll över produktutvecklingen genom att använda sig av egna varumärken. De kan snabbt utveckla produkter som de tycker att det finns ett behov av. Återförsäljaren kan direkt börja sälja sina produkter utan att behöva oroa sig för distributionsnät och därmed kan de också ta större risker vad gäller produktutvecklingen. Detta leder till att EMV blir en kortare och billigare väg för produktförnyelser. (Shaw, Dawson & Blair, 1992)

Kotler påpekar grossisternas fördel med EMV då de får ett maktövertag gentemot leverantörerna. Deras möjlighet att ensamma bestämma vilka produkter som skall placeras var på hyllorna gör att de kan välja att placera sina egna varumärken på de bästa möjliga platserna. (Kotler, 1999)

Grossisternas förbättrade förhandlingskraft gentemot leverantörerna kan även leda till att leverantörerna tvingas sälja sina produkter med mindre marginal. Marginalerna kan därmed bli större på EMV än på LMV för grossisterna. (Ailawadi, 2001) Nederstedt (2003) påpekar däremot att marginalerna på EMV inte alltid är större för grossisterna än vad LMV marginalerna är.

### **1.2.4 Leverantörernas roll**

Trots att de flesta leverantörer idag ser EMV produkter som fullvärdiga konkurrenter till sina produkter, bör de inte bemötas som vilka konkurrenter som helst. Leverantörerna måste ta i beaktande att detaljisten samtidigt både är kund och konkurrent. Då leverantörer och

grossister börjar konkurrera med varandra om samma kunder med liknande produkter kan i värsta fall leverantörerna konkurrera bort sin distributionskanal. (Hoch, 1996) Samtidigt är grossisterna beroende av att ha flera leverantörers varumärken och produkter i sina butiker, då konsumenterna efterfrågar vissa märken. Det är viktigt för detaljisten att ha de produkter som efterfrågas eftersom de annars förlorar konsumenter till andra detaljister. (Ailawadi, 2001)

Det som skiljer EMV och LMV åt är, enligt Hoch (1996), att EMV syns överallt i butiken i många olika produktkategorier under samma namn medan LMV oftast marknadsförs under olika namn trots att det är samma leverantör som står bakom. Egna varumärken är också garanterade full distribution och bra hyllplatser medan leverantörer får förhandla med grossister om bra hyllplatser vilket kan bli kostsamt för dem.

### **1.2.5 Svenska dagligvaruhandeln**

De största svenska grossisterna inom dagligvaruhandeln är ICA och Coop men det finns även ytterligare aktörer som har stort inflytande, såsom till exempel Axfood samt Bergendahlgruppen. Företagen har under åren utvecklat egna varumärken och Coop var först ut (1979) med sitt "Blåvitt" snart följt av andra EMV produkter. Längre hade både ICA och Coop egna fabriker som tillverkade deras EMV. Produkterna var av låg kvalitet, kunderna var inte nöjda och därmed var investeringen med att ha egna fabriker inte lönsam. Under de senaste åren är det framförallt ICA som satsat hårt på att utveckla och lansera nya EMV produkter inom helt skilda produktsegment. Genom att grossisterna har slagit sig in på marknaden med sina egna varumärken har leverantörerna fått ta ett kliv tillbaka vad gäller inflytande. Detta resulterar i att det hela tiden blir svårare för leverantörerna att komma in med sina produkter på hyllorna. (Nederstedt, 2003)

Nytänkandet inom dagligvarubranschen tycker Ulf Johansson har varit dåligt i Sverige under de senaste 25 åren. Orsaken till detta är, enligt Johansson, en bristande konkurrens i Sverige där leverantörer och grossister har haft ett samarbete som alla utom konsumenterna tjänat på. Det har nästan enbart existerat en prisfokusering men trots det är prisnivån ändå högre i Sverige än till exempel Storbritannien. Då bland annat det utländska ägandet och hot om nya starka aktörer ökat inom den svenska dagligvaruhandeln har den svenska dagligvaruhandeln börjat motarbeta dem genom till exempel nya butikskoncept och egna varumärken. (Wikström, 2003)

### **1.2.6 EMVs utveckling**

I Storbritannien har det skett en utveckling av egna varumärken som kan delas upp i fyra generationer. Den första generationen består av namnlösa basprodukter av lägre kvalitet och pris. Ett exempel på dessa produkter på den svenska marknaden är Coops "Blåvitt". Den andra generationen består av halvbra, fortfarande billiga produkter med hög volym, exempelvis ICA:s Euroshopper. Den tredje generationen EMV produkter är me-too produkter, likvärdiga marknadsledarna i kvalitet men trots det lite billigare. (Wikström, 2003) ICA och Änglamark skulle kunna räknas till denna generation då dessa har marknadsledarkvalitet till ett lägre pris. Enligt Johansson (2003) är nu fjärde generationen på intåg, särskilt i Storbritannien. Johansson (2003) menar att även svenska Skona och Änglamark skulle kunna höra till denna fjärde generation då de inte är me-too produkter. Fjärde generationen består av utvecklade premiumprodukter med lägre volym och högt pris och kvalitet. (Wikström, 2003) Detta slutliga stadiet för egna varumärken kallar Wileman & Jary (1997) för "leadership". Det innebär att EMV tar över den ledande rollen från leverantörerna. (Wileman & Jary, 1997)



### 1.2.7 Problemdiskussion

Massiv implementering av EMV i dagligvaruhandeln leder till att leverantörerna måste välja vilka strategier de ska använda sig av för att förbli konkurrenskraftiga. Då EMV blivit en betydande del av detaljhandeln måste leverantörerna som vill vara kvar på marknaden ta detta i beaktande i sitt val av strategi. Hoch (1996) tar upp exempel på strategier leverantörerna kan använda sig av för att konkurrera med EMV. Strategierna är: *vänta och se*, att *distansera sig från EMV* genom att *förnya/förbättra* sina produkter eller genom att *erbjuda mer för pengarna, reducera prisgap, introducera en lågpris/lågkvalitetsprodukt* eller att *producera EMV*. (Hoch, 1996)

Vilken strategi som väljs kan enligt Hoch bland annat bero på hur stort företaget är. Enligt Hoch (1996) är de mindre leverantörerna och EMV relativt priskänsliga medan de större inte alls är priskänsliga. Det som är bäst för marknadsledarna är antagligen inte det bästa alternativet för de mindre leverantörerna. Detta faktum gör det svårt att klumpa ihop stora och små leverantörer. (Hoch, 1996)

Verhoef et al (2002) har med utgångspunkt från Hochs (1996) strategier gjort en undersökning i Holland för att få operationella antydningar på hur de holländska leverantörerna agerat mot EMV och hur de lyckats med dessa strategier. De resultat de får fram vad beträffar holländska producenters strategival är följande:

Verhoef et al menar att leverantörerna använder sig av mer diskreta och mindre direkta konkurrensstrategier gentemot grossisternas EMV produkter än mot andra LMV produkter på den Holländska dagligvarumarknaden. Istället för att konkurrera med pris eller att introducera me-too produkter för att försöka tränga ut EMV från marknaden försöker företagen att konkurrera genom att distansera sig från EMV antingen genom både förbättrad teknologi och genom att stärka sitt varumärke eller genom att bara stärka sitt varumärke. Produktion av EMV sker antingen strategiskt för att förbättra relationen med grossisten eller endast på grund av att andra konkurrenter producerar EMV. De företag som producerar EMV för att stärka relationen till grossisten är den grupp som satsar på förbättrad teknologi. Avvakta och se strategin används främst av företag på marknader med låg EMV-andel. (Verhoef et al, 2002)

I och med att EMV produkterna är på frammarsch på den svenska dagligvarumarknaden och att det inte gjorts några undersökningar hur svenska leverantörerna agerar mot denna utvecklingen anser vi det som intressant.

## 1.3 Problemformulering och syfte

De problem vi undersöker är:

- *Vilka strategier använder svenska leverantörer sig av i dagligvaruhandeln för att bemöta EMV?*
- *Hur använder leverantörerna sig av strategier för att bemöta konkurrensen från EMV?*
- *Är det någon skillnad på stora och små företags strategier?*

Syftet är att med utgångspunkt i Hochs (1996) fem generiska försvarsstrategier undersöka hur svenska dagligvaruleverantörer agerar för att bemöta konkurrensen från EMV

Då Hochs (1996) strategier är av konceptuell karaktär vill vi även få fram indikationer på **hur, i vilken utsträckning och varför** olika företag operationaliserar strategierna. Vidare vill vi undersöka om det skiljer sig mellan stora och små företags strategier samt sätt att operationalisera dem.

Vår avsikt med undersökningen är även att vi ska kunna jämföra våra iakttagelser med undersökningen gjord i Holland av Verhoef et al (2002) för att se hur deras resultat på den holländska marknaden ser ut jämfört med den svenska marknaden och för att se om vi utifrån denna jämförelse kan dra några slutsatser för att utvärdera Hochs (1996) strategier.

Då EMV vuxit enormt i Sverige under de senaste åren och ingen tidigare tittat på vilka strategier de svenska leverantörerna använder mot EMV tycker vi att detta är ett intressant ämne att utforska. Vår förhoppning är även att uppsatsen skall kunna komma till användning för nya och befintliga leverantörer samt grossister.

## 1.4 Avgränsning

Vi väljer att avgränsa vår analys till svenska leverantörers strategier och att endast utgå utifrån Hochs (1996) strategier. Detta på grund av att vi anser att dessa eventuella strategier är relativt övergripande. Vi är väl medvetna om att det kan finnas ytterligare relevanta strategier som används på denna marknaden för att konkurrera med EMV men dessa har vi valt att bortse ifrån. Uppsatsen avgränsar sig ytterligare till att endast undersöka livsmedelsproducenter inom dagligvaruhandeln på den svenska marknaden. Då vi endast avser att studera vilka strategier som leverantörer använder sig av för att konkurrera med EMV produkter har vi avgränsat oss till att enbart involvera företag som befinner sig på en marknad där det finns EMV produkter.

Precis som Verhoef et al (2002) har vi valt att studera hur företagen säger att de använt sig av Hochs strategier för att konkurrera med EMV. I och med detta har vi använt oss av ett leverantörsperspektiv snarare än att försöka se vad som har hänt i butikshyllorna. Detta grundar sig i att vi ville använda oss av samma tillvägagångssätt som den holländska studien. Vi anser inte att det är möjligt att mäta hur företagen har agerat genom att titta efter produktutveckling i annonser eller efter tecken i image och vi menar också att detta inte ger en tillförlitlig bild av företagens strategiska överväganden och val.

Det är ofta så att EMV i större utsträckning finns inom produktkategorier med lågt förädlingsvärde. Detta gör att olika marknadssegment inom dagligvaruhandeln påverkas olika mycket av EMV. Själva förädlingsvärdet har vi ej tittat på i undersökningen, däremot tittar vi på hur stor del av produktkategorierna som består av EMV och vilka effekter detta får för leverantörers val av strategier.

## 1.5 Definitioner

För att läsaren skall få en klar och tydlig bild av de centrala termer som används i arbetet har vi valt att definiera följande begrepp:

En *leverantör* tillverkar och marknadsför produkter som skall säljas i den svenska dagligvaruhandeln av en detaljist.

*Dagligvaror* kan definieras enligt följande: förbrukningsartiklar som i allmänhet köps ofta och i små poster. Det rör sig i regel om produkter som ingår i den dagliga hushållsrutinen, t.ex. livsmedel, tobaksvaror och olika kemisk-tekniska artiklar. (Nationalencyklopedin, 2003)

Med *egna varumärken* (EMV), avses i uppsatsen en produkt framtagen för en grossist som endast säljs i butiker vilka ingår i grossistens företagskedja. Varor som grossisten, oavsett tillverkare, sätter sitt eget eller något annat namn på.

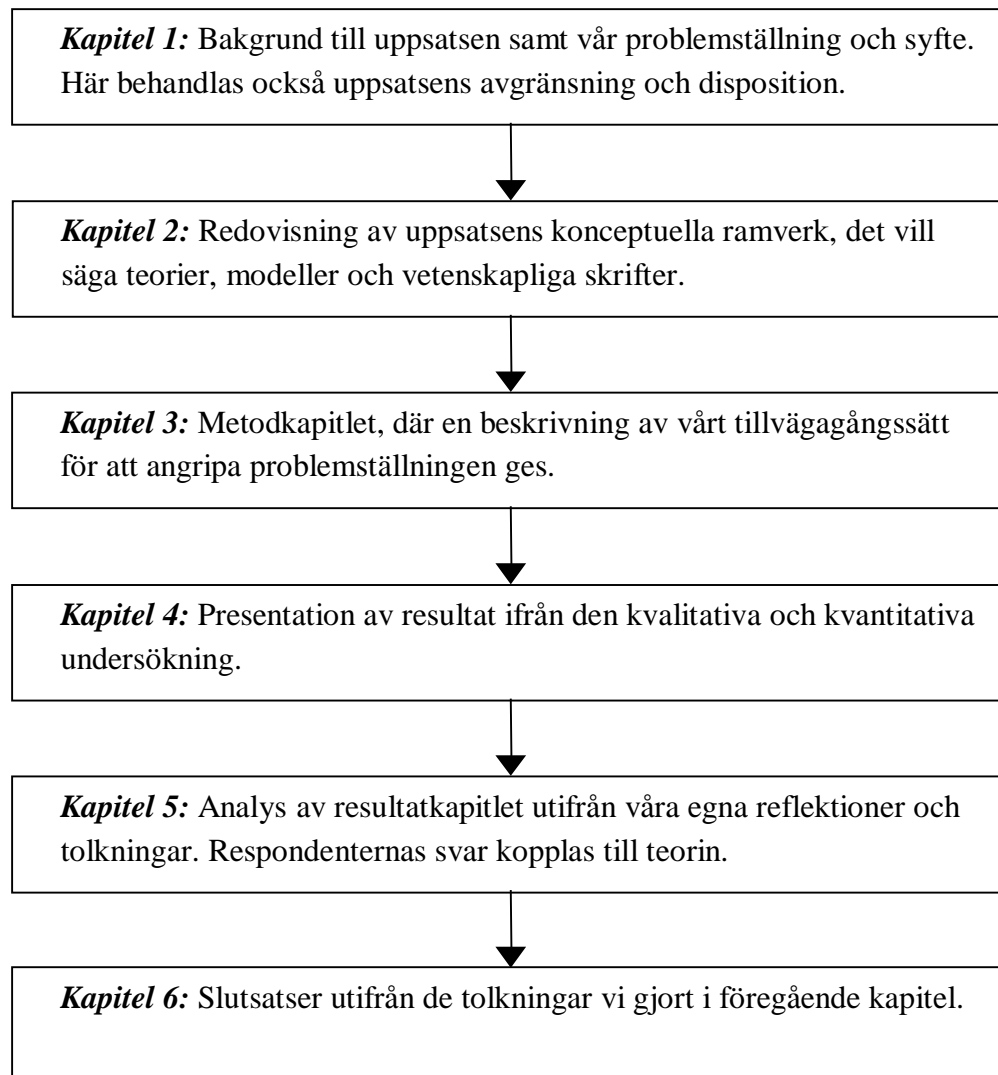
*Leverantörernas varumärken* har vi valt att benämna leverantörsvaremärken (LMV). Dessa innefattar alla varumärken i dagligvaruhandeln förutom EMV. LMV avser alltså en produkt framtagen och marknadsförd av en leverantör.

Med *detaljist* menar vi de olika handlare ute på marknaden som säljer leverantörernas LMV samt grossisternas EMV till slutkonsumenterna på dagligvarumarknaden.

*Grossist* definierar vi som den stora kedja som på central nivå förhandlar och bestämmer vad detaljisterna ska sälja i sina butiker. De är också denna som äger det egna varumärket (EMV).

## 1.6 Disposition

För att ge läsaren en mer överskådlig bild av hur uppsatsen är upplagd visar figur 1 uppsatsens disposition.



Figur 1: Disposition

## 2 Konceptuellt ramverk

---

*I detta kapitel beskrivs konkurrensstrategier och leverantörers strategiska val för att bemöta EMV. Därefter följer en diskussion om strategiska val och slutligen avslutas kapitlet med val av teoretisk utgångspunkt.*

---

Studiens andra kapitel har vi valt att benämna Konceptuellt ramverk istället för Teoretiskt ramverk. Detta beror på att kapitlet inte enbart innehåller ren teori som är bearbetad av flera författare utan även studier gjorda av enskilda författare. Källorna härstammar främst från vetenskapliga artiklar men vissa källor har även sitt ursprung från artiklar skrivna i facktidningar.

Vi har valt att placera konceptuellt ramverk före metod avsnittet. Detta val har vi gjort eftersom detta kapitel är grunden till varför vi valt den metod som vi gjort. Vi anser också att detta kapitlet gör det lättare för läsaren att förstå våra metodval, då uppsatsen är uppbyggd kring de konceptuella strategier som presenteras här.

### 2.1 Konkurrensstrategier enligt Porter

Porter har kommit fram till att det framförallt finns tre övergripande konkurrensstrategier som företag kan välja i sin konkurrens med andra företag. Strategierna är kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. Målet med strategierna är att finna en position där företaget kan skydda sig bäst mot konkurrenskrafterna.

**Kostnadsledarskap** innebär att företaget siktar på att bli den som producerar till den lägsta kostnaden. Källan till konkurrensfördelarna kan bero på stordriftsfördelar, billigt råmaterial, låga lönekostnader eller teknologisk överlägsenhet.

**Differentieringsstrategin** är att erbjuda en produkt eller tjänst med egenskaper som är högt värderade av kunderna. Att använda sig av denna strategi betyder att företaget försöker skapa något unikt och speciellt för kunden som upplevs annorlunda vid en jämförelse med konkurrenterna. Att differentiera sig kan framgå på olika sätt bland annat genom att specialisera sig på till exempel design eller kundservice. Företag som använder sig av denna strategi kan också erhålla ett skydd mot konkurrens genom att åtnjuta större märkestrohet från sina kunder och detta kan leda till att kunden inte upplever priset som ett problem vid köp av företagets varor. Konkurrensfördelarna kan därmed vara kvalitet, pålitlighet eller service.

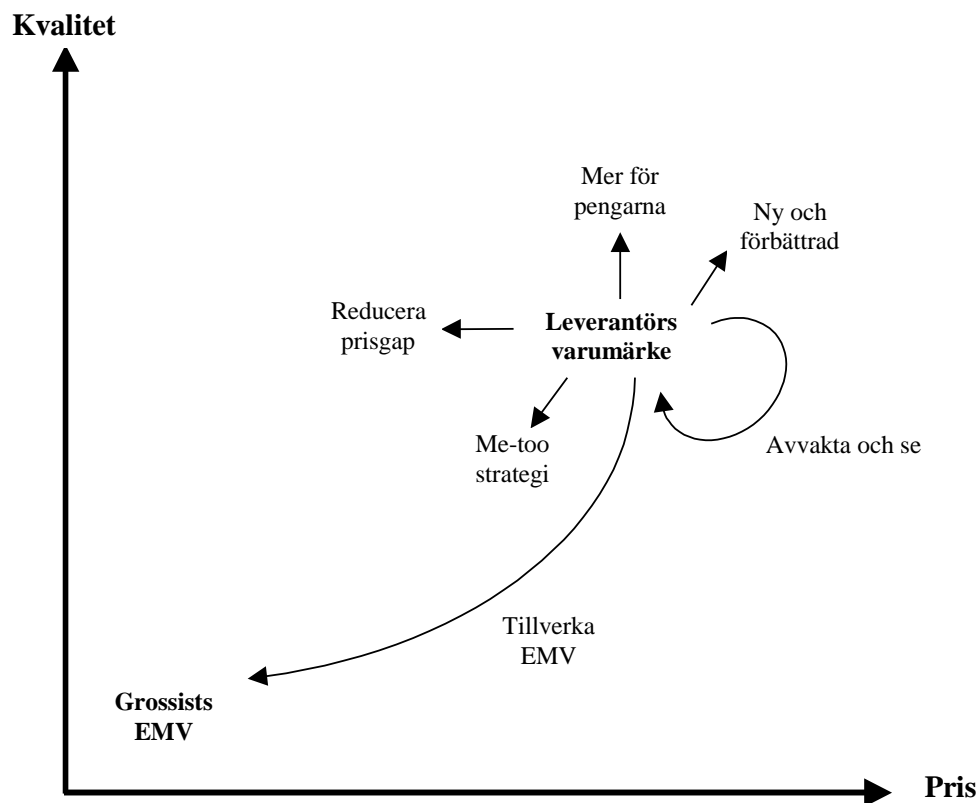
Med **fokuseringsstrategin** inriktar man sig på ett segment av marknaden med speciella behov som är dåligt tillgodosedda av konkurrenterna. Att företaget satsar på fokusering innebär att man koncentrerar sig på ett visst kundsegment, visst sortiment eller avgränsar sig till en viss geografisk marknad. Det huvudsakliga konceptet för fokuseringsstrategin betyder att i allra största mån tillfredsställa en viss målgrupp. Konkurrensfördelarna härstammar då antingen från kostnadsledarskap eller från differentiering.

Det finns även ett fjärde alternativ som företag kan hamna i och det är att **”bli fast i mitten”**, det vill säga att företaget inte lyckas med någon strategi utan hamnar i mitten mellan olika strategier. Detta alternativet bör försöka undvikas. (Porter, 1985)

### 2.2 Leverantörernas strategiska val för att bemöta EMV

Leverantörerna måste ta hänsyn till att grossisterna både är deras kunder och konkurrenter och därefter lägga upp en strategi som kan angripa situationen med EMV på rätt sätt.

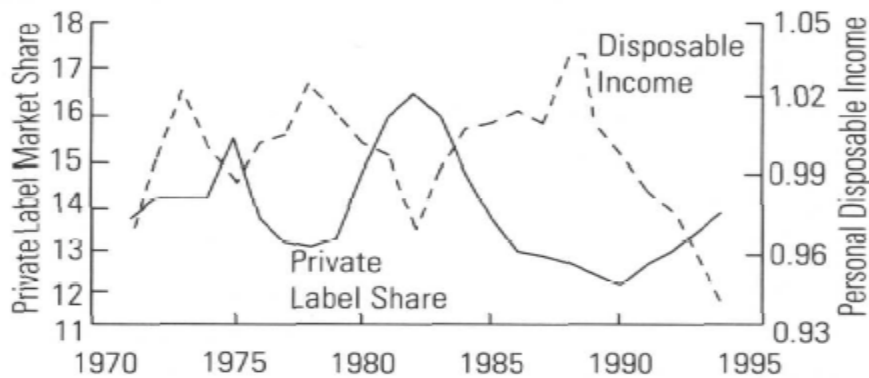
Dagligvaruhandeln är en mogen marknad vilket innebär att om en leverantör ökar sin marknadsandel minskar detta någon annans. Förlorar en leverantör marknadsandelar ökar antagligen konkurrensen vilket i sin tur framförallt gynnar grossisten som kan få lägre inköpspriser. Är det däremot EMV som förlorar marknadsandelar bör leverantören vara försiktig så att denna inte förlorar sin distributionskanal. Hoch (1996) har utvecklat olika strategiska val som leverantörerna kan välja för att förbättra sin konkurrenssituation gentemot EMV. Dessa har han presenterat i artikeln "How Should National Brands Think about Privat Labels?". De olika strategierna Hoch (1996) talar om utesluter inte varandra utan kan användas parallellt. Varje strategis genomförbarhet beror på distansen mellan EMV och LMV både vad gäller kvalitet och pris dimensioner. (Hoch, 1996) Nedan presenteras de olika strategierna.



Figur 2: Bearbetad figur av Hochs (1996) strategier

### 2.2.1 Avvakta och se

Avvakta och se är en strategi som, enligt Hoch (1996), kan användas för att bemöta EMV konkurrensen. Att genast välja en aggressiv strategi mot EMV kan innebära stora kostnader och investeringar vilka kan vara svåra att disponera om till likvida medel om satsningen visar sig vara felaktig. I och med detta kan det vara bättre att till en början avvakta och se vad som händer när EMV introduceras på marknaden och se hur dess utveckling fortskrider. Denna strategi kan vara användbar vid marknader där produktlivscykeln är kort. (Hoch, 1996) Håkansson (2000) menar också att leverantörer på marknader med hög instabilitet eller ombytthet bör undvika snabba och aggressiva reaktioner speciellt om det krävs stora och långsiktiga investeringar. Att agera fort mot EMVs marknadsandelar kan i vissa fall vara onödiga då dessa marknadsandelar fluktuerar med den disponibla inkomsten hos konsumenter. (Håkansson, 2000)



Data Sources: SAMI; A.C. Nielsen; Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis. Personal disposal income is corrected for trend.

**Diagram 1: Marknadsandel av EMV och disponibel inkomst (Hoch, 1996)**

Diagrammet visar att det finns ett negativt samband mellan konsumenters disponibla inkomst och försäljningen av EMV. Det betyder att EMV:s marknadsandel blir högre i lågkonjunktur och vice versa. (Hoch, 1996)

Hoch (1996) anser att det finns två faktorer som grossister verkar ha observerat när de under början av 90-talet satsade starkt på reklamkampanjer. Den ena faktorn är att konsumenter hellre köper billiga produkter i lågkonjunkturer och därför tog grossisterna tillfället i akt att locka dem att köpa deras EMV under denna tidpunkten. Den andra faktorn är att leverantörer ofta lägger sin reklambudget som en viss procentandel av försäljningen. Det innebär att de satsar mer på reklam i högkonjunktur än i lågkonjunktur vilket medförde att de därför inte satsade så mycket på reklam i början av 90-talet. Att grossister och detaljister ökade sin försäljning av EMV under början av 90-talet kan därmed bero på ovanstående anledningar. Återfår LMV sin marknadsandel vid nästa högkonjunktur skulle det bästa strategiska valet för leverantören vara att avvakta och se. (Hoch, 1996)

Hoch (1996) menar att stora leverantörer som vill förbli både stora och framgångsrika bör tillämpa en avvakta och se strategi. Denna strategi menar han ska användas tills olika investeringar har övervägts för att möjliggöra en stor distansering mellan sig själva och de bästa EMV produkterna. (Hoch, 1996)

### 2.2.2 Öka distansen till EMV

Ett annat strategiskt val för leverantörer är att distansera sina produkter från EMV. Det finns enligt Hoch (1996) två sätt att öka distansen till EMV. Det ena är att erbjuda mer för pengarna och det andra är att erbjuda en ny och förbättrad produkt. Dessa strategier handlar om att i olika grad öka mervärdet respektive kvaliteten på produkter. (Hoch, 1996) Verhoef et al (2002) menar att de båda strategierna är effektivast om de används som komplement till varandra.

#### Mer för pengarna

Med strategin *mer för pengarna* hålls priset relativt konstant samtidigt som produktvärdet för konsumenterna ska öka och ge dem en bättre upplevelse. Sådana förbättringar kan till exempel vara att börja använda miljövänligt material i produkterna. Produktkvaliteten behöver inte vara bättre utan det viktigaste är att skapa ett mervärde för konsumenterna. (Hoch, 1996) Quelch & Harding (1996) utökar resonemanget med att mervärde även kan skapas genom förändrad design. Ashley (1998) utökar ytterligare Hochs resonemang då hon menar att även marknadsföring kan inverka i skapandet av mervärde.

Förpackningar kan ge ett företag viktiga fördelar i varumärkesvärden. En av de starkaste associationerna som konsumenter har med varumärket relaterar till förpackningens utseende. Nya förpackningar kan öka marknadsandelar eller fånga nya marknadssegment och därmed ge företaget ökade marginaler. (Keller, 1998)

### Ny och förbättrad

*Ny och förbättrad* strategin innebär en satsning på produktutveckling, kunskap och innovation och därmed kunna erbjuda högre kvalitet och/eller nya produkter. En undersökning gjord av Hoch & Banerji (1993) vilken Hoch (1996) hänvisar till, visar att kvalitet är viktigt för konsumenter och rivaliteten mellan LMV och EMV ligger därmed till stor del i grossisternas förmåga att erbjuda kvalitetsvaror. (Hoch, 1996)

Hoch (1996) menar att leverantörer måste fortsätta att investera i varumärkesbildning. Det innebär att de fokuserar på kundnöjdhet med till exempel en bättre kvalitetsprodukt eller att kommunicera sin produktdifferentiering genom bra reklamåtgärder. Leverantörer bör satsa på nya produktinnovationer och långtidsinvesteringar i reklam eller försöka generera skalfördelar.

Melin och Urde framhåller värdet av att kommunicera den produktutveckling företaget gör för att denna ska vara meningsfull för konsumenterna. De menar också att det inte är bra att göra för stora förändringar i kommunikationen då detta kan bryta kontinuiteten medan för små förändringar kan göra att varumärket uppfattas som gammeldags och omodernt. (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6)

Bell, Davies & Howard (1997) menar att en gemensam framgångsfaktor som företag med marknadsledande varumärken har är deras villighet att satsa på innovation i produktutvecklingen. Då FoU är kostsamt har grossisterna varit återhållsamma med att utveckla sina EMV. (Bell, Davies & Howard, 1997)

Med mognande marknader och ökad global konkurrens har produktutveckling blivit en nödvändighet enligt Stewart-Knox (2003) för att överleva på dagligvarumarknaden snarare än ett konkurrensmedel. Trots detta faller majoriteten av alla nya produkter att klara sig på den hårt ansatta marknaden. Detta har medfört att många företag valt att använda sig av en enklare produktutvecklingsväg, att istället bygga sina nya produkter på gamla befintliga. Trots denna tillsynes enklare utvecklingsväg är fortfarande misslyckandena för produktutvecklingen hög på dagligvarumarknaden. (Stewart-Knox, 2003)

Pellegrini menar att försummad produktutveckling är en anledning till att leverantörerna i dagligvaruhandeln förlorat viss styrka och till stor del blivit ersatta av EMV. (Konkurrensverkets rapportserie 2002:6)

### **2.2.3 Reducera prispapet**

Denna strategi innebär att leverantörerna försöker minska prispapet mellan sina produkter och grossisternas EMV. Detta kan ske på två sätt, dels genom att EMV höjer sina priser och att LMV då ligger kvar på sina befintliga priser eller att leverantörerna sänker sina egna priser. Det handlar, i motsats till ovan nämnda differentieringsstrategi, om att försöka närma sig EMV. (Hoch, 1996)

I en omfattande undersökning som gjordes i samarbete mellan University of Chicago Graduate School of Business, Dominick's Finer Foods och tjugo ledande företag visade det sig att prispapet har inflytande både på försäljningen av LMV och av EMV (Hoch, 1996). Är prispapet litet ökar LMV sin försäljning och är gapet stort gynnar det EMV. I undersökningen visade det sig att de egna varumärken var dubbelt så känsliga för förändringar i prispapet som leverantörernas produkter. Det skulle innebära att prisförändringar hos LMV påverkar EMV

dubbelt så mycket som om det skulle ha varit tvärtom. Det är alltså lönsamt för grossister när stora prisgap förekommer på grund av att de då tjänar mer både på LMV och på EMV produkterna. Sänks prisgapet förlorar de i försäljning av EMV då de är priskänsliga, dessutom förlorar de på LMV för ökningen av deras försäljning inte kompenseras de minskade marginalerna. För många LMV är, enligt ovan nämnda undersökning, små prisgap det bästa alternativet. (Hoch, 1996)

Hoch (1996) kritiserar dock att ovanstående undersökning klumpar ihop stora och små leverantörer i sin undersökning. Författaren menar att det är stor skillnad på marknadsledare och de lite mindre leverantörerna. Hoch (1996) genomförde själv en studie som visade att marknadsledarna var mindre priskänsliga och deras försäljning förblev relativt konstant oavsett prisgapet. Denna strategi är därför kanske inte den bästa för marknadsledarna. De mindre leverantörernas produkter visade sig vara ungefär lika priskänsliga som EMV och för dem är kanske pris det enda effektiva sättet att konkurrera med EMV och de stora leverantörerna. (Hoch, 1996)

En prisgapsreduktion kan därmed vara en effektiv konkurrensstrategi för vissa leverantörer i dagligvaruhandeln. Det är dock inte lätt att få grossisten att gå med på leverantörens önskan att minska prisgapet då det inte är en lönsam utveckling för grossisten. Leverantören skulle dock kunna kompensera grossisten för sina förlorade inkomster men leverantören måste då först fråga sig om det lönar sig i längden. (Hoch, 1996) Verhoef et al (2002) menar att relationen mellan grossister och leverantörer kan skadas om leverantörerna försöker konkurrera med priset. Hoch (1996) ser också att det kan vara ologiskt för LMV att konkurrera med EMV i pris då det är den enda egenskapen där EMV verkligen är överlägsna. (Hoch, 1996)

Shaw, Dawson och Blair (1992) anser att det kan uppstå vissa problem när priset är det som produkten differentieras på. Detta på grund av att strategin lätt kan kopieras av konkurrenter likväl som att varumärkets image måste vara i harmoni med den image som butikskedjan vill uppnå. (Konkurrensverkets rapportserie 2002:6) Bell, Davies & Howard påpekar att den nuvarande trenden också är att aktörer på dagligvarumarknaden har börjat använda sig allt mer av andra konkurrensstrategier än bara priskonkurrens. (Bell, Davies & Howard, 1997)

#### **2.2.4 Me-too produkter**

Denna strategi går ut på att leverantören imiterar EMV:s strategi och lanserar ett lågprismärke, en så kallad "value flanker". Value flankerns uppgift är bland annat att med ett lågt pris och en relativt låg kvalitet skydda leverantörernas ursprungliga varumärke från konkurrens genom att antingen tränga ut eller begränsa EMV:s framväxt på marknaden. Fördelarna med denna strategi är att leverantörens ursprungliga produkt kan behålla sin status samtidigt som företaget undviker onödig priskonkurrens som riskerar att ödelägga både leverantörens, grossistens och detaljistens vinstmarginaler. Hoch (1996) ser även nackdelar med att introducera en value flanker på grund av att den nya produkten kan börja ta andelar ifrån leverantörens ursprungliga vara, vilket är ekonomiskt olönsamt för företaget då de oftast har högre marginaler på sin ursprungliga produkt. Risker är störst i de produktkategorier där kvalitetsskillnader inte är så stora mellan olika produkter. Introduktionen av den nya produkten kräver också marknadsföringskostnader för att få den etablerad och för att ta marknadsandelar. Grossisten kommer säkert också ta bra betalt för att distribuera leverantörens nya produkt. Det finns även en risk för att leverantören bli förknippad med sin nya lågprisprodukt vilket även kan skada den ursprungliga produktens image. (Hoch, 1996) Denna strategi bör användas med försiktighet då den i många fall endast innebär slöseri med resurser. (Quelch & Harding, 1996)



”Me-too” strategier som innefattar minskningar i antingen pris eller kvalitet kan vara lämpliga till exempel som en signal till konkurrenter att denna leverantör också vill vara med och konkurrera om marknadsandelarna eller när företaget under lång tid producerar under sin kapacitet och vill utnyttja överkapaciteten. Denna strategi menar Hoch (1996) passar de mindre leverantörerna bättre. (Hoch, 1996)

### **2.2.5 Producera EMV**

Den femte strategin innebär att leverantören tillverkar grossisters EMV. För leverantörer är det generellt billigare att producera EMV än LMV. Det kan bero på två olika faktorer, antingen på grund av att de använder lågprisråvaror och producerar till lägre kvalitet eller för att de slipper stå för distributions- och marknadsföringskostnader. Hoch (1996) menar att leverantörer är mer positiva till produktion av EMV om produkten inte konkurrerar med deras egen produkt. (Hoch, 1996)

I en undersökning gjord av Per Håkansson (2000) legotillverkade 40 procent av de svenska leverantörerna EMV åt grossister. De vanligast givna skälen till detta var överkapacitet och att de kände sig tvungna för att få fortsätta distribuera sina andra produkter till grossisternas kedja. Enligt undersökningen visade det sig också att de som var mest skeptiska till att legotillverka var framförallt de stora multinationella företagen. Några problem att hitta producenter verkar dock inte grossisterna ha för sina EMV. Hittar de inga svenska tillverkare så finns det ett stort antal leverantörer i Europa som specialiserat sig på legotillverkning.

Enligt Verhoefs et al (2002) analys av Dunne & Narasimhan (1999) finns det tre skäl till att företag väljer att producera EMV: ekonomiska-, relations- och konkurrensskäl. Ekonomiska skäl kan vara att utnyttja sin produktionskapacitet eller skapa högre vinstmarginaler för företaget, med relationsskäl vill de skapa en god relation till grossisten och konkurrensskäl kan vara att ta marknadsandelar från andra leverantörer eller en effekt av att andra konkurrenter producerar EMV. (Verheof et al, 2002)

Quelch och Harding (1996) är skeptiska mot att leverantörer producerar EMV för grossister. Författarna menar att när en leverantör väl börjat producera EMV är dess framtid utstakad och då kommer de snart även att producera produkter i kategorier där deras eget varumärke är svagt. Företagets strategi blir förvirrad och EMV produktionen börjar kannibalisera deras eget LMV vilket i sin tur kan leda till en finansiell förödelse. Författarna menar även att det inte finns något bevis på att EMV tillverkning förbättrar leverantörens relation till distributören eller att det skulle bidra till något positivt för deras eget LMV. (Quelch & Harding, 1996)

Nederstedt (2003) menar att det är bra för företagen att bli EMV leverantörer. Han anser att annars kan de komma att få problem i framtiden. Vidare menar han att EMV ger bättre lönsamhet och konkurrenskraft. (Nederstedt, 2003)

## **2.3 Diskussion om strategiska val**

Det finns, enligt Håkansson, två sätt för leverantörer att förhålla sig till sitt beroende av grossisten. Antingen väljer leverantören att minska beroendeförhållandet eller anpassa sig till situationen. Att minska beroendet innebär för leverantören en horisontell eller vertikal integration såsom till exempel fusioner eller allianser med andra leverantörer eller grossister. En annan strategi för att minska beroendet kan vara att differentiera sig. För att anpassa sig till en situation där grossisten fått ökat inflytande kan leverantören bland annat välja att producera EMV, bidra till detaljistens eller grossistens aktiviteter, ge grossisten prisreduktion och öka forskningsaktiviteten. Strategin att minska sitt beroende anser författaren kräver omfattande resurser. Förmågan att använda sig av båda strategierna (minska beroendet och anpassa sig till situationen) beror på grossisternas strategiska respons. (Håkansson, 2000)

Leverantörernas styrkor är enligt Corstjens & Corstjens (1995) teknologi, konsumentförståelse och kommunikation. De påpekar också att leverantörerna kan välja mellan att minska sitt beroende till grossisten eller anpassa sig till det rådande läget. Vilken strategi de väljer beror på vilka resurser de har och på grossisternas agerande. (Corstjens & Corstjens, 1995)

För att LMV ska bli framgångsrika kommer det bli nödvändigt att konkurrera effektivt med de egna varumärkena. Ashley (1998) påpekar att många marknadsförare har observerat att prisreducering är ett konkurrensmedel men resulterar i dålig lönsamhet. Ashley (1998) menar att nyckeln till en framgångsrik konkurrens med EMV är genom försäljningseffektiv eller övertalande reklam. Att vara ett av de ledande varumärkena innebär att de måste vara steget före sina konkurrenter genom konstant innovation och förstärkning av sin märkesidentitet genom fokus på reklam och på konsumenterna. (Ashley, 1998)

## **2.4 Val av teoretisk/konceptuell utgångspunkt**

I den fortsatta studien kommer vi att använda oss av Hochs strategier i kombination med de utvecklingar av dessa vi nämnt. Porters strategier som är allmänt erkända och relevanta konkurrensstrategier har inte den relevans för ämnet i fråga som Hochs strategier, vi tror även att vi genom Hochs strategier kan få en mer detaljerad och innehållsrik bild av hur situationen ser ut av strategival hos de svenska leverantörerna och vår utgångspunkt i studien kommer därför att vara Hochs fem strategier.

## 3 Metod

---

*I metodavsnittet diskuterar vi olika vetenskapliga begrepp och metoder samt hur vi förhåller oss till grundläggande perspektiv och metodsynsätt. Allt för att skapa förståelse för hur vi har gått tillväga när vi samlat information under studiens gång. I detta kapitel beskrivs även vår typ av undersökning, urval, datainsamling och slutligen behandlas uppsatsens tillförlitlighet.*

---

### 3.1 Undersökningens syfte

Undersökningar kan ha *beskrivande*, *förklarande* eller ett *explorativt* huvudsyfte.

En undersökning med ett explorativt syfte fungerar ofta som en förundersökning till en beskrivande eller förklarande uppsats. Genom denna kan det identifieras vilka frågor som bör besvaras i en eventuellt senare undersökning. En explorativ undersökning ger sällan några exakta svar utan har som uppgift att avgränsa problemområdet. (Christiansen et al, 2001)

I ett beskrivande syfte finns oftast redan en god kännedom om ämnet men det saknas en klar, uppdaterad och tydlig bild. (Christiansen et al, 2001)

Då vi inte funnit någon dokumentation om svenska leverantörers strategier mot EMV har denna undersökning både ett *explorativt och ett beskrivande syfte*. Vi vet på ett ungefär hur marknadssituationen förändrats i Sverige på grund av EMV, men vill skaffa oss en tydligare bild av hur leverantörer tacklat denna nya marknadssituation det vill säga grossisternas egna varumärken.

Med ett explorativt syfte ämnar vi att ta reda på vilka strategier leverantörerna har mot EMV utvecklingen, vad som kan påverka leverantörernas beslut och hur det ser ut på marknaden. Vi vill även genom att kvantifiera denna information beskriva situationen kvantitativt.

### 3.2 Övergripande angreppssätt

Det övergripande angreppssättet definieras som ett sätt att se data. För att man ska kunna lösa det definierade problemet på ett bra sätt krävs att det angrips från ett övergripande angreppssätt. Problemet påverkar angreppssätt som i sin tur påverkar problem. Med detta menas att vi utifrån vår referensram angriper objekt, perspektiv, teori och modell. (Weiedersheim-Paul & Eriksson, 1991)

#### 3.2.1 Objekt och perspektiv

Det objekt vi avser att studera är svenska leverantörers strategier gentemot EMV produkter. I studien har vi valt att använda oss av ett leverantörsperspektiv eftersom makten inom dagligvaruhandeln har förskjutits från leverantörerna mot grossisterna. Då det inte finns eller vi inte funnit någon tidigare studie kring detta i Sverige finner vi det intressant att försöka att fylla denna kunskapslucka. Det intressanta i studien är alltså företagets agerande på den svenska dagligvaruhandeln gentemot grossisters EMV produkter.

#### 3.2.2 Teori

För att kunna förstå det praktiska problemet, det mer teoretiska samt syftet utgår studien ifrån en teoretiska referensram. De konceptuella modeller, operationaliserade undersökningar och teorier vi valt för att lösa vårt uppställda problem med skapar grunden och bildar vår teoretiska referensram. Enligt Christensen et al (2001) är det detta som lägger grunden för

undersökningens begränsningar. Den teoretiska referensramen sätter på grund av detta gränser för analysens möjligheter samt begränsar oss i vilket sätt vi ser och förstår problemet.

Bakgrundsinformation angående EMV och dess framväxt kan ses som vårt sätt att se på problemet och har därmed påverkat vårt val av övriga teorier samt data insamling. Teorier kring EMV har endast berörts på ett övergripande plan då fokus istället ligger på konkurrensstrategier för att bemöta dessa produkter.

### **3.2.3 Modell**

Avsikten med uppsatsen har varit att använda oss av Hochs (1996) konceptuella modell för att senare operationalisera denna för att få reda på svenska leverantörernas val av strategier för att konkurrera med EMV. I arbetet har vi tagit hjälp och användning av en studie i Holland av Verhoef et al (2002). Denna undersökning har också utgått ifrån Hochs (1996) strategi och operationaliserat dessa på den holländska marknaden. Vi har även tagit hjälp av en teoretisk referensram samt använt oss av empiri i form av en förundersökning samt en kvalitativ och kvantitativ undersökning. Detta för att försöka kartlägga svenska leverantörers val av strategier i sitt agerande mot EMV på den svenska dagligvarumarknaden.

## **3.3 Data**

Det finns två övergripande sätt att dela in data. För det första kan man utgå ifrån dess karaktär och form genom att skilja på kvalitativa och kvantitativa data. För det andra kan man utgå ifrån hur materialet samlades in och då skiljs primärdata ifrån sekundärdata. (Christiansen et al, 2001)

### **3.3.1 Kvantitativ och kvalitativ data**

En undersökning kan ha en kvalitativ eller kvantitativ inriktning. I en kvalitativ undersökning är syftet att samla information och skapa en god grund för analys, medan den kvantitativa undersökningen koncentrerar sig på saker som på något vis kan kvantifieras, det vill säga redovisas i sifferform. (Holme & Solvang, 1997) (Christiansen et al, 2001)

I en kvalitativ undersökning fokuseras det på den underliggande meningen och innebörden, med betoning på helhetsförståelse och sammanhang (Christiansen et al, 2001). Holme & Solvang (1997) föreslår att forskaren ska försöka studera sitt valda undersökningsområde inifrån, det vill säga att försöka sätta sig in i den undersöktes situation och se situationen ur hennes eller hans perspektiv. På så vis kan forskaren skapa sig en djupare och mer fullständig bild av det valda undersökningsområdet. (Holme & Solvang, 1997)

En kvantitativ undersökning registrerar framför allt siffror och fokuserar på antal, mängd och frekvens av kvantifierbara variabler som kan analyseras objektivt och som kan bearbetas statistiskt. Syftet är att upptäcka, fastställa och mäta samband mellan olika variabler och studerar därmed det specifika i sammanhanget eller delarna i en enhet. I en undersökning av kvantitativ karaktär används förutbestämda hypoteser och dessa bestämmer undersökningens ramverk och begränsningar. (Christiansen et al, 2001) Kvantitativ information präglas av avstånd och urval. Frågorna beslutas i förväg oavsett om respondenterna möjligen tycker andra frågor är viktigare. Kvantitativ information ger inte utrymme för personlig anpassning. Har frågorna prövats noga i förhand kan viktiga justeringar göras. (Holme & Solvang, 1997)

Holme och Solvang (1997) förespråkar en sammankoppling av kvalitativ och kvantitativ metod. Blir resultatet detsamma med båda metoderna tyder det på att den insamlade informationen är valid. Ett sätt att sammankoppla metoderna är att använda kvantitativa och kvalitativa metoder under både insamlandet av information och i analysen av informationen. På detta sätt kan de båda metoderna ömsesidigt stärka varandra. (Holme & Solvang, 1997)

I vår undersökning består den kvalitativa undersökningen bland annat av en förundersökning. Den mer omfattande undersökningen bygger främst på kvantitativ information, men denna kompletteras med kvalitativ information på de sätt att respondenten får utveckla och motivera sina svar. Det blir alltså både en kvalitativ och kvantitativ uppsats. Vi vill testa helheten statistiskt, men genom kvalitativa svar berika referensramen med kvalitativ data och analys.

### 3.3.2 Primär- och sekundärdata

För att kunna besvara syftet med undersökningen och komma fram till ett resultat måste först en mängd data inhämtas. Dessa data kan vara av två slag, data som måste samlas in, *primärdata*, och data som redan finns, *sekundärdata*. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989)

Vi har använt oss av intervjuer med olika företagspersoner, vetenskapliga artiklar skrivna om egna varumärken, litteratur samt informationssökning via nätet. Vi gick även igenom artiklar som skrivits om med vilka strategier leverantörer kan möta EMV, för att få ut så mycket som möjligt av våra intervjuer.

#### Primärdata

Primärdata är sådan information som inte finns dokumenterad någonstans. Det finns bland andra tre metoder för att samla in denna information (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989):

- Personlig intervju
- Telefonintervju
- Brevenkäter/E-postenkäter

De tre metoderna skiljer sig väsentligt åt vad gäller bland annat kostnader, typ av frågor och svarsfrekvens. Den första metoden innebär ett personligt möte med respondenten. Personliga intervjuer lämpar sig bra för komplicerade frågor, som kräver långa utläggningar och samtidigt ges möjlighet att ställa följdfrågor. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989)

Telefonintervjuer innebär liksom de personliga intervjuerna en personlig kontakt men går snabbare att genomföra. Det är en metod som både är tids- och kostnadseffektiv. En telefonintervju är vanligtvis standardiserad, vilket innebär att förutbestämda frågor läses upp i en bestämd ordning under intervjun. Då denna intervjuteknik är mindre intensiv än en personlig intervju kan det innebära att respondenterna svarar mer sanningsenligt på känsliga frågor. (Christiansen et al, 2001) Nackdelen är att alltför komplicerade frågor inte kan ställas. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989)

Det är viktigt att inledningen blir bra vid en telefonintervju. Detta kan underlättas genom att intervjuaren presenterar sig väl, talar om varför han/hon ringer och varför det är viktigt att respondenten svarar på frågorna. (Christiansen et al, 2001)

En *enkät* är en skriftlig sammanställning av öppna och slutna frågor där respondenten antingen får svara på frågorna med egna ord eller fylla i redan på förhand givna svarsalternativ.

I *brevenkäter*, eller *e-postenkäter*, kan eventuell intervjuareffekt (se 3.5.1 validitet & reliabilitet) undvikas och känsliga frågor kan ställas då anonymitet kan garanteras. Intervjuaren har dock ingen möjlighet att förklara frågor eller ställa följdfrågor. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989) Fördelen med en postenkät är även att den kan spridas över ett stort geografiskt område. Postenkäter ger liten möjlighet att förklara oklarheter och det finns ingen möjlighet att ställa frågor som eventuellt kräver följdfrågor. Intervjuaren har heller ingen kontroll över intervjusituationen. (Christiansen et al, 2001)

Våra primärdata har samlats in genom telefonintervjuer med olika verksamma personer inom dagligvaruhandeln. Vi kontaktade ett antal potentiella respondenter via telefon vilket resulterade i 32 representanter från olika företag. Tid för intervju bestämdes beroende på när respondenterna hade möjlighet. På så vis har vi försökt att undvika de negativa effekter som kan uppkomma på grund av tidspress.

Valet av telefonintervju gjorde vi då vi ville ha ett litet bortfall eftersom det finns ett begränsat antal företag att kontakta. Vi har både kvantitativ och kvalitativ metod och därför var brevenkät uteslutet då vi ville att respondenterna skulle få möjlighet att berätta saker själva och förklara sina val. Personliga intervjuer skulle varit möjliga men vi ansåg detta som en för tidskrävande metod.

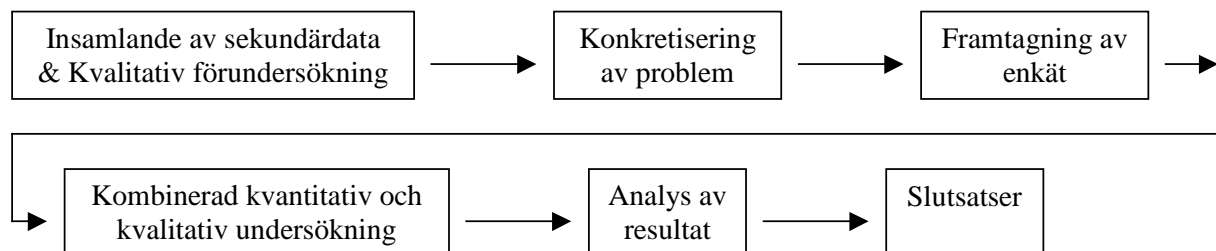
### Sekundärdata

Insamlandet av sekundärdata brukar kallas skrivbordsundersökningar, vilket innebär att information som redan finns insamlad utnyttjas. För att skaffa nödvändiga kunskaperna kan bland annat litteratur, tidigare utredningar och expertutlåtanden användas. (Lekvall & Whalin, 1993)

Vi har använt oss av sekundärdata för att skaffa kunskap om EMV, dagligvaruhandeln och olika leverantörsstrategier. Våra sekundärdata består främst av vetenskapliga artiklar och litteratur som vi hittat i Lunds Universitets sökverktyg såsom bland annat ELIN och Lovisa. Syftet med att samla in dessa sekundärdata var att få ett bra underlag för att genomföra våra intervjuer samt analysera den primärdata som vi samlat in.

## 3.4 Handgripligt angreppssätt

Nedan beskriver vi vårt tillvägagångssätt som använts för att besvara uppsatsens syfte.



**Figur 4: Tillvägagångssätt**

Vi började med att samla in teoretisk information om detaljhandeln och egna varumärken i form av sekundärdata. Vi ville även få en uppfattning om situationen på marknaden och genomförde därför en förundersökning. Vi kontaktade då sakkunniga personer på olika företag. Detta ledde fram till specificering av problemet samt en kunskapsgrund inför den fortsatta uppsatsen. Genom en kombination av kvalitativ och kvantitativ intervjumetod har vi samlat in primärdata vilken vi sedan analyserat i statistikprogrammet SPSS för att komma fram till våra slutsatser och svara på problemformuleringen.

### 3.4.1 Förundersökning

För att få en inblick i ämnet satte vi oss in i litteratur som finns inom vårt ämnesområde, men vi ville också få en bild av hur det ser ut inom näringslivet. Vi gjorde därför en förundersökning för att med större insikt kunna ta fram problem och genomföra huvudundersökningen.

Vi talade med tio olika marknadschefer på företag som är leverantörer till detaljhandeln i Sverige. Vi använde oss av ett icke sannolikhetsurval för att ta fram dessa intervjupersoner.

I de kvalitativa intervjuerna valde vi att använda oss av en semistrukturerad frågeguide för att i viss mån kunna styra intervjuerna (se bilaga 1). Intervjuguiden fungerade som en handledning för oss under intervjun för att vi skulle få svar på de viktigaste frågorna. Intervjuerna fördes som samtal och respondenterna fick i viss utsträckning styra utvecklingen av samtalen själva. Syftet med relativt öppna frågor var att få spontana och informationsrika svar som kunde ge oss en djupare förståelse för ämnet inför vår uppsats samt en kunskapsgrund att specificera vårt problem utifrån. Nackdelen med öppna frågor är svårigheten med att bearbeta dem då de kan skilja sig åt markant. Det kan vara svårt att klassificera dem och få dem under samma överrubrik i empirin. (Cantzler, 1991)

Parallellt med förundersökningen sammanställde vi även de sekundärdata vi samlat in.

### **3.4.2 Utformning av enkät**

Syftet med undersökningen och de frågeställningar man söker svar på ska vara tydligt. Det är viktigt att fundera över hur respondenterna uppfattar varje fråga och vilken information den frågan kan ge oss. I enkäterna bör svåra eller tvetydiga ord undvikas liksom ledande frågor. (Christiansen et al, 2001)

I utformningen av frågeenkäten utgick vi från Hochs (1996) sex strategier samt den operationalisering av dessa som Verhoef et al (2002) gjort. För att försäkra validiteten angående respektive strategi ställde olika frågor som rörde varje strategi. För att materialet skulle bli lätt att analysera och för att fånga nyanserna i frågorna använde vi oss av en likert skala (<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm>). Frågorna formulerades som påståenden där respondenten ska instämma eller ta avstånd från genom att placera sig på en skala från 1-5. En 1:a representerar ”stämmer inte alls” och en 5:a ”stämmer helt”. Då det övervägande antalet frågor i enkäten ska besvaras enligt samma svarsskala presenterar vi skalan i början av intervjun och därefter svarar respondenten med samma metod på varje fråga.

För att få en djupare förståelse för hur leverantörerna tänker och agerar vad gäller strategier så ställdes även en del öppna frågor som följdfrågor till de strukturerade frågorna. Efter att respondenterna svarat på en fråga med hjälp av likertskalan fick respondenterna även utveckla sina svar samt förklara tydligare varför de svarat som de gjort. Detta gjordes för att vi skulle kunna komplettera de kvantitativa svaren med kvalitativ substans.

Vi ville utforma en enkät som kan avspegla det aktuella läget på dagligvaruhandeln och se om det finns samband mellan storlek på företag och dess strategi.

#### Motiveringar till frågor

Vi kommer här att gå igenom syftet och våra tankar med att använda oss av de frågorna som vi valt. Att använda oss av öppna inledande frågor har vi gjort för att få en bild av vad det är för företag vi intervjuar samt i vilken storleksklass de olika företagen ska kategoriseras vid svarens bearbetning. Då vi har som syfte att undersöka om det finns något samband mellan företags storlek och vilka strategier de använder för att konkurrera med EMV ansåg vi det som naturligt att inleda med frågor som möjliggör för oss att dela in företagen i dessa kategorier. Genom att utgå ifrån Hoch (1996) strategier har vi förenklat verkligheten i den mån att vi bortser ifrån andra eventuella strategier.

Vi har delat in våra frågor i olika segment. Dessa segment har fått sin indelning utifrån de fem strategierna som vi utgått ifrån (se genomgång i kapitel 2). Att dela in materialet efter strategierna tyckte vi var det mest logiska eftersom vi vill undersöka i vilken utsträckning företag på den svenska dagligvarumarknaden använder sig av dessa strategierna, samt om vi kan finna något mönster som är genomgående för vilken typ av företag eller storleken på dessa. Vi har även valt denna uppdelningen för att lättare kunna skapa en röd tråd genom

undersökningen samt att vi antar att detta upplägg underlättar analysen och bearbetningen av data.

### ***Strategi 1: Avvakta och se***

Under den första strategin, *avvakta och se* har vi enbart valt att använda oss av två frågor. Detta för att det ska bli så lätt som möjligt att analysera strategin, samt att som strategins titel bevittnar innebär denna strategi liten aktivitet vilket gör det relativt enkelt att summera denna med få frågor.

Den andra frågan inom denna strategin har vi använt oss av på grund av att det kändes intressant att undersöka om de som valt denna strategi på grund av att EMV:s marknadsandel kan fluktuera med konjunktursvängningar som Hoch (1996) menar.

2. Vi avvaktar med förändring av våra strategier då EMV:s framgång kan bero på konjunktursvängningar.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

### ***Strategi 2.1: Mer för pengarna***

Hoch (1996) menar att denna strategi handlar om att erbjuda kunderna ett ökat mervärde till ett bibehållet pris. Mervärdet, menar Hoch (1996), skapas genom en förbättrad paketering. Quelch & Harding (1996) håller med om detta men utökar resonemanget med att mervärdet även kan skapas genom förändrad design på förpackningar. Ashley (1998) tar även med marknadsföring i resonemanget för att skapa ett mervärde. På grund av dessa påstående anser vi att det är intressant att undersöka dessa olika variabler och i vilken utsträckning dessa används för att om möjligt lokalisera om denna strategi används. Vi har tolkat denna strategi som att det inte är en fysisk förändring på produkten utan snarare ett försök att förändra attityder hos konsumenten genom t.ex. produktens utseende eller produktens image. Genom dessa olika forskares antydan till vad som är vägen för att kunna erbjuda konsumenten vad denna vill ha har vi formulerat två frågor. Vi valde att kombinera Hochs (1996) och Quelch & Hardings åsikter om denna strategin i en fråga, detta valet gjorde vi då vi ansåg att dessa olika angreppssätt flyter ihop. Vi har valt att formulera de två frågorna på ett enhetligt sätt för att inte kunna påverka respondenten att välja någon fråga före den andra på grund av dess formulering. (se bilaga 2 fråga 3 & 4).

### ***Strategi 2.2: Ny och förbättrad***

Under denna strategin har vi valt att använda oss av fyra frågor. Vi valde att ha två frågor (se bilaga 2 fråga 5 & 6) vilka syftar till att klargöra på vilket sätt företagen använder sig av denna strategin. Dessa två frågor valde vi att ta med på grund av att vi ansåg att vi fick en vidare spännvidd på vad som ingår inom denna strategin. Vi valde då att både räkna in helt nyutvecklade produkter samt produkter som härstammar utifrån befintliga produkter.

5. Vi försöker att distansera oss ifrån EMV genom att lansera nya produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt



6. Vi försöker att distansera oss ifrån EMV genom att förbättra kvaliteten på våra befintliga produkter genom produktutveckling

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

Att vi enbart tog med dessa två sätt för att ta fram nya och förbättrade produkter grundar sig i att det är dessa två vilka figurerar i undersökningen gjord av Hoch (1996) samt att vi ansåg det som väldigt intressant att ta med den senare (fråga 6) eftersom många nya produkter som är baserade på gamla ofta tenderar att fallera.

Inom denna strategin tog vi med två ytterligare frågor vilka syftar till att kartlägga vad det är inom företaget som möjliggör denna produktutvecklingen inom de respektive företagen vilka använder sig av denna strategi. Valet av dessa frågor grundar sig också i att vi har för avsikt att kunna jämföra vår data med den Verhoef et al (2002) erhöi i sin studie där dessa författarna just använt dessa två frågorna. Vi ansåg därför att valet i formulering av frågorna skulle vara snarlika den Verhoef et al använde för att kunna säkerställa reliabiliteten samt validiteten i jämförelserna mellan dessa två undersökningarna.

7. Unik produktionsteknologi ger oss möjlighet att producera differentierade produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

8. Unik kunskap ger oss möjlighet att ständigt skapa nya produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

Vi är väl medvetna om att dessa två frågepar som vi gått igenom inom denna strategin kan te sig vara väldigt lika. Men vi har ändå valt att använda oss av alla fyra tillsammans för att säkerställa att vi får in korrekta svar samt en sådan information att vi kan garantera att vi kommer att kunna dra så korrekta slutsatser som möjligt.

### **Strategi 3: Reducera prisgapet**

Denna strategin kan man använda på två sätt. Antingen att LMV ligger kvar på befintliga priser när EMV produkterna blir dyrare eller att leverantörerna sänker sina. Då vi har för avsikt att enbart titta på hur leverantörerna tar initiativ och agerar på marknaden har vi enbart ställa frågor angående det senare. För att säkerställa att de som använde sig av denna strategin skulle känna igen sig i sitt agerande, utarbetade vi två frågor för att få svar på om de använder sig av denna strategin. Vi valde att utforma dessa två frågorna inom denna strategin väldigt koncisa för att respondenterna utan minsta tvivel skulle uppfatta vad vi vägde in med begreppet *minska prisgapet*.

9. Vi försvarar oss mot EMV genom att sänka vårt pris

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

Den andra frågan av dessa (fråga 10) tog vi med för att även den respondenten som inte direkt känner att de sänker sina priser men som ändå använder sig av denna strategin indirekt enligt oss ändå ska falla in under denna.

10. Vi försvarar oss mot EMV genom att skapa olika former av rabatter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

#### **Strategi 4: Me-too strategin**

Vi har valt att använda oss av tre frågor inom denna strategin för att kunna kartlägga vilka företag som använder sig av denna. De första två frågorna använder vi i syfte att få reda på i vilket syfte de använder strategin.

11. Vi har introducerat ett lågprismärke för att tränga ut EMV från denna produktkategorin

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

12. Vi har introducerat ett lågprismärke för att minimera EMV:s tillväxt

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

Den tredje och sista frågan inom strategin är lite annorlunda. Denna frågan använder vi oss egentligen enbart för att kunna kartlägga om företag använder sig av strategin trots att de anser att denna strategin är följd av risker. Detta vill vi kunna kartlägga eftersom det i stor utsträckning talas om att denna strategin kan vara riskfylld. Ytterligare ett syfte vi har med denna fråga är att kunna få reda på om det finns företag som anser att det är riskfyllt och att de på grund av detta inte väljer att använda strategin. Detta senare resonemanget har vi för avsikt att kunna få fram genom att analysera svaren på fråga 11-12 med denna sista frågan (fråga 13) inom strategin.

13. Att konkurrera med EMV genom att ta efter deras (**lågprismärkes**) strategi anser vi som riskfyllt

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

#### **Strategi 5: Producera EMV**

Frågorna inom denna strategin har vi lagt upp på ett lite annorlunda vis. Vi ansåg att det bästa sättet inom denna strategin var att använda oss av en sorteringsfråga. Detta för att kunna ställa följdfrågor som passade in för dem som producerar EMV respektive inte gör det.

14. Vi producerar EMV

Ja  Nej

För de som inte producerar EMV åt någon grossist idag (2004-04-30) inriktade vi oss på deras attityd och framtidsplaner vad gäller detta ämne för att kunna få en inblick i hur dessa företag tänker angående dessa frågor. Vi ville även få information om vissa företag kanske redan idag

håller på att planera och arbeta fram EMV produkter som de ska producera för grossisters räkning.

När det gäller de företag som producerar EMV fokuserade vi på varför de gjorde detta och därför strukturerade vi de följande frågorna. Dessa frågor blev betydligt fler eftersom vi tog fram dessa med tanke på olika sätt varför man kan producera EMV. Som vi tidigare gått igenom i kapitel 2; Konceptuellt ramverk finns det tre huvudskäl till varför man väljer att producera EMV, ekonomiska, relations- och konkurrensskäl. Baserat på detta tog vi fram fråga 18-20 som vi anser svarar på i vilken utsträckning man tillverkar EMV i för syfte.

#### Ekonomiska skäl:

18. Vi kan utnyttja vår produktionskapacitet bättre genom produktion av EMV

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

#### Relationsskäl:

19. Genom produktion av EMV skapar vi goda relationer till grossisten

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

#### Konkurrensskäl:

20. Att producera EMV ger oss konkurrensfördelar på marknaden

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

När vi tog med fråga 21 och 22 hade i vi åtanke att vi ville se hur företag såg på sig själv och produktion av EMV åt en grossist som även nu var deras konkurrent. Vi ville kunna analysera om dessa företagen hade några knep för att de EMV produkter vilka de producerade inte direkt skulle konkurrera med deras egna varumärken. Dessa två frågorna tillsammans med den avslutande frågan (fråga 23) hade vi för avsikt skulle kunna möjliggöra våra avsikter att kunna dra några sådana slutsatser.

21. Vi producerar endast EMV i produktkategorier som inte konkurrerar med våra egna produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

22. Vi producerar EMV med lägre kvalitet än våra egna produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

Bakgrunden till dessa antagandena om att företag vilka producerar EMV produkter skulle använda sig av knep för att inte de EMV produkterna skulle konkurrera med deras egna kommer utifrån iakttagelser genom vår kvantitativa förundersökning. På grund av dessa intentioner ville vi se om detta var någonting generellt för de företag som producerar EMV.

### 23. EMV produkter konkurrerar med våra produkter

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

Den sista frågan (fråga 23) har vi även haft för avsikt att ta med pga. validiteten i undersökningen. Genom att fråga respondenterna om de anser att EMV är konkurrenter till deras egna produkter kan vi urskilja om de har förändrat sina strategier pga. EMV framväxt eller om det helt enkelt är en slump eller att detta beror på någon helt annan företeelse.

#### Förtest av enkäten

Ett förtest ger en indikation på hur respondenterna uppfattar frågorna och om det är något som är svårförståeligt eller lätt kan missuppfattas. Vi kan därmed förbättra vår språkformulering och eventuellt ändra om några frågor för att minimera risken för missförstånd mellan oss och respondenterna. (Holme & Solvang 1997)

Innan den kvantitativa undersökningen genomfördes tittade fyra sakkunniga personer igenom enkäten, två forskningsutbildade personer samt två personer som är verksamma inom området i näringslivet. Enkäten testades på detta sätt för att minimera enkätens brister. Genom detta ändrades vissa formuleringar för att minimera möjligheterna för missförstånd.

#### **3.4.3 Urval**

Urvalet av undersökningsspersoner är en väsentlig del i undersökningen. Det finns två olika typer av urval, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval innebär att varje person väljs slumpmässigt, vilket betyder att samtliga personer har lika stor sannolikhet att komma med i urvalet. Icke-sannolikhetsurval däremot betyder att utredaren själv avgör vilka personer som är lämpliga att ha med i urvalet. Vilken av dessa två metoder som väljs avgörs av undersökningens problem och syfte. (Christiansen et al, 2001)

Då vi ska kartlägga hur eventuellt leverantörerna bemöter konkurrensen från EMV ville vi intervjua personer som är insatta i ämnet såsom till exempel marknadschefer. Genom att försöka få en så stor variationsbredd som möjligt om gällande situation på dagligvarumarknaden ville vi ha respondenter med erfarenhet från olika produktkategorier och olika stora företag. Vi valde därför själv ut vilka personer som skulle intervjuas beroende på vilket företag de arbetade för och vilken position de hade. Vi använde oss därmed av ett icke-sannolikhetsurval.

#### **3.4.4 Intervjuernas genomförande**

I både de kvalitativa och kvantitativa telefonintervjuerna var det en av oss som ringde upp och ställde frågorna enligt frågeformuläret till respondenten. Intervjuaren bad först om ett svar på den kvantitativa frågan, för att sedan be personen utveckla detta svar. Intervjuaren antecknade samtidigt svaren. Med respondenternas tillåtelse spelades intervjuerna in med hjälp av en telefonbandspelare för att få intervjun dokumenterad och efteråt ha möjligheten att åter lyssna på intervjun för exakta citat till det kvalitativa resultatet. Anledningen till att vi antecknade under de kvalitativa delarna av telefonintervjuerna var för att ha en försäkring om eventuellt bandspelaren skulle gå sönder. Under nedtecknandet av intervjun ändrades inte talspråk till skriftspråk, utan de muntliga särdragen behölls i största möjliga mån, vilket även rekommenderas av Holme & Solvang (1997). I något fall där oklarheter funnits har kompletteringar skett via e-post och telefon.

### 3.4.5 Bortfall

Vid genomförandet av intervjuerna med de utvalda företagen har det funnits externt bortfall. Externt bortfall innebär enligt Wallén (1996) att respondenter faller bort ifrån undersökningen pga. att man inte når eller får svar från alla de personer som var tänkt från början. Det som styr telefonintervjuns svarsfrekvens är främst respondentens intresse för och kunskap om det aktuella ämnet. (Wallén, 1996) Då de flesta vi kontaktade var insatta och intresserade av ämnet i fråga fick vi god respons. Att de lovades anonymitet var också en avgörande faktor för att majoriteten av respondenterna skulle ställa upp. Det externa bortfall som vi fick i studien berodde främst på att de tillfrågade inte hade tid eller möjlighet att ställa upp på intervjun, men det har även utgjorts av att vissa av de tillfrågade företagen vi ringt upp inte har varit intresserade av att ställa upp med att svara på våra frågor. Det har även hänt att vi försökt att kontakta ett företag utan att komma fram. Vi kontaktade sammanlagt 36 företag, av dessa ställde 32 upp på intervjuer. Detta ger oss en svarsfrekvens på ca:89%. Vi kontaktade även två företag som var etablerade inom marknader där det inte fanns någon andel EMV, dessa företag har vi eliminerat från undersökningen då vi endast är intresserade av att titta på företag som utsätts av konkurrens från EMV.

Det finns ytterligare en typ av bortfall, internt bortfall, detta innebär att personen i fråga ställer upp i undersökningen, men inte svarar på alla frågor i enkäten. Genom att utföra telefonintervjuer kan man minimera denna faktorn.(Wallén, 1996) Eftersom vi genomförde telefonintervjuer och att det i och med detta var lättare att förklara om någonting var oklart har vi inte fått något internt bortfall.

### 3.4.6 Bearbetning av data

Som (Christiansen et al, 2001) rekommenderar har vi förkodat vårt frågeformulär genom att sätta små siffror vid intervjupersonernas svarsalternativ. Detta för att underlätta inmatningen av informationen i dator. Då vi redan i enkäten haft siffror till varje svarsalternativ har vi använt de redan befintliga koderna vid inmatning i dataprogrammet. Vi utförde sedan en statistisk bearbetning av resultatet i dataprogrammet SPSS. Med hjälp av detta program testade vi våra resultat genom olika tester så som *korrelationer, reliabilitetstest och Mann-Whitney test*.

I den kvalitativa undersökningen är det undersökaren som är analysinstrumentet (Christiansen et al, 2001). Vi har i den kvalitativa analysen försökt att hitta mönster och nyckelord i de olika intervjuerna för att finna samband och försöka svara på vårt problem.

## 3.5 Undersökningens tillförlitlighet

Det finns många faktorer som kan påverka en uppsats trovärdighet. Nedan kommer vi att behandla validiteten, reliabiliteten, objektiviteten och källkritiken av vår undersökning.

Den kvalitativa undersökningen har vi genomfört för att få fram helhetsbilden av vårt problem och lättare kunna sätta den kvantitativa undersökningen i ett sammanhang.

### 3.5.1 Validitet och reliabilitet

*Validiteten* har att göra med om den mätmetod som valts undersöker det som avses att undersöka. (Lekvall & Whalin, 1993) Validiteten kan delas in i inre och yttre validitet, där den inre validiteten avser överensstämmelsen mellan undersökningen och dess resultat, alltså dess trovärdighet. Graden av generaliserbarhet är den yttre validiteten. Det går inte statistiskt att generalisera det kvalitativa materialet, däremot kan en kvalitativ (analytisk) generalisering göras. (Christiansen et al, 2001)

Den inre validiteten innefattar bland annat utformningen av intervjuguiden.

För att den yttre validiteten ska vara giltig ska de intervjuades uppfattningar kunna vara överförbara till andra individer. (Christiansen et al, 2001) En svårighet med att denna analytiska generalisering är att det inte går att veta om respondenterna svarat sanningsenligt eller hur intervjuareffekten påverkat dem. Vi anser att vi med användandet av ett flertal olika metoder har samlat in ett relativt brett underlag vad gäller leverantörsstrategier, och har därmed försökt säkerställa förutsättningarna för att undersökningens yttre validitet ska vara giltig. Urvalet av respondenterna har skett genom det utbud av varor som finns hos olika svenska grossisterna i Malmö området. Det finns en risk för att detta utbud ej är representativt för andra regioner och butiker i andra delar av Sverige.

Ett sätt att mäta den yttre validiteten är också att jämföra resultatet med andra studier. Då vi valt att utgå från den holländska studien Verhoef et al (2002) och ta hjälp av den vid utformningen av vår intervjuenkät kan vi få indikationer om validiteten genom att jämföra deras resultat med vårt resultat. Validiteten går dock inte helt att mäta med denna metod då studierna är utförda i olika länder vid olika tidpunkt och det faktum att EMV innehar större andel av marknaden i Holland .

Förutom krav på validitet som kan tänkas ställas på ett mätinstrument är dess *reliabilitet*. Detta innebär att det mätinstrument som används ska ge tillförlitliga och stabila utslag, en annan utredare som använder sig av samma angreppssätt skall komma fram till samma resultat. Att två forskare skulle uppnå samma resultat är i stort sett omöjligt i en kvalitativ undersökning. De har olika bakgrund och det präglar deras respektive undersökningar. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989) Vid till exempel intervjuer betyder det att intervjuare påverkar sina respondenter på olika sätt, intervjuarna ger en så kallad ”intervjuareffekt”. Intervjuareffekten är den påverkan som intervjuaren har på den intervjuade vid personlig intervju och vid telefonintervju. (Cantzler, 1991)

Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt att bemöta alla respondenterna på samma vis för att inte påverka vissa respondenter mer än andra. Att vi har en kvantitativ intervjuguide som vi utgått ifrån har underlättat att få intervjuerna så lika som möjligt. Efter varje fråga har vi ställt varför frågor, dessa är förutom att de ger kvalitativa svar en kontroll på att respondenten uppfattat frågan korrekt. Vi vill dock ändå påpeka risken för att vi i viss mån påverkat intervjuerna (se objektivitet och egna reflektioner 3.5.2.).

Frågornas formulering är också en möjlig felkälla, i den bemärkelsen att om frågorna är felformulerade eller ledande kommer de inte att ge forskaren de svar som är relevanta för undersökningen. Den intervjuade kan även själv vara upphov till fel till exempel genom att svara på ett sätt som hon eller han tror att svaret bör vara för att vara önskvärt och acceptabelt. Stress och tidspress kan vara en annan orsak till felaktiga svar. I detta fall kan det vara bättre att återkomma vid lämpligare tillfälle om respondenten har ont om tid. (Cantzler, 1991)

För att minska risken för felformulerade frågor var vi noga vid utformningen av intervjuguiden. Vi har som vi nämnt tidigare bitt sakkunniga personer att titta igenom vår enkät för att minimera denna risk. Vi har undvikit att ställa ledande frågor för att inte styra respondenternas svar.

Att svaren överensstämmer i hög grad med varann och vi redan under intervjuernas början kunde se samband mellan de olika respondenternas svar påvisar en viss reliabilitet i frågorna men även i deras svar.

Respondenterna fick välja tid för intervjuerna själva, på så sätt har vi undvikit stress och tidspress och därmed minskat risken för felaktiga svar.

Intervjuerna ägde rum under två veckor och vi är tämligen övertygade om att det inte skett någon sådan drastisk förändring på marknaden att resultaten skiljer sig åt pga tidsaspekten.

I de inledande frågorna bad vi respondenterna att fokusera på en specifik produktkategori. Senare under intervjun finns det risk för att en generalisering av olika produkter sker i svaren, vi tror inte att detta har stor betydelse då vi endast har de inledande frågorna för att på olika sätt kunna dela in företagen till den kvantitativa analysen. Det vi vill ta reda på är egentligen en generalisering av strategier på den svenska marknaden och därför kan denna generalisering vara bra för det totala resultatet. Men det kan leda till en missvisande indelning av företagen. Detta är en aspekt att fundera på vid eventuell upprepning av undersökningen.

En reflektion vi har gjort är att en del av de respondenterna som producerar EMV kan ha räknat in de andelar de producerar i EMV i deras marknadsandel inom produktkategorin. Detta kan ge en något missvisande bild av företagets marknadsandel i förhållande till EMV, men vi har valt att avgränsa oss ifrån detta problem och anta att vi fått korrekta svar, för framtida undersökningar kan detta dock vara bra att reflektera över vid framtagning av enkät eller omarbetning av vår (bilaga 2).

### **3.5.2 Objektivitet och egna reflektioner**

Inga undersökningar kan vara helt objektiva, men detta får inte hindra forskaren från att ändå försöka nå en "begränsad objektivitet" där en viss grad av relevans i det som studeras försöker åstadkommas, det vill säga trolighet i slutsatser, neutralitet och balans mellan olika perspektiv. (Wiedersheim-Paul. & Eriksson, 1989)

Det är inte lätt att vara objektiv, men som vetenskapsman har man en skyldighet att sträva efter objektivitet. Det är svårt att uppfatta egna fördommar, personliga åsikter och förutfattade meningar. Därför är det viktigt att man återger ståndpunkter ifrån olika håll. (Ejvegård, 2003)

Vi vill påpeka att i de kvalitativa delarna av vår undersökning så som förundersökning och de kvalitativa följdfrågorna i intervjuerna har vi haft en stor del i konversation och tolkning, det är även vi som bedömt objektivitet och tolkat de uppgifter intervjupersonerna lämnat och därmed kan vi inte utesluta en viss subjektivitet i uppsatsen. Det har dock varit vår avsikt att vara så objektiva som möjligt och vi har även vidtagit åtgärder för att i största mån bibehålla objektivitet.

I undersökningen tittar vi på hur leverantörerna ändrat sina strategier och utgår därmed från deras perspektiv, för att få en mer objektiv bild av situationen har vi även intervjuat en person som varit verksam inom olika delar av grossist sidan. Vi har även använt bandspelare vid intervjuerna för att få exakta citat och därmed kunna bevara objektivitet. Våra kvalitativa delar kompletteras med en kvantitativ metod, i denna har vi inte lika stor påverkan och kan med hjälp av de resultaten få en indikation på objektiviteten i de kvalitativa resultaten. En viss subjektivitet kan också uteslutas då vi är tre personer som skrivit uppsatsen samt inblick från handledare. Vi har även i analys avsnitten försökt att framställa våra egna åsikter och värderingar på ett sådant sätt att läsaren skall kunna ta våra åsikter i beaktande vid läsningen.

Vi kan inte heller säkert veta att vi som intervjuare inte har skapat intervjuareffekter, att respondenterna har blivit påverkade av oss eller våra frågors formuleringar. Anledningarna till detta kan vara inställningen hos vissa att EMV är ett känsligt ämne och därför kanske de inte vill återge hur de agerat. Detta har vi märkt i vissa fall då de inte vill ställa upp om vi inte har kunnat garantera deras anonymitet. Andra faktorer som kan ha spelat in är att vissa företag och personer som svarat på våra frågor kanske inte har velat avslöja sina verkliga strategier pga. att de känner sig hotade på marknaden. Detta är två olika scenarier som vi har funderat på som kan ha gjort att våra svar vi erhållit ifrån respondenterna kan vara missvisande. Dock anser vi att denna faktor troligen är så liten att detta inte har påverkat vårt resultat och att vi anser att anonymiteten har gjort att denna faktor till stor del minimerats.

### 3.5.3 Källkritik

I vår litteratursökning har vi framförallt sökt litteratur genom vetenskapliga tidskrifter och databaser över sådana som ELIN, LIBRIS etc. Vi har då erhållit artiklar som sedan tidigare är granskade av sakkunniga personer och vi har därför inte själva granskat dessa artiklars trovärdighet. Andra artiklar och böcker vi använt oss av har vi i större utsträckning beaktat informationen, men vi har inte gjort några undersökningar för att kontrollera materialet, däremot har vi bara använt oss av sekundärdata som vi anser vara trovärdig. Vi har också försökt att titta på så aktuella källor som möjligt.

Då vi funnit källhänvisningar till intressant information i litteraturen har vi i den mån vi fått tag på artiklarna kontrollerat informationen i den primära artikeln.

Om vi rykt någon information från källorna ur sitt sammanhang på ett sådant sätt att dessa blivit förvanskade är detta oavsiktligt och om något verkar tvivelaktigt finns det möjlighet att genom våra källhänvisningar kontrollera uppgifterna vi fått från litteraturstudierna. Eftersom alla våra respondenter i intervjuerna varit anonyma går inte denna informationen att kontrollera. Vi har gjort denna uppsats av eget intresse för ämnet och inte för någon annans räkning, det ligger inte i vårt intresse att komma fram till något speciellt resultat och vi har därför ingen anledning att förvanska de resultat som kommit fram.



## 4 Resultat

---

I detta kapitel presenteras resultaten från vår primärdata. Vi kommer framförallt att inrikta oss på att redogöra för resultaten från vår kombinerade kvantitativa och kvalitativa undersökning.

---

### 4.1 Statistisk bearbetning av insamlad primärdata

Efter att insamling av primärdata var genomförd bearbetades materialet med hjälp av omkodning enligt bilaga 3. Därefter utfördes den huvudsakliga statistiska bearbetningen av data i datorprogrammet SPSS. En naturlig början var att sammanställa bakgrundsfaktorerna för att få en bild av vad det var för företag som deltog i undersökningen. Vi har även gått igenom samtliga frågor för att redogöra för hur företagen har svarat på dessa.

För att vi skulle kunna möjliggöra en undersökning om vilka strategier som används av företagen valde vi sedan att sammanlänka frågorna under respektive strategi, så att de bildade 6 kategorier, en för varje strategier. Vid genomförandet av detta använde vi oss av alpha test, detta gjordes för att undersöka att alla frågor inom varje strategi korrelerade med varandra i syfte att undersöka validiteten och signifikansen av resultatet. Genom detta test såg vi att fråga 13 i enkäten inte fungerade att använda vilket gjorde att vi tagit bort denna fråga.

Genom att sedan göra ett korrelationstest mellan de olika strategierna såg vi att strategi 2.1 och 2.2 hade ett väldigt högt korrelationsvärde, därför slog vi ihop dessa två strategier till en.

Vidare har Mann-Whitney test utförts för att urskilja hur de olika strategierna skiljer sig i användandet beroende på företagens bakgrundsfaktorer.

### 4.2 Deskriptiv data

Vi har tagit fram frekvenstabeller som visar fördelning av företagen. I studien ingår 32 företag inom olika produktkategorier inom dagligvarubranschen. Dessa företag är indelade i olika kategorier beroende på *antal anställda*, *marknadsandel*, *EMV andel* på deras marknad samt företagens *marknadsposition*.

#### 4.2.1 Antal anställda

Indelning i kategorin antalet anställda per företag är gjord eftersom vi tror att företag med olika storlekar agerar på olika sätt. I vårt material finns det flest företag som befinner sig i intervallet 16-80 anställda medan det endast finns tre företag som har över 800 anställda. Tabellen nedan som beskriver fördelningen av företagens anställda är angivna i antal företag inom varje intervall av antal anställda.

Antal anställda				
		Antal	Procent	Cumulative Percent
Valid	1-15	7	21,9	21,9
	16-80	12	37,5	59,4
	81-380	5	15,6	75,0
	381-800	5	15,6	90,6
	801-2300	3	9,4	100,0
	Total	32	100,0	

Tabell 1: Företagens antal anställda i frekvenser

#### 4.2.2 Marknadsandel

Marknadsandel är ett annat sätt för oss att dela in företagen i kategorier, ett annat sätt att beskriva företagets storlek. Som framgår av tabell 2 kan vi se att 3/4 av företagen vi tittat på befinner sig i de två kategorierna med en marknadsandel på 1-20% och 21-40%.

	Antal	Procent	Cumulative Percent
Valid 1-20	12	37,5	37,5
21-40	12	37,5	75,0
41-60	4	12,5	87,5
61-80	3	9,4	96,9
81-100	1	3,1	100,0
Total	32	100,0	

Tabell 2: Företagens marknadsandel i procent

#### 4.2.3 EMV:s marknadsandel

Vi har även gjort en indelning i hur stor andel av marknaden som EMV förfogar över på den specifika marknaden företaget i fråga befinner sig. Tabell 3 visar här att över 60% av de representerade företagen befinner sig på marknader där EMV endast förfogar över 1-10% av marknaden. Denna tabell har vi valt att åskådliggöra på grund av att vi anser att företag agerar på olika sätt mot EMV beroende på hur stor konkurrenskraft och maktövertag EMV har på den aktuella marknaden.

	Antal	Procent	Cumulative Percent
Valid 1-10	20	62,5	62,5
11-20	8	25,0	87,5
21-30	2	6,3	93,8
41-50	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	

Tabell 3: EMV andel på marknaden i procent

#### 4.2.4 Marknadspostion

I tabell 4 ser vi fördelningen av företag beroende på vilken position de har på marknaden. Vi ser här att det är 14 företag som anser sig vara marknadsledare vilket utgör cirka 44% av populationen medan det endast är 6 företag i kategorin som innehar positionen 4:e företag eller uppåt.

	Antal	Procent	Cumulative Percent
Valid 1:a företag	14	43,8	43,8
2:a företag	7	21,9	65,6
3:e företag	5	15,6	81,3
4:e+ företag	6	18,8	100,0
Total	32	100,0	

Tabell 4: Beskrivning av respondentföretagens marknadspostioner

#### 4.2.5 Sammanslagning av frågor (strategi 1-4)

Vi har sammanlänkat de frågorna som tillhör en strategi för att på ett enkelt sätt kunna testa hur de olika frågorna förhåller sig till de specifika strategierna. För att säkerställa att de olika frågorna till en strategi överensstämmer och kan sammanlänkas har vi gjort reliabilitetstest i form av alpha-test på frågesammanställningarna. För att titta närmare på dessa test se bilaga 4. Testen utfördes genom att vi parade ihop de frågorna som tillsammans skapade referensramarna för respektive strategi och testade om dessa var kompatibla. Alpha koefficienten varierar i värde mellan 0 och 1 och de värden som ligger över 0.6 påvisar reliabilitet. (Malhotra & Birks, 2003)

För att bilda strategi 1 (avvakta och se) satte vi ihop fråga 1 och 2 vilket gav ett utfall som ni kan se i tabellen nedan på 0,71. Detta värdet pekar på att de två frågorna tillsammans kan förklara denna strategi.

Fråga 3 och 4 parades ihop för strategi 2.1. Detta test gav ett utfall på 0,77 vilket alltså gav större tillförlitlighet än frågorna för strategi 1.

För att sedan svara på hur företag använder sig av strategi 2.2 (ny och förbättrad) använde vi oss av dubbelt så många frågor, 4 stycken. Frågorna som fick representera denna strategin var fråga 5-8. Utfallet av testet för dessa frågornas sammansättning var 0,75 vilket även detta pekade på att denna sammanställning av frågor var statistiskt tillförlitligt.

För att kunna förklara strategi 3 (reducera prisgapet) parade vi ihop fråga 9 och fråga 10. Denna sammanlänkning gav ett resultat på 0,61. Detta var precis över gränsen för vad som är acceptabelt, då resultatet visade signifikans valde vi ändå att använda oss av dessa två.

När vi gjorde testet för frågorna 11-13 som representerade strategi 4 (me-too strategin) upptäckte vi att utfallet enbart visade på 0,51. Detta gjorde att vi var tvungna att se om det var någon fråga som inte hängde samman med de övriga två. Efter att vi testat alla olika frågekombinationer valde vi att utelämna fråga 13<sup>1</sup> vilket innebar att utfallet genast steg till 0,90.

### 4.3 Samband mellan strategier

För att ta reda på om det finns några strategier som korrelerar sinsemellan valde vi att genomföra ett korrelationstest. Vi har använt oss av Spearmans rangkorrelations test (detta är ett icke parametrisk test som bör användas då urvalet inte var helt slumpmässigt) vilket tabell 5 nedan visar. Genom att titta på denna tabellen kan vi utläsa att det finns två strategier som korrelerar starkt, strategi 2.1 och 2.2. Korrelationskoefficienten är 0,666 och signifikansnivån 0,000. Detta innebär att dessa två strategierna verkar användas i kombination av företagen. På grund av detta resultat har vi valt att slå ihop de två strategierna till en gemensam. Denna gemensamma strategin kommer i fortsättningen enbart benämnas strategi 2 (Öka distansen till EMV).

---

<sup>1</sup> Fråga 13: Att konkurrera med EMV genom att ta efter deras (lågprismärkes) strategi anser vi som riskfyllt

**Correlations**

			Strategi 1	Strategi 2.1	Strategi 2.2	Strategi 3	Strategi 4	Strategi 5
Spearman's rho	Strategi 1	Correlation Coefficient	1,000	-,278	,146	-,014	,002	-,101
		Sig. (2-tailed)	.	,124	,426	,938	,993	,584
		N	32	32	32	32	32	32
	Strategi 2.1	Correlation Coefficient	-,278	1,000	,666**	,099	,042	,059
		Sig. (2-tailed)	,124	.	,000	,590	,819	,750
		N	32	32	32	32	32	32
	Strategi 2.2	Correlation Coefficient	,146	,666**	1,000	-,021	-,070	-,082
		Sig. (2-tailed)	,426	,000	.	,910	,705	,654
		N	32	32	32	32	32	32
	Strategi 3	Correlation Coefficient	-,014	,099	-,021	1,000	,155	,018
		Sig. (2-tailed)	,938	,590	,910	.	,397	,924
		N	32	32	32	32	32	32
	Strategi 4	Correlation Coefficient	,002	,042	-,070	,155	1,000	,081
		Sig. (2-tailed)	,993	,819	,705	,397	.	,660
		N	32	32	32	32	32	32
	Strategi 5	Correlation Coefficient	-,101	,059	-,082	,018	,081	1,000
		Sig. (2-tailed)	,584	,750	,654	,924	,660	.
		N	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabell 5: Korrelationer mellan strategier**

För att visa att det inte finns fler strategier som korrelerar med varandra efter sammanslagningen av de ovan nämnda strategierna visar vi nedan i tabell 6 en korrelations tabell av de nu samtliga fem strategierna.

**Correlations**

			Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3	Strategi 4	Strategi 5
Spearman's rho	Strategi 1	Correlation Coefficient	1,000	,016	-,014	,002	-,101
		Sig. (2-tailed)	.	,930	,938	,993	,584
		N	32	32	32	32	32
	Strategi 2	Correlation Coefficient	,016	1,000	,028	-,033	-,021
		Sig. (2-tailed)	,930	.	,879	,860	,911
		N	32	32	32	32	32
	Strategi 3	Correlation Coefficient	-,014	,028	1,000	,155	,018
		Sig. (2-tailed)	,938	,879	.	,397	,924
		N	32	32	32	32	32
	Strategi 4	Correlation Coefficient	,002	-,033	,155	1,000	,081
		Sig. (2-tailed)	,993	,860	,397	.	,660
		N	32	32	32	32	32
	Strategi 5	Correlation Coefficient	-,101	-,021	,018	,081	1,000
		Sig. (2-tailed)	,584	,911	,924	,660	.
		N	32	32	32	32	32

**Tabell 6: Korrelation mellan strategier efter sammanslagning**

#### 4.4 Företagens strategier

För att få en sammanhängande bild av de fem strategierna och hur respondenterna ser på dessa har vi valt att kombinera de kvantitativa svaren från frågorna under respektive strategi med de kvalitativa åsikterna som inhämtats. Att vi kombinerat de kvalitativa svaren med de kvantitativa beror på att vi i samband med de redovisningen av de kvantitativa svaren även vill kunna se varför de svarat som de gjort. Den kvalitativa informationen framställs i form av citat och den kvantitativa i form av diagram, för att förtydliga har vi även gjort en del kommentarer.

#### 4.4.1 Strategi 1: Avvakta och se

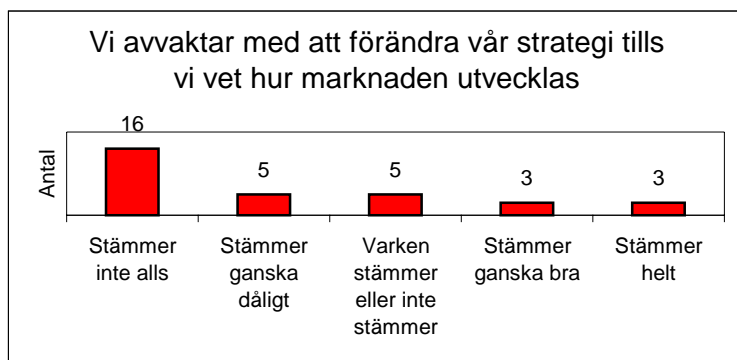


Diagram 2: Resultat fråga 1

Diagram 2 återspeglar de tillfrågade respondenternas svar på fråga 1. Som vi kan se används denna passiva strategin "avvakta och se" inte används i stor utsträckning. Tjugoen företag ansåg att påståendet i fråga 1 inte alls överensstämde eller stämde ganska dåligt med deras val av strategier. Dock fanns det tre företag av de trettiofyra som ansåg att de använde denna strategin.

Av de företag som svarat att de tycker att det stämmer ganska bra eller stämmer helt att de hade avvaktat med att förändra sin strategi hade samtliga under den fortsatta intervjun svarat att de använde sig av någon av de andra strategierna vi frågade om för att konkurrera med EMV. Som exempel var det en av de marknadsledare vi kontaktade som påstod att de hade avvaktat med att förändra sin strategi då det fanns en så pass liten del EMV inom deras produktkategorier. Samma företag har börjat producera EMV vilket ju är en strategi och därför stämmer det inte enligt vårt sätt att se på det att de har avvaktat. Vi menar alltså att ingen av företagen fullt ut har avvaktat.

Utifrån vår kvalitativa undersökning har vi lokaliserat att näst intill samtliga företag upplevde att EMV utvecklingen gått så pass långt att det är för sent att inte agera.

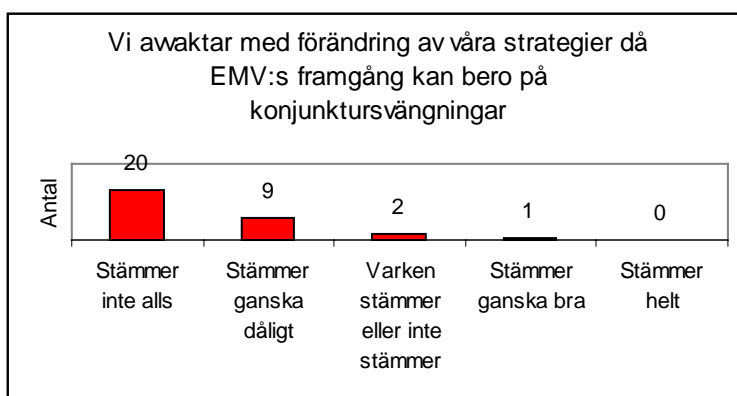


Diagram 3: Resultat fråga 2

Den andra frågan vi använt oss av för att mäta företagens användande av strategi 1 är den som visas i diagram 3. Här ser vi att företagen inte överensstämmer med påståendet att EMV's framgång kan bero på konjunktursvängningar och därmed att företagen har avvaktat med att förändra sina strategier på grund av detta.

Denna frågan visade att 29 företag inte alls höll med eller att påståendet stämde ganska dåligt.

- "Marknaden har förändrats och vi måste därmed också förändra oss."

Det finns företag som tror att EMV kan vara en fluga som kommer att nå sin kulmen och sen gå tillbaka igen.

- "EMV kommer att växa ett tag till, men sen när konsumenten förstår att det inte bara är positivt för dem och de vill ha ett bredare utbud på marknaden så tror jag att EMV andelen på marknaden kommer att sjunka genom att konsumenterna kommer tillbaka till märkesvarorna."

De flesta företag verkar dock övertygade om att EMV är här för att stanna. Några företag tror att EMV kommer att växa ännu mer i framtiden.

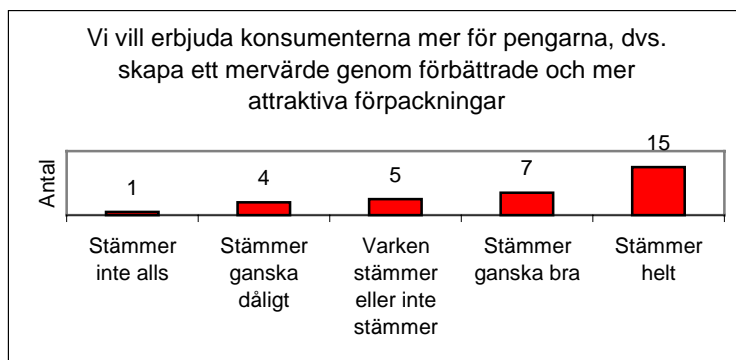
Att EMV:s framgång beror på konjunktur förändringar och att företagen avvaktat på grund av detta var det ingen som ansåg stämde helt. Några företag trodde att konjunkturen kanske till viss del påverkar EMV:s framgång, en respondent ansåg att det stämde ganska bra att EMV:s framgång beror på konjunkturen.

Den övergripande åsikten angående frågan var ganska enhällig och kan visas bra med nedanstående citat.

- "EMV påverkas inte av konjunkturförändringar, det är ett strategiskt beslut som detaljhandeln tagit och det är inte beroende av konjunkturen."

#### 4.4.2 Strategi 2: Öka distansen till EMV

Att distansera sig mot EMV genom innovation verkar vara en vedertagen strategi. Dock finns det skillnader mellan marknadsledare och 2:a-4:e företag i deras sätt de utveckla sina produkter för att öka distansen.



**Diagram 4: Resultat fråga 3**

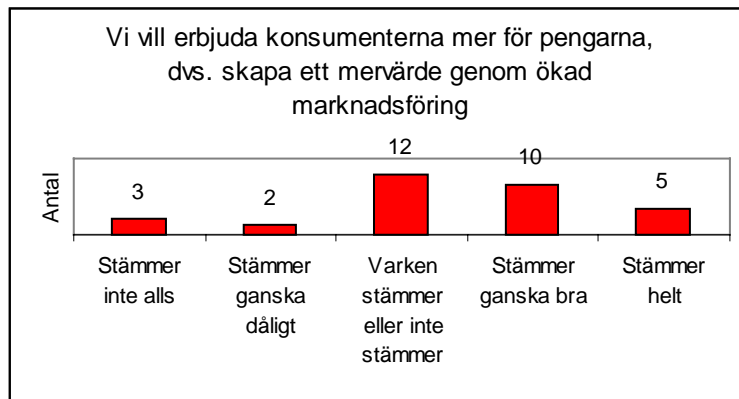
Resultatet ifrån fråga 3 som visas i diagram 4 ovan visar att 22 av 32 företag antingen anser att påståendet stämmer helt eller att det överrensstämmer ganska bra med deras situation. Diagram 4 visar även att det fanns fem företag som ansåg att detta påståendet inte alls stämde eller stämde ganska dåligt.

Ett sätt att distansera sina produkter från EMV utan att behöva satsa stora summor på produktutveckling kan vara att satsa på förpackningarnas utseende. Många av 2:a-4:e företagen med mindre resurser än marknadsledarna kommenterade att just detta var ett bra sätt för dem att skilja sina produkter ifrån EMV.

- "Vi har speciellt ökat designen på våra produkter."
- "Vi har jobbat med förpackningar och design, men vi har även gjort vissa förändringar i kvalitet."

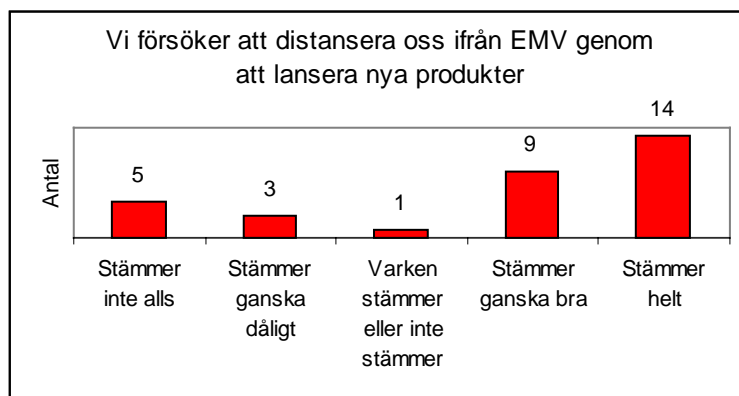
Men en del av 2:a-4:e företagen satsar precis som marknadsledarna på sina produkter genom utveckling och design för att försöka ligga ett steg före EMV och kunna erbjuda kunden något mer än EMV.

- ”Förpackningarna är det viktigaste instrumentet vi har. Vi satsar även på produktinnovation och mer teknik för att få ett försprång, det skall helst vara något som inte är lätt att kopiera.”



**Diagram 5: Resultat fråga 4**

Resultatet ifrån fråga 4 vilken redovisas i diagram 5 visade på att det var femton företag som använde sig av denna strategin i form av att de satsade på marknadsföring för att skapa ett mervärde för konsumenterna och därigenom distansera sig gentemot EMV. Denna fråga visade att det var fem företag som svarade att detta påståendet inte alls stämde eller att det stämde ganska dåligt med deras agerande.



**Diagram 6: Resultat fråga 5**

Att satsa på att ta fram nya produkter är någonting som är väldigt kostsamt för leverantörerna. Ändå är det tjugotre företag som svarat att de använder sig av denna strategin. Som vi tidigare redogjort är detta någonting som många av 2:a-4:e företagen har dragit in på. Marknadsledarna har dock en annan syn på detta. Många av dessa företagen känner en större press nu på grund av EMV har bra produkter. Eftersom det finns EMV i butikerna måste leverantörsvarumärkena leverera något extra för att kunna säkra sin plats i butiken. Det finns även antydningar om att det blivit dyrare för leverantörerna att utveckla produkter då EMV inte är med på denna utveckling samtidigt som EMV tar marknadsandelar ifrån de övriga företagen på marknaden.

Här nedan visar vi kommentarer ifrån olika marknadsledare för att ytterligare visa deras syn på situationen.

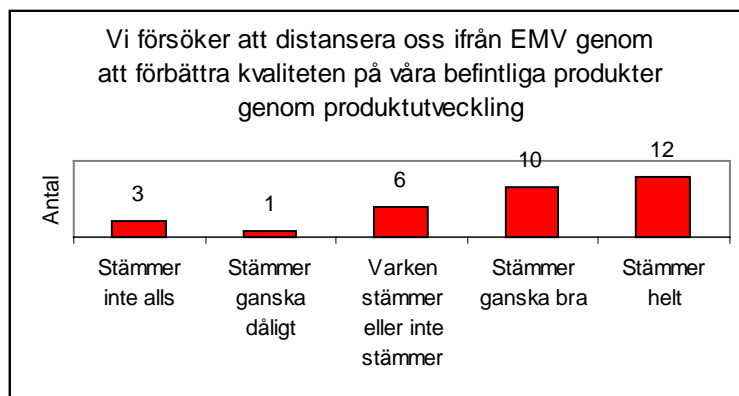
- "Vi har arbetat mer intensivt med produktutveckling på grund av EMV."
- "Det vi försöker göra är att distansera oss så mycket som möjligt från EMV genom att utveckla nya produkter, men också genom att förbättra de produkter vi redan har. EMV-strategi är att kopiera standardiserade produkter och grossisterna har oftast ingen egen utveckling av produkter, detta sporrar oss till att driva utvecklingen ännu hårdare så att vi hela tiden kan hålla ett avstånd till EMV produkterna. , jag hade varit mer orolig om jag var varumärke 3 eller 4. Det är ofta dem som producerar EMV."

Bland 2:a-4:e företagen känner många att de på grund av EMV skulle behöva satsa mer på produktutveckling, men samtidigt pressas de av grossisten att sänka sina priser och då finns det inga pengar kvar att satsa på produktutveckling.

- "När det blir större konkurrens bland leverantörer drabbas produktutvecklingen av det, man kanske inte har råd att satsa lika mycket på nya produkter och leverantörer försvinner."
- "Priset pressas med EMV och det blir ej mycket resurser och pengar till ny teknologi och ny produktutveckling. Det blir inte samma innovationstakt. Grossisterna bidrar ju inte till produktutvecklingen och utbudet försämras."

Det finns ändå företag inom kategorin med mindre marknadsandel som använder sig av innovation av produkter.

- "Försöker distansera oss från EMV på olika sätt tex., hitta nya produktkategorier eller förändra produkterna lite hitta unika produkter. Även förbättra de produkter vi har."

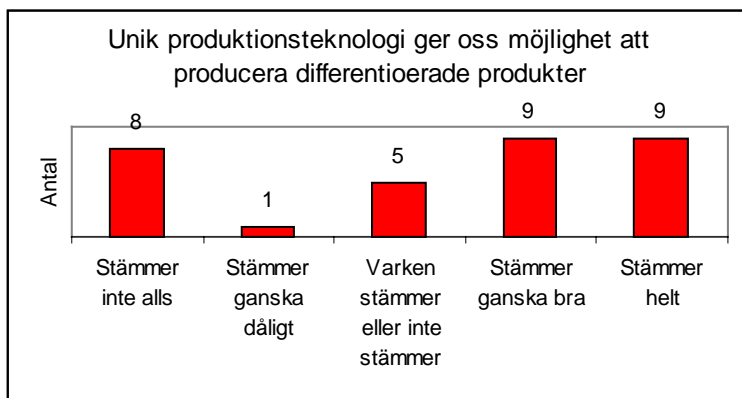


**Diagram 7: Resultat fråga 6**

Diagram 7 visar att kvalitetsarbetet för att distansera sig mot EMV är ett sätt som många företag använder. 22 företag har ansett att detta stämmer helt eller stämmer ganska bra in på deras företag. En åsikt som genomsyrar många marknadsledare är att kvaliteten är någonting som kommer att vara väldigt viktigt i framtiden om man ska kunna hålla sig kvar på marknaden vilket citatet under beskriver.

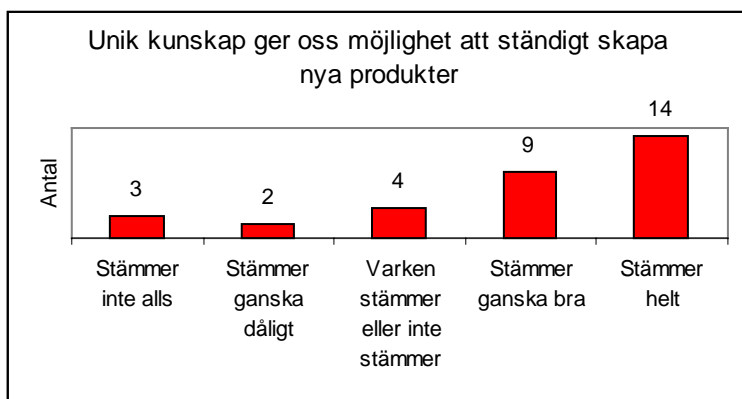
- "De märkesvaror som finns kvar på marknaden kommer att ha en högre kvalitet, det får inte plats hur mycket som helst i hyllorna och de produkter som skall finnas där måste vara välunderbyggda för att grossisten skall ta in dem."





**Diagram 8: Resultat fråga 7**

I Diagram 8 visar resultaten om respondenterna anser att de har en unik produktionsteknologi som gör att de kan producera differentierade produkter. Resultatet visar att arton företag anser sig ha och använda denna teknologi för att differentiera sig gentemot EMV. Det fanns också åtta företag som inte alls menade att detta stämde.



**Diagram 9: Resultat fråga 8**

Många företag speciellt marknadsledarna anser att unik produktionsteknologi och kunskap hänger ihop. 23 av de 32 företagen anser att det stämmer helt eller ganska bra att deras unika kunskap ger dem möjlighet att skapa nya produkter.

Flera poängterar också sin kunskap och med hjälp av den har de förmåga att ligga steget före EMV produkterna. Det är framförallt marknadsledarna som anser sig ligga långt före EMV i kunskap vilket citaten nedan beskriver.

- "Vi tycker att vi alltid varit bättre än EMV, men de blir ju också bättre, så vi vill alltid se till att ligga lite före. Sen har vi större kunskap än EMV."

Det finns marknadsledare som är lite skeptiska till hur framtiden kommer att se ut vad gäller innovation och kunskap. Den del anser att kunskapen hos leverantörerna kan urkärnas på grund av EMV. Nedan följer ett citat ifrån en marknadsledare som bevis på detta.

- "Vem ska på sikt utveckla? Nya produkter kostar mycket pengar och det är inte ICA som sitter inne med kompetens och maskiner och producenten har inte råd på grund av EMV. EMV är inte gjort för att producenterna ska tjäna pengar. Det är dyrt att lansera nya produkter för väldigt få av dem blir framgångsrika."

Även de mindre aktörerna menar att kunskapen finns hos dem och att de måste vara återhållsamma med att dela med sig av dessa.

- ”Produktutvecklingskostnader för EMV produkterna köper grossisten av oss. Grossisterna menar att de inte har någon produktutveckling på de produkterna utan endast kopierar befintliga produkter, men de befintliga produkterna har olika leverantörer redan produktutvecklat, alltså ligger produktutveckling och den unika kunskapen hos leverantörerna.”

### Övergripande reflektioner

Övergripande reflektioner angående strategi 2 är att marknadsledarna satsar hårt på produktutveckling och marknadsföring av sina produkter. Även om de till viss del känner pressen från EMV är de ganska säkra på sina intäkter och satsar på sina produkter för att kunna säkerställa dessa även i framtiden.

- ”Högsta fokus är att förbättra förpackningar recept, kartonger, storlek på förpackning, ökad marknadsföring, framtagning av nya produkter och genom detta skapa ett mervärde för konsumenten. Även kvalitet är viktigt för oss. Viktigt att skapa ett mervärde på våra produkter, så att man skiljer sig från EMV.”
- "EMV är en spelare på segmentet som har en rättfärdigad plats, och EMV är drivet mycket av hur duktiga de ledande varumärkena som finns inom olika segment är på att differentiera sig. Ju duktigare de ledande varumärkena är inom ett segment desto mindre roll kommer EMV att ha inom segmentet. Givet att priset på de båda produkterna är oförändrat. Ju bättre man är på att differentiera sig till samma pris desto större andel kommer att tycka att det är relevant. Det är ett kvitto på hur duktig man är att marknadsföra sig, i vid bemärkelse med konsumentutveckling, sortimentutveckling, försäljningsutveckling, produktionsutveckling, förpackningar, produktionsteknologi. Det är grundförutsättningen för att vara framgångsrik."

Tittar vi på kategorin med företag som har en mindre marknadsandel har de i större utsträckning känt av EMVs framgång och känner att de inte har pengar att satsa lika hårt på produkterna även om de egentligen tycker att det är nödvändigt. Bland dessa företag kan vi se en tendens att välja billigare sätt att satsa på sina produkter.

Att det är viktigt att satsa på sina produkter verkar vara den allmänna meningen.

### 4.4.3 Strategi 3: Prisstrategi

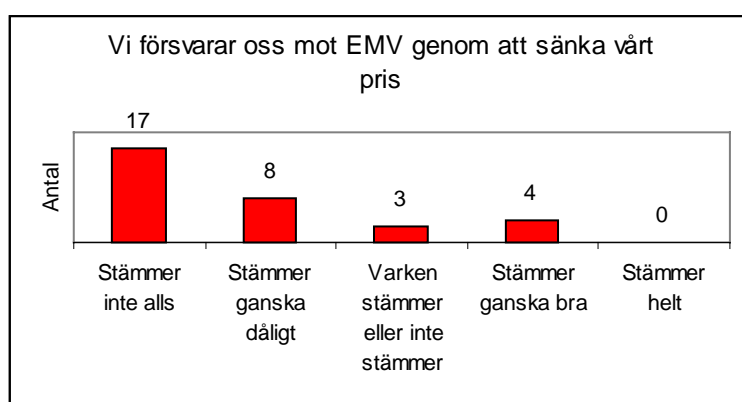
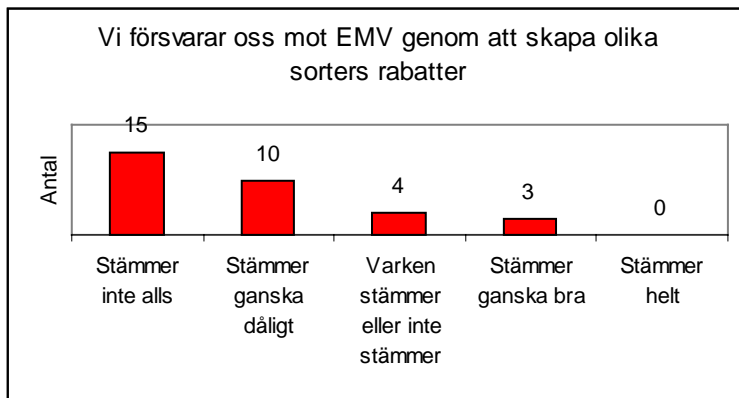


Diagram 10: Resultat fråga 9

Som vi ser i diagram 10 ovan är priset inte någonting som används av respondenterna i stor utsträckning för att konkurrera med EMV. Endast fyra av företagen har svarat att påståendet stämmer ganska bra. Detta leder till att 25 stycken eller 78% av företagen anser att detta inte är en strategi de använder.



**Diagram 11: Resultat fråga 10**

I diagram 11 ser vi samma tendenser som i föregående fråga, att företagen som är tillfrågade både marknadsledare och 2:a-4:e företagen anser att de inte använder sig av strategier som går ut på att skapa olika sorters rabatter för att konkurrera med EMV. 25 av företagen har svarat att de inte alls överrensstämmer eller att påståendet stämmer ganska dåligt.

Kommentarer som vi fick av marknadsledarna under intervjuerna om strategi 3 handlade om att de istället satsade på sina produkter på olika sätt istället för att försöka vara billigast.

- "Vi har inte sänkt priset på våra produkter, vi tror inte att kunderna är priskänsliga om de vet att de får en hög kvalitet."
- "Vi sänker inte vårt pris för att konkurrera med EMV, vi vill ligga före med andra delar."

En del av marknadsledarna såg det som riskfyllt att konkurrera med priset eftersom man inte kan satsa på något annat om det är lägsta pris man är ute efter och då har man bara ett billigt pris och inget annat att erbjuda kunderna.

- "Prissänkning är inget alternativ. Det är riskfyllt att ta efter EMVs strategi, det går inte att ta in samma volymer som de kan och vi kan därför inte producera eller hitta någon som kan producera till det låga priset."

Någon marknadsledare påpekade att om man har en produkt med få utvecklingsmöjligheter kan det vara ett alternativ att konkurrera med priset, men detta såg de som en sista utväg för produkten, som vi nämnt tidigare var det i första hand andra saker som t.ex. kvalitet de ville konkurrera med.

2:a-4:e företagen känner i större utsträckning av att grossisterna fått allt större makt i form av prissättning, sortiment och hyllplacering.

- "Grossisten har en stor fördel i att de vet vilka priser alla leverantörer har och kan på så vis ställa sig själv precis under samtidigt som de har bästa hyllplaceringen och förpackningarna är ju i princip lika."
- "Konkurrensen är större på marknaden. Det är inte många företag som försvunnit, däremot kämpar många företag för att hålla sig kvar genom att sänka sina priser och gå minus så det dröjer nog lite innan företag börjar försvinna."

Det är dock endast ett fåtal av 2:a-4:e företagen som beskriver att de har ändrat sin prissättning på grund av EMV och som känner sig hotade att försvinna från marknaden.

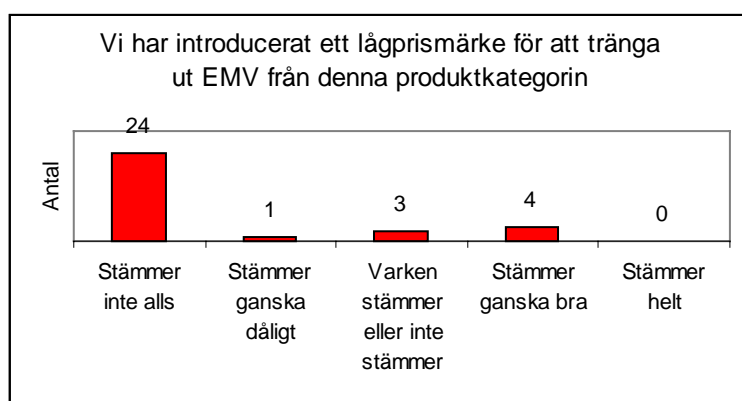
- "Vi har i vissa fall blivit tvingade att sänka priset dels på våra egna produkter, men också sänka priset när vi producerar EMV. I och med att vi inte har något jättestarkt varumärke tvingas vi att konkurrera med pris."

- ”Vi konkurrerar med rabatter och prissänkning och det är sådana företag grossisterna inte vill ha kvar på marknaden.”
- ”Vi känner en större konkurrens på marknaden och har blivit tvingade att sänka vårt pris.”

De flesta av 2:a-4:e företagen har dock inte förändrat sina priser eller satsat på att konkurrera med rabatter.

- ”Sänka priset är inte alls vår strategi, vi försöker snarare att inte göra det. Har man valt att konkurrera med låg pris, då har man ingenting på marknaden att göra utan det gäller att ladda varumärket med något annat.”

#### 4.4.4 Strategi 4: Me-too



**Diagram 12: Resultat fråga 11**

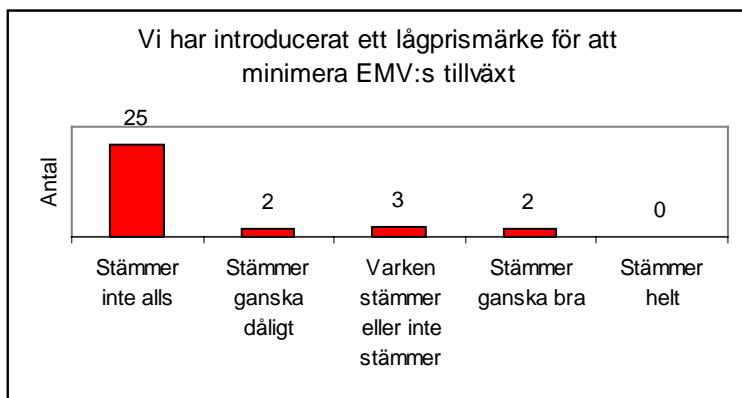
Av diagram 12 kan vi utläsa att det endast är fyra respondenter som menar att det stämmer ganska bra att de introducerat ett lågprismärke för att tränga ut EMV från marknaden medan 25 respondenter tyckte att det stämde dåligt eller inte stämde alls. Tre respondenter varken instämde eller inte instämde i påståendet.

Av marknadsledarna var det endast ett företag som producerade en me-too produkt och i det fallet var det inte för att konkurrera med EMV utan i samarbete med grossisten i stället för att producera EMV.

- "Vi har ett lågprismärke, men det är inte för att direkt försöka tränga ut EMV från marknaden för de finns där, men det är ett sätt att samarbeta med våra kunder som fungerar för oss. Jag tror dock bara att det fungerar om man är bäst på produkten i fråga. Vår största konkurrent är också vår viktigaste kund och därmed vill vi försöka skapa ett partnerskap med kunden snarare än att konkurrera med dem."

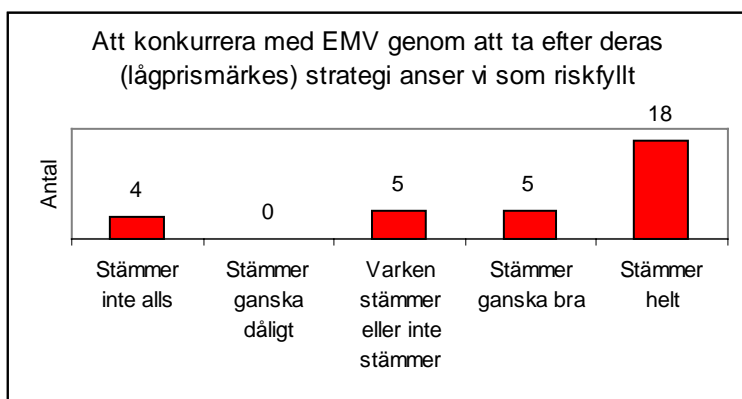
Bland 2:a-4:e företagen fanns det företag som redan hade en lågpris produkt, men endast ett fåtal företag har börjat producera me-too produkter i syfte att konkurrera med EMV.

- ”Vi har ett lågprismärke, men inte just p.g.a. egna varumärken, utan det hade vi redan innan.”



**Diagram 13: Resultat fråga 12**

Diagram 13 visar att företagen inte har använt sig av lågprismärke för att minimera EMV's tillväxt. 25 företag svarade att detta påstående inte alls stämmer och två företag att det stämmer ganska dåligt. Dessa 27 företag utgör 84% av det totala antalet respondenter. Det var inget företag som svarade att påståendet som redogörs för i diagram 13 stämde helt och det var endast två företag som ansåg att det stämde ganska bra.



**Diagram 14: Resultat fråga 13**

Fråga 13 som diagram 14 visar resultatet för ger en bild av varför företagen inte använder sig av me-too strategin. 23 av de 32 företagen anser att påståendet om att det är riskfyllt att ta efter EMV's strategi antingen stämmer helt eller stämmer ganska bra. Det finns dock fyra företag som inte alls anser att detta stämmer.

Den generella åsikten bland marknadsledarna verkar vara att det är riskfyllt att producera me-too produkter. Några kommentarer som vi fått angående detta är:

- "Tror att det är riskfyllt att direkt konkurrera med EMV genom me-too produkter för det är marknadsledaren och tvåan som blir kvar på marknaden sedan kommer EMV och det finns inte plats för lika många i hyllan som förut och därmed försvinner trean fyran och femman från marknaden."
- "Vi anser att det är riskfyllt att försöka konkurrera ut EMV genom att introducera ett lågprismärke, och gör det därför inte."
- "Det är riskfyllt att konkurrera med EMV för då har man bara priset att slåss med och vi tycker det är viktigare att satsa på bra varumärken än låga priser."

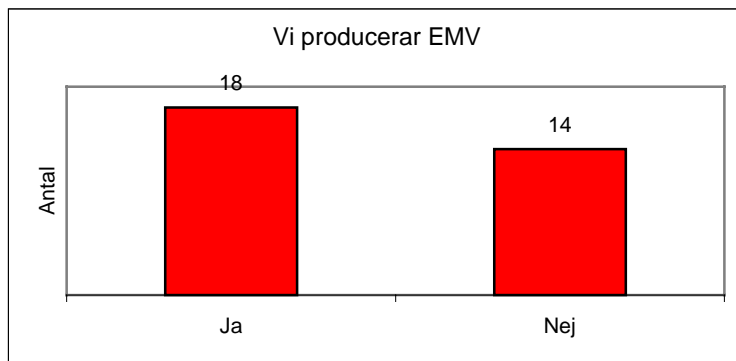
Det finns ett fåtal företag som inte såg det som en risk att producera me-too produkter, men tyckte inte att det var tillräckligt lönsamt för dem att göra det.

- "Vi tycker inte att det är riskfyllt att ta efter EMVs strategier, om det hade gynnat oss att introducera ett lågprismärke hade vi gjort det."

Av 2:a-4:e företagen tyckte också de flesta att det var riskfyllt att konkurrera med EMV genom me-too produkter. Företagen menar att grossisterna vill säkra EMVs plats i butikerna och då tas de produkterna som direkt konkurrerar och har samma funktion som dem ur sortimentet.

- "Det har blivit riskfyllt att konkurrera med EMV produkterna då kedjorna själva väljer vilka produkter som skall finnas i hyllan. De vill inte ha konkurrens och tar inte in någon annan lågpriskonkurrent."
- "Me-too produkter kan man inte försöka göra, då kommer man inte in i butiken."
- "Om man vill ha en lågprisprodukt gäller det att ha det i en lucka på marknaden så att varan tillför något till det totala sortimentet, då är det inga problem att konkurrera med EMV om det inte är exakt samma produkt."

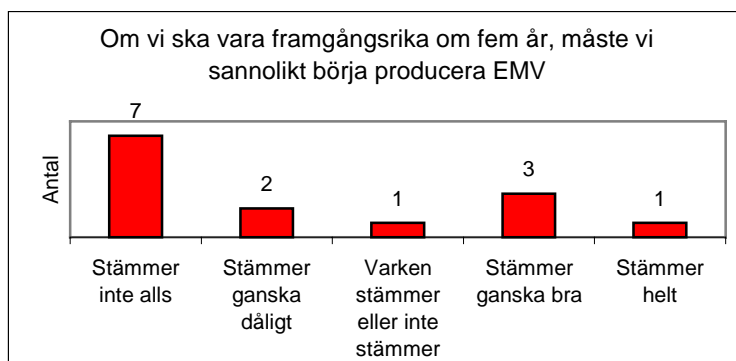
#### 4.4.5 Strategi 5: EMV produktion



**Diagram 15: Resultat fråga 14**

18 av de totalt 32 företag som vi intervjuat har börjat producera EMV, alltså 56,25% av de tillfrågade företagen vilket diagram 15 visar. Över hälften av alla företagen använder sig alltså av denna strategi, och varför de gör det har vi fått olika anledningar till.

Frågorna som diagram 16 och 17 redovisar är det endast företagen som inte producerar EMV som har besvarat vilket medför att det enbart är fjorton svar här. Diagram 18 till 23 är det däremot arton företag som besvarat, dessa företag är de som producerar EMV.

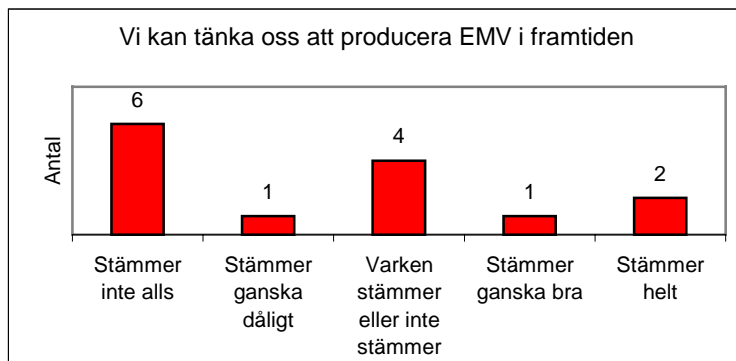


**Diagram 16: Resultat fråga 15**

Diagram 16 visar tankar från de företagen som inte idag producerar EMV om att de måste börja producera produkter inom 5 år för att vara framgångsrika. Nio av 14 företag har svarat

att de inte anser att påståendet som redovisas i detta diagram stämmer eller att det stämmer ganska dåligt. Däremot finns det fyra företag som anser det motsatta att det helt stämmer eller att det stämmer ganska bra. Att döma av marknadsledarnas kommentarer vill de flesta inte producera EMV på grund av att företagen oftast får större intäkter av sina egna varor.

- "Kan tänka sig att det blir ett tvång för företaget att producera EMV i framtiden, men vill helst inte göra det. Om man tillverkar EMV vill grossisten antagligen bara ha en standardprodukt, men är inte intresserade av utveckling av nya produkter och därför är det inte intressant för oss att tillverka EMV om de inte vill ta del av hela kakan."



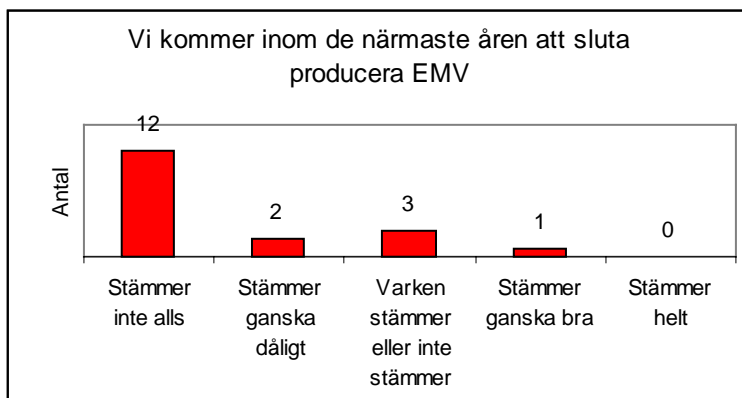
**Diagram 17: Resultat fråga 16**

Diagram 16 och 17 behandlar situationer som påminner om varandra vilket gör att svaren har blivit väldigt lika. Vi kan även se i diagram 17 att det är sju av fjorton företag som anser att påståendet inte alls stämmer överens med deras strategier och tankar inför framtiden. Marknadsledarnas kommentarer har övervägande sett ut som de nedan.

- "Behöver inte börja producera EMV och kommer troligtvis inte att göra det i framtiden."
- "Om förutsättningarna på marknaden skulle förändras så att vi måste producera EMV så kommer vi att göra det, men som det ser ut idag kommer vi inte det och det är i så fall bara om vi blir tvungna att göra det och då krävs det en strategiändring från ledningen."
- "Har valt att inte producera EMV. Tror inte heller att det är någon stor risk att vi kommer att göra det i framtiden. På en del produktområden där vi har mindre strategiska produkter där det starkt kan främja en kundrelation kan det hända."

2.a-4:e företagen som inte producerar EMV tycker att det är bättre att koncentrera sig på sitt eget varumärke och inte lämna ut sig åt någon annan eller konkurrera mot sig själv. De ser det som svårt att satsa på sitt eget varumärke och samtidigt producera produkter åt någon annan. De ser det också som riskabelt att producera EMV eftersom man inte kan veta hur länge man får vara EMV producent samt att man hamnar i en svår förhandlingssituation om man är beroende av någon annan. Nedan följer några citat ifrån intervjuer för att visa vad de har för åsikter.

- "Det blir ett fruktansvärt läge för våra produkter. Vissa blir EMV tillverkare för att få sålt produkter och för att få ner priser. Men då blir de också ännu sårbarare i nästa förhandlingsläge. Har man då förändrat produktion etc. är det svårt att sluta och inte producerar längre. Har man gått med en gång sitter man i handen på grossisten."
- "Att producera EMV är bra, men riskfyllt om man blir av med affären. Då är det svårt att introducera sitt gamla varumärke igen."



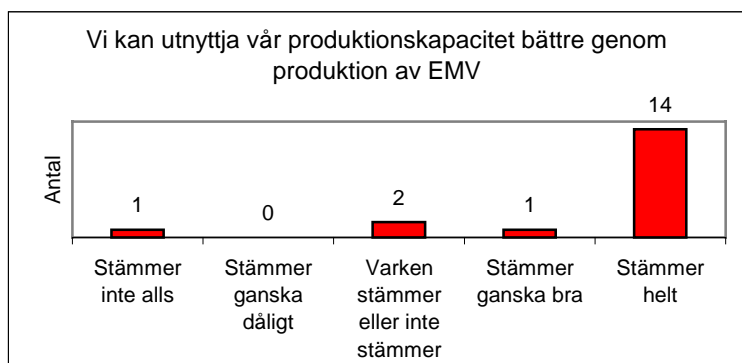
**Diagram 18: Resultat fråga 17**

En del icke marknadsledare känner sig tvingade att börja producera EMV. En annan del av dessa företag ser det mer strategiskt, eftersom EMV blivit en del av marknaden vill de vara med i EMV produktionen för att få ta del av de inkomsterna och för att inte försvinna helt från marknaden. Här nedan är några kommentarer ifrån olika icke marknadsledare om varför de valt att börja producera EMV produkter.

- "if you cant beat them join them". Gör inte vi det gör ngn annan det. Det är ett strategiskt val. Tror att produktionen av EMV kommer att öka inom de närmsta åren för företagets del. Att man kanske även kommer att försöka producera till utländska företag.
- "Satsar både på EMV och sina egna produkter. Producerar EMV för att det handln vill ha EMV varor och då vill vi vara med att producera dem det är så marknaden ser ut och det har vi anpassat oss till."

Av de företagen som producerar EMV produkter idag är nästan alla överens om att de inte kommer att sluta tillverka dessa inom en femårsperiod. Vi ser i diagram 18 att 14 företag av 18 som tillverkar dessa produkterna svarade att de inte alls instämmer med detta påståendet att de skulle sluta. Det var endast ett företag som ansåg att påståendet stämde ganska bra. Detta 2:a-4:e företaget har uttryckt sig på följande vis.

- "Marknaden har tvingat oss att börja producera EMV I stället för att inte få leverera alls så levererar vi vissa grejer i EMV. Om det finns en möjlighet i framtiden kommer vi att sluta att producera EMV och sälja vårt eget märke i stället. Främst eftersom man blir så pressad när man skall leverera EMV, det är hårda förhandlingar."



**Diagram 19: Resultat fråga 18**

I diagram 19 kan vi se att 14 företag anser att påståendet om att produktionen av EMV har gjort att de utnyttjar sin kapacitet på ett bättre sätt. Även om marknadsledarna har svarat att de instämmer helt på denna fråga verkar det inte som att öka produktionskapaciteten var en stor



anledning till att de valt att producera EMV, det fanns dock marknadsledare som nämnde just detta som en anledning.

- ”Vi producerar EMV för att öka produktionskapaciteten, men också eftersom EMV finns på marknaden och då måste man göra det bästa av det också.”

EMVs framväxt innebär att många speciellt av 2:a-4:e företagen har mist stora marknadsandelar till förmån för EMV, för att trots detta hålla sina produktionsvolymerna uppe har många av dessa företag valt att börja producera EMV trots att det inte är lika lönsamt som att sälja sina egna produkter. Många av dessa företagen menar också att det är bra att producera EMV och hålla sina produktionsvolymerna uppe så att det finns resurser kvar att satsa på sitt eget märke eftersom många ser det som riskfyllt att bara producera EMV och göra sig allt för beroende av någon annan.

En del ser det som ett strategiskt val att producera EMV medan andra ser det som att de blivit tvingade till det.

- ”EMV är en företeelse som kommer utifrån och har spridit sig i Europa och i längden går det inte att hålla sig utanför. Endast marknadsledare kan göra det.” ”Mindre företag har behov att fylla produktionslinjer.” ”Vi ser inget hinder att göra EMV. Halva vår produktion är EMV.”
- ”Tror att EMV kommer att komma allt mer. Företaget har förändrats på det sättet att vi tappat stora marknadsandelar åt EMV och nu har vi tagit upp den produktionen igen genom att producera EMV, däremot tjänar vi ju inte lika mycket pengar på den produktionen.”
- ”Vi producerar även EMV, men det är bara för att öka våra produktionsvolymerna så att vi har mer resurser och kan satsa mer på vårt eget varumärke. Drömmen hade varit att kunna säga nej till det.”
- ”För att hålla fabriken igång, full sysselsättning, öka produktionen om möjligt. Men det är även viktigt att ha egna starka varumärken så att man inte blir för beroende av grossisten.”
- ”För att överleva på marknaden måste man vara med och producera EMV det är där mycket av volymerna ligger, samtidigt som man skall ha kvar sitt eget märke.”

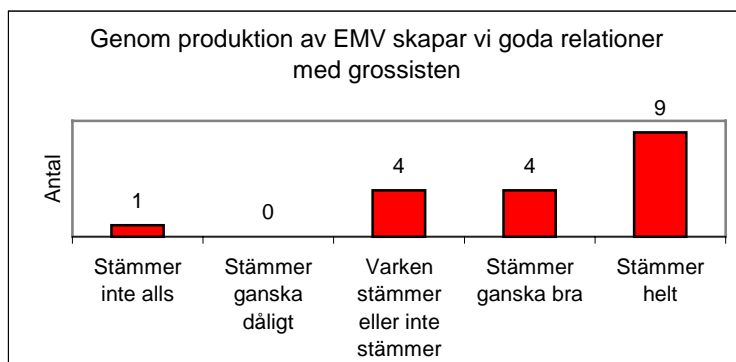


Diagram 20: Resultat fråga 19

Att produktion av EMV medför att leverantörerna stärker sin relation till grossisterna verkar de flesta företagen hålla med om. Som diagram 20 visar var det 13 företag av 18 som helt höll med om detta eller att påståendet stämde ganska bra.

Att grossisterna nu både är konkurrenter och kunder påpekar en del leverantörer och detta påverkar också deras relation till grossisten. Många marknadsledare tillverkar EMV bara för att få bättre relation med grossisten och många har det som huvudsyftet med produktionen.

- ”Vi producerar EMV i segment där vi inte själva har någon stor marknadsandel, men inte inom de kategorier där vi har ledande produkter. Denna produktion är också ett sätt att skapa goda relationer till grossisten, det visar god vilja. Men det kan också vara ett sätt att få upp produktionen vilket i sin tur leder till att vi har mer resurser till annat. ”Producerar inte vi det så går de till någon annan som gör det”.
- Vi producerar EMV för att få en bättre relation till kunden, eller snarare för att bibehålla en bra relation till våra kunder och inte för något annat egentligen.
- ”Tycker att vi fått en bättre relation till grossisten pga. produktion av EMV. En bättre totalaffär.”

En del av 2:a-4:e företagen menar att produktion av EMV kan vara ett sätt att säkra sina egna produkters plats i hyllorna.

- ”Vi har valt att producera EMV för att vi höll på att försvinna från hyllorna då EMV kom. Då kände vi att det var nödvändigt att börja producera EMV för att bibehålla kontakten och skapa en bättre relation med grossisterna. Hade egentligen velat slippa, men vi hamnade i ett läge där vi inte hade något val.”
- ”Produktion av EMV ger goda relationer till våra kunder.”
- ”Har märkt att relationen till grossisten blivit bättre sedan de startade produktion av EMV. Och dessutom stärker det vår ekonomi och det leder till att vi kan satsa mer på våra egna produkter.”
- ”Har valt att producera EMV för att vi höll på att försvinna från hyllorna då EMV kom. Då kände vi att det var nödvändigt att börja producera EMV för att bibehålla kontakten med grossisterna. Hade egentligen velat slippa, men vi hamnade i ett läge där vi inte hade något val.”
- ”Produktion av EMV skapar bättre relation till grossisterna. Det är vår chans att skapa och bibehålla relationer till grossister.”

Det fanns dock företag som ansåg att produktion av EMV inte alls gav bättre relation till grossisterna. Orsakerna till detta berodde på nedan angivna citat.

- ”När det gäller EMV har grossisterna goda förhandlare som byts ut vart annat år för att man inte skall kunna få en god relation till dem, tror därför inte att EMV kan leda till en god relation.”
- ”Tycker inte att produktion av EMV ger bättre relation till grossisten. Om vi får välja på att producera EMV eller ingenting alls så blir det EMV.”

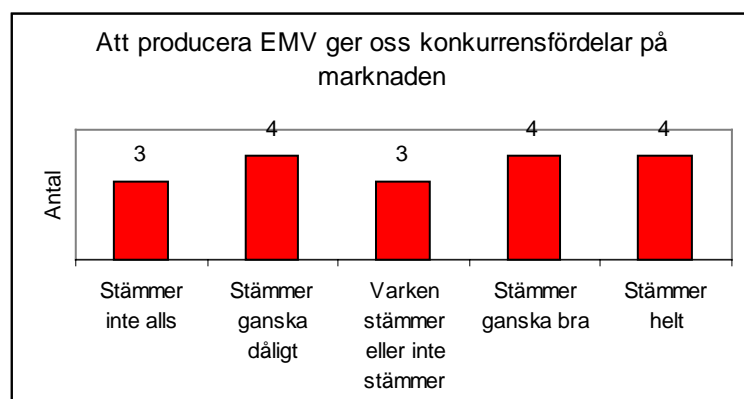


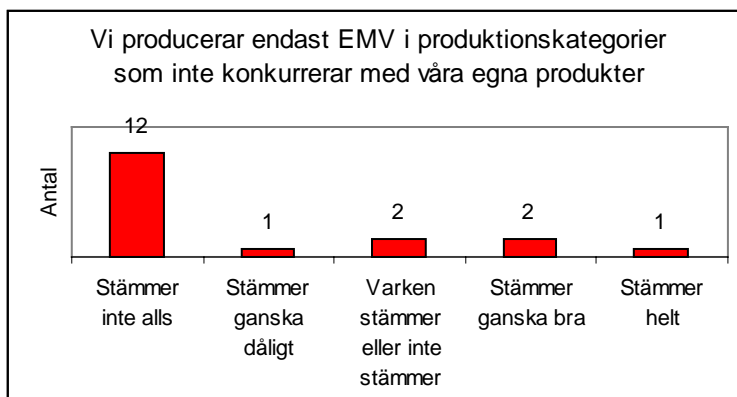
Diagram 21: Resultat fråga 20

Diagrammet till fråga 20 visar att respondenternas syn på om EMV ger konkurrensfördelar eller inte har stor spridning. Åtta företag menar att detta påståendet stämmer helt eller ganska bra medan sju företag anser att det inte alls stämmer eller stämmer ganska dåligt. Vem är det då som anser vad?

2:a-4:e företagen ser det som ett bra sätt för de små företagen att konkurrera med de stora jättarna utan att behöva satsa onödiga pengar på marknadsföring. Andra företag menar att det inte ger några konkurrensfördelar, men det kan hjälpa företaget på andra sätt som ökade intäkter.

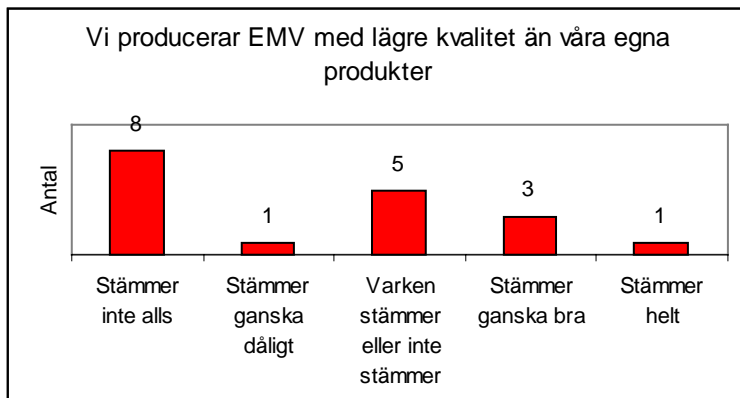
- ”Vi är mycket positivt inställda till EMV och tror även att det gynnar slutkonsumenten för även de små leverantörerna kan vara med och fajtas med de stora om de producerar EMV. Det är mycket bra för ett litet företag då de inte skulle ha råd med massiv marknadsföring och konkurrera med de stora jättarna annars. Konkurrensen på marknaden har ökat sedan EMV introducerades men till det positiva då de små kan vara med och fajtas nu också.”
- ”Är väldigt nöjd med att producera EMV och producerar det för att öka verksamheten och för att det är mycket lönsamt. Däremot ger det inga konkurrensfördelar på marknaden att producera EMV.”

I det stora hela är det 2:a-4:e företagen som anser att produktionen av EMV ger konkurrensfördelar eftersom det oftast är dessa företag som är hårdast utsatta på marknaden. Marknadsledarna anser inte att denna produktionen ger dem någon starkare ställning på marknaden utan att det finns andra vinster med att tillverka åt grossisterna.



**Diagram 22: Resultat fråga 21**

13 företag menar att påståendet om att de endast skulle producera EMV i kategorier som inte konkurrerar med deras egna produkter inte alls stämmer eller att det stämmer ganska dåligt. Detta är den mest genomsyrande sättet, men det finns tre företag som anser att de gör detta eller att det stämmer ganska bra med.



**Diagram 23: Resultat fråga 22**

Att företagen som producerar produkter åt grossisterna skulle tillverka EMV produkter med lägre kvalitet håller inte nio företag med om. Dessa företagen har antingen svarat att påståendet inte alls stämmer eller att det stämmer ganska dåligt. fyra företag av de totalt 18 anser att så är fallet. Det finns dock skillnader mellan de kvantitativa svaren och de kvalitativa i avseende av detta.

De flesta respondenter är överens om att EMV produkterna innehar en sämre kvalitet än deras egna varor i deras kvalitativa svar. Däremot nämner många att de inte producerar EMV med låg kvalitet och få menar också att de EMV som produceras har lika hög kvalitet som deras egna produkter.

- "I de kategorier där vi producerar EMV har de lika god kvalitet som våra egna produkter, men sen finns det många kategorier där vi inte producerar EMV. Det blir en sämre kvalitet på EMV produkter samtidigt som vi pressas till att skapa bättre produkter vilket leder till ett stort gap mellan olika EMV produkter på marknaden."

Även 2:a-4:e företagen går isär med sina åsikter mellan de kvantitativa svaren och de kvalitativa. I de mer öppna och mindre strukturerade diskussionerna anser dessa företagen att EMV produkter har sämre kvalitet än deras produkter, men samtidigt tycker de att det är hög kvalitet på de EMV de själva producerar.

- " Vi gör inte lågpris EMV fast vi fått många förfrågningar. EMV inköparna tycker att man kan stoppa i vad fan som helst bara det är billigt. Men vi har ett produktansvar och vill stå för det vi gör. Kommer ut mycket lågprisprodukter. Då det är bara fokus på pris förstörs vissa varugrupper."
- "De EMV vi producerar har sämre kvalitet än våra produkter med vårt varumärke."

Det finns dock företag som svarat samstämmigt mellan de kvalitativa och de kvantitativa svaren.

- "Tillverkar EMV om det kan gynna företaget ekonomiskt, det är dock samma kvalitet på de produkter som vi producerar åt grossisterna som de vi gör åt oss själva, hade det inte varit det hade vi ej fått producera EMV."

#### 4.4.6 Ytterligare kvalitativa kommentarer angående strategival

Om man tittar på marknadsledarna talar de alla om hur viktigt det är att satsa på sitt varumärke och sina produkter på olika sätt. De har en ledande position på marknaden och för att ha kvar den känner de att de måste satsa på sina märken och produkter genom utveckling och marknadsföring. Det nämns också att det är viktigt att bibehålla en god relation till kunderna (grossisterna) som nu också blivit stora konkurrenter och en del menar att produktion av EMV också är en viktig del.

- "Man måste titta på sina varumärken och sin försäljning och marknadsstrategier mycket noggrannare, för att stärka sina varumärken direkt mot konsument. Påverka och lära känna konsumenten, bättre än man gör idag. Vad konsumenterna äter, vem som är i butiken och shoppar och påverka dem direkt genom marknadsföring."
- "Bästa strategin är nog att säker ställa att våra produkter hela tiden levererar någonting som EMV inte gör, att vi hela tiden kan erbjuda bättre kvalitet, och smakupplevelse. Helheten skall vara något annat än EMV kan erbjuda."
- "Tror att en lyckad strategi för framtiden är att erbjuda kunden ett mervärde."
- "För att överleva i framtiden bör man vara bäst i sitt segment, men också vara med och producera EMV i de produktkategorier som man inte är bäst i."
- "En lyckad strategi är att se till att ha ett starkt varumärke och att satsa på det genom marknadsföring och produktutveckling."
- "Strategin är att bygga sitt eget varumärke så starkt som möjligt och lägga alla resurser på det. Genom att förbättra det blir vår marknadspotential starkare än om vi i stället hade valt att producera EMV. I de produktgrupper där man är marknadsledare där har alltid ett varumärke en möjlighet. Detta ställningstagande hade antagligen varit annorlunda om vi inte var marknadsledare. Det är ofta varumärke 3 eller 4 som producerar EMV."
- "Den största förändringen för oss är relationen till kunden, vi har givetvis fått satsa ännu mer på produktutveckling men det hade vi fått göra ändå, men mest är det relationen till kunden. Sen gäller det att ligga ett steg före och hålla sig kvar som marknadsledare så att man inte riskerar att försvinna från hyllan. Det viktigaste för oss är relationen till kunden och att hela tiden ligga ett par steg före konkurrenterna."
- "Det blir också en diskussion inom företaget eftersom konkurrensen nu också är våra viktigaste kunder. Vi måste ha en relation till dem också så det gäller att hitta ett sätt att hantera denna situationen. Det blir både konkurrens men det är också en kund. Bevakar vad som händer på marknaden och ser hur vi kan stärka våra förutsättningar."

Av dem som är 2:a-4:e företag märker man att de talar mer om att producera EMV och satsa på sina egna produkter för att på något sätt skilja dem från EMV produkterna. Produktion av EMV är viktigare för 2:a-4:e företagen än marknadsledarna.

- "Det man får göra som leverantör är att dels börja producera EMV för att få upp sina produktionsvolymen, men också att erbjuda kunden något mer än de standardprodukter som EMV gör genom till exempel finare förpackning eller bättre produkt."
- "Strategiskt vill vi producera EMV och satsa på vår egen produkt och försöka söka oss utomlands."
- "Man bör producera EMV, men man måste ändå ha kvar kvaliteten på sina egna produkter så att konsumenten känner igen sig."
- "Tycker att man som litet företag bör informera slutkonsumenten om att EMV inte är så bra som man kan tro."

#### **4.5 Jämförelse mellan olika typer av företag och deras strategier**

Då vi har som mål med denna undersökning att kunna redogöra för om det finns skillnader i användandet av strategier för att konkurrera med EMV har vi skilt på företag som har många eller få anställda, stor eller liten marknadsandel, om företagen verkar på marknader med stor eller liten andel EMV samt företagets marknadsposition. Vi har kodat om vår data på grund av att vi senare ska kunna ställa två grupper mot varandra i Mann-Whitney test för att

kartlägga om det finns några skillnader i vilka strategier företag väljer att använda sig av. Detta test bygger på en icke parametrisk metod och valet baseras på ett slumpmässigt urval. Vårt val utav detta icke parametriska test har gjorts på grund av att vårt material dels inte bygger på ett slumpmässigt urval och inte heller innehåller mer än 30 observationer inom respektive grupp. I och med detta kunde vi inte säkra signifikansen genom att använda oss av ett T-test.

#### 4.5.1 Antal anställda

Vi har valt att dela in företagen i två grupper, litet respektive stort antal anställda. Vi valde att dela in företagen så att det fanns lika många företag i respektive grupp, vilket ledde till att det finns 16 företag i varje. Kodningen av dessa grupperna blev därmed att ett företag med ett litet antal anställda är mellan 0-76 stycken. Därmed blir de återstående företagen med 77- 2300 antal anställda kodade som företag med ett stort antal anställda. Det är stor skillnad på företag med 77 och 2300 anställda, men vi tror att detta är det bäst möjliga sättet för oss att undersöka våra resultat på.

**Group Statistics**

	Antal anställda	Antal	Medelvärde	Std. Avvikelse	Mann-Whitney Signifikans
Strategi 1	Många	16	1,656	,8509	,416
	Få	16	1,969	1,0562	
Strategi 2	Många	16	4,260	,6054	,001
	Få	16	3,125	,9804	
Strategi 3	Många	16	1,938	,8539	,351
	Få	16	1,719	,8938	
Strategi 4	Många	16	1,469	,8654	,882
	Få	16	1,563	1,0782	

**Tabell 7: Skillnader beroende på antal anställda, Strategi 1-4**

Tabellen ovan visar på om användandet av de fyra strategierna för att konkurrera med EMV skiljer sig beroende på om företaget har många eller få anställda.

Våra datautfall ifrån enkäten visar att det endast finns en statistiskt säkerställd skillnad mellan grupperna och det är gällande strategi 2 (sammanslagning av strategierna 2.1 och 2.2). Vi kan här se att Mann-Whitney testet gav ett utfall på 0.001 vilket ger en signifikans på att utfallet är säkerställt med 99% säkerhet. Ytterligare resultat som kan utläsas genom denna tabell är att det är företag med många anställda som använder sig av denna strategin. Detta kan vi utläsa genom att belysa kolumnen medelvärde. Vi ser att medelvärdet för strategi 2 på svaren för företag med många anställda är 4,2 mot enbart 3,1 för företag med få anställda. Detta gör att det till största del är företag med många anställda som använder sig av denna strategi och att det finns en säkerställd skillnad mellan dessa två grupper i användandet av denna strategi.

Vi kan även utifrån denna tabellen påvisa att det inte med statistisk säkerhet (dvs. synbara skillnader kan bero på slumpen) skiljer sig nämnvärt i användandet av strategi 1 (vänta och se), strategi 3 (reducera prisgapet) eller strategi 4 (me-too strategin) på grund av hur många anställda företagen har. Detta kan vi se eftersom vi inte fick någon signifikant säkerställd skillnad inom dessa strategierna vad gäller antalet anställda.

#### 4.5.2 Marknadsandel

Även i denna kategori har vi valt att använda oss av två lika stora grupper. Detta gav oss två grupper innehållande vardera 16 företag. Ett företag med liten marknadsandel har vi definierat

till att vara ett företag som har en marknad från 0-25 procent och ett företag med stor marknadsandel därmed 26-100 procent.

**Group Statistics**

	Marknadsandel	Antal	Medelvärde	Std. Avvikelse	Mann-Whitney Signifikans
Strategi 1	Stor	16	1,7500	,8944	,827
	Liten	16	1,8750	1,0408	
Strategi 2	Stor	16	4,1042	,7172	,020
	Liten	16	3,2813	1,0676	
Strategi 3	Stor	16	1,4688	,5618	,026
	Liten	16	2,1875	,9811	
Strategi 4	Stor	16	1,3125	,8732	,150
	Liten	16	1,7188	1,0323	

**Tabell 8: Skillnader beroende på marknadsandel, Strategi 1-4**

Med vår andra grupperingsvariabel, marknadsandel har vi använt oss av samma test (Mann-Whitney) som föregående grupperingsvariabel för att urskilja om det finns några signifikanta skillnader i användandet beroende på om företagen innehar en stor eller liten marknadsandel.

Tabell 8 visar att det finns en signifikant påvisbar skillnad mellan företag med stor respektive liten marknadsandel i valet av två strategier. Man kan här utläsa att det är strategi 2 och strategi 3 som har ett Mann-Whitney värde under 0,05.

Mann-Whitney testet gav ett utfall på 0,020 för strategi 2 vilket innebär att det är statistiskt säkerställt att det finns en skillnad mellan de två grupperna, stor respektive liten marknadsandel och valet av denna strategin. Vi kan även utläsa att det är företagen med stor marknadsandel som är den grupp som övervägande använder sig av denna strategi. Detta påstående utläses genom att titta närmare på medelvärdet för de båda grupperna, stor respektive liten för strategi 2. Utfallet här kan utläsas till att gruppen med stor marknadsandel har ett snittvärde på 4,1 och gruppen med liten marknadsandel endast har medelvärdet 3,3.

Ytterligare en strategi uppvisar ett Mann-Whitney-testvärde som påvisar en skillnad mellan de två grupperna. Denna strategin är, strategi 3 (reducera prisgapet) som uppvisar ett värde som uppstiger till 0,026. För strategi 3 är det dock företagen med en liten marknadsandel som använder sig av strategin. Företagen med liten marknadsandel har ett medelvärde på 2,2 som ska ställas mot 1,5 för företagen med stor andel på marknaden.

Vid utläsandet av tabell 8 och Mann-Whitney testet finner vi inte fler strategier som påvisar signifikanta skillnader mellan de två grupperna, liten och stor marknadsandel. Tabellen visar att Mann-Whitney signifikansen ligger på 0,827 för strategi 1 (vänta och se), 0,150 för strategi 4 (me-too strategin). Dessa två värden påvisar att det inte finns någon signifikant skillnad mellan användandet av dessa två strategier och storleken på marknadsandelen.

### 4.5.3 EMV andel

Ytterligare en indelning med kodning som vi har använt oss av är att vi har kodat EMV andelen på marknaden där respektive företagen verkar. Även här har vi använt oss av två grupper för att möjliggöra Mann-Whitney test. De två grupper vi delat i materialet i består varje av 50 % av företagen alltså 16 stycken. För att genomföra denna indelning har vi definierat en liten andel EMV på marknaden som 0-9 % och stor andel till 10-100 %.

### Group Statistics

	Emv andel	Antal	Medelvärde	Std. Avvikelse	Mann-Whitney Signifikans
Strategi 1	Stor	16	1,563	,7932	,132
	Liten	16	2,063	1,0626	
Strategi 2	Stor	16	3,510	1,1393	,427
	Liten	16	3,875	,8039	
Strategi 3	Stor	16	1,781	,9123	,627
	Liten	16	1,875	,8466	
Strategi 4	Stor	16	1,656	1,0602	,413
	Liten	16	1,375	,8660	

**Tabell 9: Skillnader beroende på marknadsandel, Strategi 1-4**

Vid utläsande av tabell 9 ovan finns det två grupper att ta hänsyn till. Dessa två grupper är benämnda, stor respektive liten. Indelningen av dessa två grupper är gjord utifrån hur stor marknadsandel EMV har på deras respektive marknad. Gruppen som här är benämnd som liten befinner sig på en marknad där grossisterna har en andel från 0-9 %. Detta innebär att gruppen stor representerar företag vilka befinner sig på marknader med EMV andel från 10-100%. Indelning har gjort så att båda grupperna är lika stora, vilka består av sexton företag. Mann-Whitney testet visar att variabeln EMV andel inte har någon betydelse för företagens användande av strategierna. Alla fyra Mann-Whitney signifikans värdena visar på utfall över 0,05 vilket innebär att användandet av de olika strategierna inte skiljer sig signifikant beroende av variabeln EMV andel.

I detta kapitel kommer vi inte att analysera detta fenomenet vidare men det är värt att reflektera över varför det är på detta viset. Vi hade en förväntning om att faktorn EMV andel skulle ha betydelse för hur företagen agerade och använde sig av strategierna. Vi återkommer till en diskussion angående detta i analys kapitlet.

#### 4.5.4 Marknadsposition

Detta är den sista parametern av fyra som vi använder oss av för att mäta om företag skiljer sig ifrån varandra i användandet av strategier för att konkurrera med EMV produkter. Denna parameter har vi valt att koda som marknadsledare och 2:a-4:e företag. Marknadsledare har vi benämnt de företag som svarat att de är marknadsledare och 2:a-4:e som de som svarat att de ligger mellan detta intervall. Denna indelningen har inte kunnat göras med två lika stora grupper eftersom vi ville dela materialet vid en viss marknadsposition. Vi ansåg därför att det var lämpligt att dela in företagen i två grupper med marknadsledarna i en och de övriga företagen i den andra. Denna indelning gjorde att 43,8 % av företagen hamnade i kategorin ledare och 56,3% kategorin 2:a-4:e företag.



### Group Statistics

Marknadsposition		Antal	Medelvärde	Std. Avvikelse	Mann-Whitney Signifikans
Strategi 1	Ledare	14	2,071	1,1411	,263
	2:a-4:e	18	1,611	,7584	
Strategi 2	Ledare	14	4,298	,5592	,001
	2:a-4:e	18	3,222	1,0016	
Strategi 3	Ledare	14	1,464	,4986	,060
	2:a-4:e	18	2,111	,9934	
Strategi 4	Ledare	14	1,250	,6430	,185
	2:a-4:e	18	1,722	1,1275	

**Tabell 10: Skillnader beroende på marknadsposition, strategi 1-4**

Denna indelning föreföll sig bra då det blev den jämnaste indelningen eftersom det blev fjorton företag i gruppen ledare och arton i gruppen 2:a-4:e. Utfallen i denna tabell visar att inom en strategi skiljer sig klart användandet vilket man ser av ett Mann-Whitney värde på 0,001. Strategin som påvisar denna skillnad är strategi 2. Medelvärdet för de två grupperna inom denna strategi visar att det är företagen som är marknadsledare som använder sig i större utsträckning av denna strategin. Medelvärdet för gruppen ledare visar på 4,3 och gruppen 2:a-4:e företag visar på ett medelvärde på 3,2. Genom dessa resultat kan vi påvisa en signifikant skillnad beroende av marknadsposition och användandet av strategi 2.

#### 4.5.5 Strategi 5

För att möjliggöra en resultatsammanställning av strategi 5 som handlar om företags produktion av EMV produkter har vi använt oss av en annan typ av tillvägagångssätt. Detta val har vi gjort då denna strategin har ett annat upplägg vad gäller frågeformuläret där vi använt oss av en sorteringsfråga. Detta upplägget har vi använt oss av för att lättare kunna se hur många företag som använder sig av strategin samt varför. Vi kommer i och med detta redovisa resultaten av denna strategi genom att använda oss av korstabeller där vi lokaliserar företagen beroende på de fyra sorteringsvariablerna, antal anställda, marknadsandel, EMV andel på marknaden samt marknadsposition.

För att ytterligare redovisa resultaten kommer vi att visa hur företagen som producerar EMV har svarat på de olika frågorna för att kartlägga varför de använder sig av strategin.

Vem är det då som producerar EMV produkter?

#### Antal anställda

Tabell 11 visar att det är arton av de trettiofyra företagen som använder sig av denna strategi. Vi kan se att 75% av de företagen som har 16-80 anställda producerar EMV produkter. För de företag med 801-2300 anställda är siffrorna annorlunda, här är det enbart 33% av det totala antalet företag inom denna storleksklassen som använder sig av strategi 5.

### Antal anställda \* Producerar EMV Crosstabulation

Count		Producerar EMV		Total
		Ja	Nej	
Antal	1-15	4	3	7
anställda	16-80	9	3	12
	81-380	1	4	5
	381-800	3	2	5
	801-2300	1	2	3
	Total	18	14	32

**Tabell 11: Produktion av EMV beroende på antal anställda**

### Marknadsandel

För att se om företag använder sig av produktionsstrategin olika beroende på hur stor andel av marknaden de innehar har vi tagit fram tabell 12. Tabellen visar företagens marknadsandel indelade i fem grupper och om de producerar EMV eller ej. Resultaten från variabeln marknadsandel visar på att cirka 60% av företagen som ligger i den minsta kategorin (1-20%) producerar EMV medan utfallet ytterliggare stiger i gruppen som innehar 21-40% av marknaden där utfallet visar på 66,6%. Inom klassen som innehar 41-60% är det 50% som producerar EMV produkter till deras grossister. I gruppen som har mellan 61-80% av marknaden inom sin produktkategori sjunker andelen också, här visar resultatet endast 33,3% produktion. Det finns en kategori där det inte finns något företag som producerar EMV, denna kategorin är den som innehar en marknadsandel mellan 81% och 100%.

### Marknadsandel i % \* Producerar EMV Crosstabulation

Count		Producerar EMV		Total
		Ja	Nej	
Marknadsandel	1-20	7	5	12
i %	21-40	8	4	12
	41-60	2	2	4
	61-80	1	2	3
	81-100	0	1	1
	Total	18	14	32

**Tabell 12: Produktion av EMV beroende på marknadsandel**

### EMVs andel på marknaden

Tabell 13 visar sambandet mellan EMV-produktion och EMVs andel på den specifika leverantörens marknad. Vi kan i denna tabell utläsa att de flesta företagen befinner sig på en marknad där EMV står för 10% eller mindre av marknaden. Vi kan också utläsa att av de företagen som befinner sig på en sådan marknad producerar 60% av företagen EMV. Nästa nivå på marknaden av EMVs andel har vi satt från 11-20% och bland dessa företag producerar 50% EMV. På marknader där EMV har en så pass stor andel som 21-30% producerar inga av våra studerade företag EMV. Detta betyder alltså att ett mindre antal företag procentuellt sett producerar EMV på marknader där EMV har en större andel än föregående intervall. I den kategori där EMV har störst andel av marknaden dvs. 41-50% producerar alla studerade företag EMV.

**EMV andel på marknaden i % \* Producerar EMV  
Crosstabulation**

Count		Producerar EMV		Total
		Ja	Nej	
EMV andel på marknaden i %	1-10	12	8	20
	11-20	4	4	8
	21-30	0	2	2
	41-50	2	0	2
Total		18	14	32

**Tabell 13: EMVs andel på marknaden och produktion av EMV**

Marknadsposition

I tabell 14 kan vi se de studerade företagen indelade i marknadsposition, det finns fyra grupper 1:a företaget dvs. marknadsledarna, 2:a företagen, 3:e företagen och 4:e företagen eller mindre.

Om vi tittar på de olika företagens marknadsposition kan vi se att av marknadsledarna producerar ca: 36% EMV. Går vi ner ett steg på marknaden och tittar på 2:a företagen ser vi att över 85% av företagen producerar EMV och av 3:e företagen på marknaden producerar alla de studerade företagen EMV. En intressant iakttagelse är att om vi tittar på de företagen med minst marknadsandel producerar majoriteten av dem inte EMV. Det är alltså de riktigt små och de riktigt stora företagen i avseende marknadsposition som i minst utsträckning producerar EMV.

**Marknadsposition \* Producerar EMV Crosstabulation**

Count		Producerar EMV		Total
		Ja	Nej	
Marknadsposition	1:a före	5	9	14
	2:a före	6	1	7
	3:e före	5	0	5
	4:e-före	2	4	6
Total		18	14	32

**Tabell 14: Produktion av EMV beroende på marknadsposition**

## 4.6 Sammanfattande bild av användandet av strategierna

Det fanns 6 företag som ansåg att de använde sig av strategin avvakta och se men där det senare visade sig att de ändå hade använt sig av någon annan strategi för att bemöta konkurrensen från EMV. Respondenterna menade inte att sambandet mellan konjunkturen och EMVs andel var en anledning till att avvakta. De flesta företagen menade att marknaden hade förändrats och att därför de också var tvungna till att förändra sig.

Strategi 2 distansering är en strategi som visade sig vara väl utbredd hos leverantörerna. Det fanns skillnader mellan marknadsledare och 2:a-4:e företag och på vilket sätt de använde sig av denna strategi. Resultaten visade att marknadsledarna inriktade sig till störst del på innovation och kvalitet men företagen använde sig även av produktionsteknologi för att öka avståndet till grossisternas EMV Att det fanns skillnader mellan dessa olika företagen med olika marknadsandelar hade ingenting med attityder att göra utan berodde på deras

förutsättningar. Företagen med mindre andel ville egentligen satsa på innovation och produktutveckling men ansåg inte att de hade kapital för att klara av det. I och med detta valde företagen med en mindre marknadsandel istället att inrikta sig på billigare sätt för att distansera sig. De mest återkommande sätten enligt våra resultat vara ny design samt utveckling av förpackningar.

Att respondenterna inte medvetet ville använda sig av rabatter eller prissänkningar för att konkurrera var lätt att utläsa. Dock fanns det en del mindre företag som hade känt sig tvingade till detta för att kunna hålla sig kvar på marknaden.

Det är inte många företag som använt me-too strategin. Marknadsledarnas åsikter till varför de inte hade använt denna strategin grundade sig i att de inte fann det lönsamt. De ansåg att det inom kort enbart skulle vara marknadsledarens och 2:a företagets varumärke som skulle finnas kvar på hyllorna tillsammans med EMV produkterna. 2:a-4:e företagen ansåg också att det fanns en risk med denna strategi. De menade att om man satsade på att använda samma strategi som grossisterna fanns det en stor risk för att bli bortplockad ur sortimentet.

Enligt våra resultat var det företagen som hade 16-80 anställda som producerade EMV produkter åt grossisterna. Det var 75% av företagen med denna storleken som använde sig av denna strategi. Marknadsandelen verkar även ha en inverkan på valet utav denna strategi. Det visar sig att ju större marknadsandel desto mindre angelägen är dessa företagen att producera EMV produkter. EMV andelen på marknaden visade sig inte ha någon betydelse för användandet av strategi 1-4 för företagen, men för strategi 5 fanns det vissa tendenser.

När det gäller marknadspositionen och användandet av strategi 5 kan man kunna urskilja ett mönster, dvs. att det finns en del marknadsledare och 4:e företag som använder sig av denna strategin men att det framförallt är 2:a och 3:e företagen.

## 5 Analys

---

I analyskapitlet diskuterar vi våra resultat strategi för strategi i kombination med en jämförelse av våra resultat med tidigare forskning, teorier och modeller.

---

### 5.1 Analys strategi 1 (Avvakta och se)

Som kunde ses i det konceptuella ramverket menade Hoch (1996) att det i många fall kunde innebära stora kostnader för leverantörerna att agera mot EMV och att det för att spara resurser kunde vara en bra ide att vänta med att agera mot EMV tills de etablerat sig på marknaden och företaget tagit god ställning till vilken strategi de skall använda.

I vår undersökning kom vi fram till att då EMV blivit en betydande del av den svenska dagligvaruhandeln är det inte aktuellt för företagen att avvakta och se hur EMV utvecklar sig innan de agerar. Även de företag som tycker att de inte agerat mot EMV har vidtagit åtgärder, för att anpassa sig till den nya konkurrenssituationen. Dessa företagen är kanske inte medvetna om att de har gjort det eller kanske planerar de att göra större satsningar mot EMV i framtiden och tycker därför inte att de agerat då de nu endast vidtagit nödvändiga åtgärder. Att det skulle finnas ett samband mellan EMVs framgång på den svenska marknaden och konjunktursvängningar som Hoch (1996) menar anser inte heller respondenterna i undersökningen är en anledning till att inte agera.

I Mann-Whitney testen testade vi om det finns skillnader vid val av strategi 1 mellan företag med olika marknadsandel, marknadsposition, antal anställda och EMV-andel på marknaden. Resultaten visade inte några signifikanta skillnader mellan företagen vilket beror på att ingen speciell sorts företag i hög utsträckning använt sig av strategin. Gemensamt för alla företagen är att de har agerat även om vissa har påstått att de inte gjort det.

Som sagt har vi inte funnit någon statistiskt säkerställd skillnad mellan EMV andelen på marknaden och företagets val av strategi 1 (avvakta och se) som Verhoef et al (2002) funnit. Då vi startade undersökningen förväntade vi oss resultat som visade att det skulle vara så. De företag som enligt vår undersökning menade att de avvaktat hade i själva verket trots detta använt sig av någon strategi för att hantera EMV konkurrensen. De företag vi tittat på är kanske mer införstådda med hur EMV kan utvecklas då denna utvecklingen pågått länge i andra länder, därmed finns det möjligtvis en stor medvetenhet om EMVs potentiella utveckling på den svenska dagligvarumarknaden. Det kan också vara så att de marknader vi tittat på haft en större andel EMV på sina marknader än de företag Verhoef et al (2002) tittat på och att avvakta strategin inte används på marknader där EMV etablerat sig. Vi kan inte säga emot de uppgifter de tagit fram, men vi kan med hjälp av deras resultat stärka våra resultat om att avvakta och se är en strategi som inte används då EMV etablerat sig väl på en marknad.

Vår undersökning visar alltså att Strategi 1 är en strategi som inte används av de svenska leverantörerna och därmed en överflödig strategi för marknader där EMV fått fäste.

### 5.2 Analys strategi 2 (Öka distansen till EMV)

Genom att kombinera de två inriktningarna inom strategi 2 som handlar om att distansera sig mot EMV produkterna menar Hoch (1996) att man får ut det bästa resultatet av strategin. Genom att titta på våra resultat av denna strategi ser man att de två inriktningarna gav ett mycket högt korrelationsvärde, vilket innebär att dessa två strategierna används just som

Hoch förespråkar. Totalt sett verkar alla företagen vara överens om att detta är en bra strategi att använda mot EMV.

Marknadsledarnas kommentarer visar att de satsar mycket hårt på produktutveckling, teknologi och marknadsföring av sina produkter för att distansera sig från EMV. Även om de till viss del känner pressen från EMV är de relativt säkra på sin ställning på marknaden och satsar på sina produkter för att kunna säkerställa ställningen även i framtiden.

Enligt resultatet har 2:a-4:e företagen i större utsträckning känt av EMVs framgång och menar att de inte har råd att investera mycket i produkterna även om de anser att det är nödvändigt. Bland dessa företag ser vi också en viss tendens till att välja billigare sätt att satsa på sina produkter. Ett exempel på detta är till exempel snyggare design på förpackningar vilket är precis det som Quelch & Harding (1996) och Ashley (1998) utökade strategin med.

Enligt resultaten i Mann-Whitney testen kan vi utläsa att när det gäller antal anställda, marknadsandel och marknadsposition finns det signifikanta skillnader mellan de olika grupperna. De grupperna med störst marknadsandel, högst marknadsposition och flest antal anställda använder strategi 2 i större utsträckning. De indikationer vi fått i de kvalitativa frågorna kan stärkas genom denna statistiska data.

Att det framförallt är de stora företagen som använder sig av denna strategi beror kanske på att då de har stor marknadsandel har de stora inkomster och har därför mer pengar att investera på sina produkter. Ett annat intressant resultat vi fått fram är att även de mindre företagen med en mindre marknadsandel försöker att arbeta efter samma metod som marknadsledarna. Detta indikerar att den sammantagna åsikten bland leverantörerna på den svenska dagligvarumarknaden är som Stewart-Knox (2003) menar att produktutveckling har blivit en nödvändighet för att överleva på marknaden.

På den svenska dagligvarumarknaden kan alltså utläsas att strategi 2 distansera sig från EMV är en strategi många företag valt att arbeta med i konkurrensen med EMV oberoende av storlek och position men på olika sätt.

Precis som Verhoef et al (2002) har vi kommit fram till att företagen i första hand använder sig av distanseringsstrategin för att agera mot EMV. Vi kunde märka skillnader mellan marknadsledarna och de övriga företagen, då marknadsledarna i större utsträckning satsade på strategin och att de också satsade mer på produktinnovation och kunskap. Verhoef et al (2002) fick fram två grupper med olika sätt att distansera sig, den ena gruppen satsade både på teknologi och att stärka sitt varumärke medan den andra gruppen satsade enbart på att stärka varumärket. Detta kan kanske jämföras med våra resultat om man tänker sig att den grupp som satsar på teknologi och varumärke skulle jämföras med våra marknadsledare och de andra företagen som satsar på ett billigare sätt att distansera sig med dem som bara satsar på varumärke.

### **5.3 Analys strategi 3 (Reducera prisgapet)**

Som vi tidigare nämnt har det i en omfattande undersökning gjord i samarbete mellan University of Chicago Graduate School of Business, Dominick's Finer Foods visade det sig att prisgap har inflytande både på försäljningen av LMV och av EMV (Hoch, 1996). Prisgapet har enligt denna undersökning den inverkan att om det är ett stort prisgap mellan LMV och EMV gynnar detta EMV om däremot prisgapet är mindre är det LMV som gynnas. Detta borde göra att det blir intressant och bra för leverantörerna att försöka minska prisgapet och därmed minska sitt eget pris enligt de uppgifter vi redovisat i det konceptuella ramverket. Trots detta kan vi inte se några tydliga tendenser på att de svenska leverantörerna försöker sänka sitt pris. Tvärtom verkar reducering av prisgapet att vara en opopulär strategi vilket även Verhoef et al (2002) kommit fram till.

Hoch (1996) kritiserade ovannämnda undersökning på den punkten att den inte skiljer på stora och små företag i undersökningen. Då Hoch genom en undersökning kommit fram till att marknadsledarens försäljning förblev relativt konstant oavsett prisgapet medan de mindre leverantörernas varor är mer priskänsliga. Hoch menar därför att reducering av prisgapet lämpar sig dåligt för marknadsledare, men är kanske det enda sättet för de mindre leverantörerna att konkurrera.

Den observation vi gjort visar att marknadsledarna inte är intresserade av att reducera sina priser. De känner att de redan har ett försprång på marknaden som garanterar en viss inkomst och vinst vilken de sedan använder för att behålla detta försprång. Bland marknadsledarna har det inte skett någon stor påverkan på prissättning istället har marknadsledarna vidtagit åtgärder för att på andra sätt stärka sina produkter. Detta stämmer också med de observationer Hoch gjort om marknadsledarnas priskänslighet.

Bland de övriga företagen fann vi också en ovilja att reducera pris, men i denna kategori fanns det ett fåtal företag som kände att de blivit "tvingade" att sänka sitt pris för att kunna vara med i den nya konkurrenssituation på marknaden som inkluderar EMV. I de utförda Mann-Whitney testerna kunde vi finna en signifikant skillnad mellan hur företag med stor respektive liten marknadsandel använde sig av strategi 3, och det var främst de mindre företagen som använt denna prisstrategi. Detta stämmer bra ihop med Hochs antaganden om priskänslighet hos de mindre företagen.

Det motstånd som vi fann hos de flesta företagen i att sänka sitt pris verkade för många bero på en rädsla för det risktagande som de menade att en prisreduktion innebär. För att göra en återblick i det konceptuella ramverket kan vi där finna att Hoch nämner att grossisten inte vill gå med på att leverantörerna gör denna prissänkning då det inte är lönsamt för dem. Det är svårt för leverantörerna att konkurrera med EMV genom priset det är oftast där som EMV produkterna är som mest konkurrenskraftiga. Verhoef et al (2002) nämner även att relationen till grossisten kan skadas på grund av denna prissänkning, vilket också är en anledning till att leverantörer försöker undvika denna strategi.

De flesta företagen verkar överens om att prissänkingsstrategier inte är bra för företagets långsiktiga överlevnad, trots det har en del företag sänkt sina priser på grund av EMV. Denna utvecklingen kan man kanske se som ett sista försök av dessa företag att bli kvar på marknaden. Den allmänna meningen är att då det är grossisten som har makten över butiken och vem som skall få hyllplatserna måste leverantörerna anpassa konkurrensen för att inte skada relationen med den viktigaste kunden dvs. grossisten. Prisstrategi är därmed en strategi som de flesta svenska leverantörerna inte vill använda sig av.

#### **5.4 Analys strategi 4 (Me-too produkter)**

Att börja producera en me-too produkt för att som Hoch uttrycker det skydda sitt eget märke samtidigt som man tränger ut EMV eller minskar dess tillväxt används inte i stor utsträckning av de svenska leverantörerna. Det fanns en del företag som delvis tyckte att de använde sig av denna strategi, men det var i så fall för att de redan hade ett lågprismärke innan EMVs uppkomst eller som ett sätt att samarbeta med grossisten utan att behöva producera EMV.

Hoch nämner också en del nackdelar med att producera en me-too produkt, det kan t.ex. vara att me-too varan kan konkurrera med ens ursprungliga produkt, samt att de tillkommer framtagnings och marknadsföringskostnader för den. Dessa nackdelar var inget våra respondenter nämnde, men det är mycket möjligt att även dessa faktorer bidragit till att de inte valt denna strategi.

En annan nackdel Hoch tar upp är att grossisten antagligen kommer att ta betalt för att distribuera den konkurrerande produkten och det var kommentarer med anknytning till detta

som respondenterna gav som anledning till varför de tyckte det var en dålig strategi. Den generella meningen bland respondenterna är att det inte är lönt att försöka ta efter EMV produkter då man riskerar att inte få vara med i sortimentet. Vill inte grossisten ta med produkten i sortimentet finns det inte heller någon chans för leverantören att lyckas med produkten och det kan också bli svårare för leverantören att få in sina övriga produkter då relationen till grossisten skadas. Många ser det därför som riskfyllt att ta efter EMV produkter. Om man skall producera en me-too produkt bör det vara i samarbete med grossisterna inte i konkurrenssyfte.

Inte heller i Mann-Whitney testen kunde vi finna några skillnader mellan olika sorters företag. De flesta företagen tycker inte att detta är en bra strategi och använder inte denna strategi, detta gjorde att vi inte heller fann några skillnader mellan de olika kategorierna vi delat in företagen i. Att Verhoef et al (2002) också funnit att denna strategin inte används i någon större utsträckning stärker reliabiliteten för detta resultat.

Hoch påpekar att me-too strategin passar de mindre leverantörerna bäst. Vi har dock inte funnit att de mindre företagen i större utsträckning använder strategin.

Genom resultaten ifrån denna strategi kan man tydligt se hur leverantörerna har tappat sin styrka och förhandlingskraft på marknaden och hur makten förskjutits till grossisterna. Att leverantörerna inte skulle vilja konkurrera med EMV produkterna genom att lansera lågprisprodukter skulle man kunna tänka sig, men att de inte vågar för att de skulle bli bortplockade ur sortimentet kunde vi inte tänka oss innan vi såg testresultaten. På grund av att det finns ett fåtal stora grossister på den svenska marknaden skulle man nästan kunna säga att många leverantörer blivit maktlösa. Leverantörerna har fått allt mindre makt medan grossisterna fått allt större. Detta kan förstås påverka konkurrenssituationen på marknaden som i sin tur också påverkar slutkonsumenterna som kanske inte kan få så billiga produkter som de skulle kunna fått om det vore en bättre fungerande konkurrenssituation på marknaden.

## **5.5 Analys strategi 5 (Producera EMV)**

Det har tidigare gjorts undersökningar av bland annat Håkansson (2000) som har visat att 40% av leverantörer legotillverkade EMV åt grossisterna. Genom att vi undersökt vilka olika strategier leverantörerna har för att konkurrera med grossisterna på grund av den nya marknadssituationen har vi även fått en indikation på hur många företag som producerar EMV. I vår studie och med de representanter som denna innefattar har vi fått resultat som visar att det är mer än hälften (56%) som valt produktion av EMV. Att denna andelen har stigit sedan Håkanssons undersökning kan vara en tillfällighet då vi inte har mer än 32 företag i vår undersökning men det kan även vara en indikation på att företag tidigare har avvaktat och nu valt att anpassa sig till den nuvarande marknadssituationen och börjat producera EMV produkter.

Av de företagen som valt att producera EMV produkter har det visat sig att storleken på företaget mätt i antalet anställda verkar ha en viss betydelse. Detta kan vi se genom att den procentuella andelen av företagen som producerar EMV skiljer sig åt i storleksklasserna 16-80 och 81-380 anställda. Bland företagen med 16-80 anställda finner vi att 75% producerar EMV medan företag med 81-380 anställda är det är tvärtom då 75% har valt att inte producera EMV. Vad kan detta då bero på? Enligt vad vi fått fram genom våra kvalitativa intervjuer finns det tendenser som visar att de mindre företagens situation kräver EMV produktion. De känner sig i vissa fall tvingade att producera EMV för att få ha kvar sitt eget varumärke i butikssortimentet, vilket innebär att denna strategin mer eller mindre blir nödvändig för dem. Det kan också vara så att deras egna produkter minskat i försäljning till förmån för EMV produkterna och att de väljer att producera EMV för att kunna hålla igång sin produktion. Att resultatet är annorlunda i gruppen med 81-380 kan bero på att dessa företagen inte har en så



stark beroendeställning till grossisterna. Många av de större företagen producerar EMV produkter åt grossisterna eftersom det finns fördelar med detta och inte på grund av att de måste. Som fördelar nämner de att produktionskapaciteten används på ett bättre sätt, att relationen stärks men också på grund av konkurrensskäl. Produktion av EMV sker enligt Verhoef et al (2002) antingen strategiskt för att förbättra relationen med grossisten eller endast på grund av att andra konkurrenter producerar EMV. Genom våra resultat har vi också fått dessa indikationer vilket ytterligare styrker dess reliabilitet, men många respondenter påpekade även att det fanns andra skäl till att producera EMV, tex. ekonomiska skäl eller för att öka sin produktionsvolym.

Enligt Verhoef et als (2002) resultat är det de företag som i distanseringsstrategin satsar på teknologi som producerar EMV för att stärka relationen till grossisten. De företag som i vår undersökning distanserade sig genom kunskap var i första hand marknadsledarna. Många av marknadsledarna i vår undersökning har valt att inte producera EMV, men utav de marknadsledarna som producerade EMV kunde man urskilja att de var måna om relationen till grossisten och detta kan påvisa ytterligare en likhet mellan undersökningarna.

Har då marknadsandelen en inverkan i valet att producera EMV? Det finns i alla fall indikationer på detta i vår undersökning. Företagen med en marknadsandel på upp till 40% använder sig av denna strategin i 62,5% av fallen medan företagen med en marknadsandel mellan 41-100% i lika stor utsträckning avstår från det. Anledningen till att dessa större företag inte använder sig av strategin kan bero på att de inte finner det nödvändigt och istället satsar på strategi 2 (distansering). Detta innebär att de istället har valt att satsa på sina egna produkter och försöker att distansera sig så mycket som möjligt gentemot grossisternas EMV produkter.

Vi har ställt oss frågan om företag som befinner sig på en marknad där det finns en stor andel EMV väljer att producera dessa produkter åt grossisterna. I vår undersökning har vi fått lite motstridiga resultat mot detta. Vi har observerat att företag som befinner sig på marknader där EMV har 1-10% av marknaden producerar EMV i hög grad, upp emot 60% av företagen. På de marknader där EMV utgör en stor andel finner vi däremot blandade resultat. I kategorin där EMV utgör 21-30% finns det inget företag som använder sig av strategin att producera EMV åt grossisterna medan i kategorin med en större andel 31-50% producerar alla EMV. Dessa resultat där EMV utgör en stor andel i kategorierna 21-30% och 31-50% kan de stora skillnaderna bero på att vi har få antal företag representerade i vår undersökning och utfallet kanske hade sett helt annorlunda ut om det funnits fler företag representerade. Man kan fundera över varför en så stor andel av företagen har valt att producera EMV i de kategorier där EMV innehar en liten andel av marknaden. Kan det vara så att dessa företag idag ser produktion av EMV som någonting som är naturligt och som kommer att öka i framtiden och därför vill börja producera dessa produkter direkt från början av dess utveckling.

En övergripande bild över vilka företag som använder sig av produktionsstrategin av EMV anser vi oss kunna dra utifrån våra resultat. Det finns i alla fall tydliga indikationer på att det är de mindre företagen som producerar EMV, både vad gäller antalet anställda och marknadsandel. Marknadspositionen är inget undantag utan även här finns det skillnader. Marknadsledarna är inte skeptiska till EMV produktion men de har i stor utsträckning valt att inte producera EMV. Genom att titta på hur dessa marknadsledarna använt sig av de andra strategierna och deras kommentarer går det att urskilja att många har valt att helt och hållet satsa på sina egna produkter för att distansera sig mot EMV vilket innebär att EMV produktion inte har varit aktuellt dem.

## 6 Slutsatser

---

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till genom att analysera vårt kvantitativa och kvalitativa resultat. Vi har även i detta kapitel försökt att lyfta fram kunskap och åsikter vi fått genom att bearbeta materialet.

---

### 6.1 Teoretiskt bidrag

EMV har givit grossisterna en allt större makt gentemot leverantörerna och förutom att vara en viktig kund har grossisterna nu även blivit en stor konkurrent. Trots detta har det ej gjorts många undersökningar på hur leverantörer agerar mot grossisternas EMV. Av den litteratur som tidigare skrivits om området kunde vi finna Hochs konceptuella modell samt Verhoefs mer operationella undersökning som utgår ifrån Hochs strategier. Dessa artiklar berör båda leverantörers strategier mot EMV på ett detaljerat sätt.

Även om vi i studien utgått från Hochs strategier har vi även ställt oss kritiska mot dessa, då vi insåg att alla Hochs strategier inte var representerade av våra respondenter. Det skulle kanske vara tillräckligt att endast utgå från tre övergripande konkurrensstrategier. Hoch har valt att vara väldigt detaljerad och han talar specifikt om strategier mot EMV. Även om vi ifrågasatt Hochs strategier under arbetets gång var det Hochs fokus på specifika konkurrensstrategier mot EMV som var anledningen till vårt val av denna teoretiska utgångspunkt.

Om man inte använt sig av någon av de andra strategierna har man avvaktat och automatiskt använt sig av Hochs strategi 1, avvakta och se. Detta kan vara ett strategiskt val men enligt oss inte ett aktivt sätt att konkurrera på. Som Hoch själv nämner kan avvakta vara ett sätt att spara pengar för att inte spendera resurser på fel strategi. I vår undersökning var det endast ett fåtal företag som sa att de avvaktade, trots det hade samtliga av dessa företag ändå använt sig av någon annan strategi. I den holländska studien av Verhoef visar resultatet att det var på marknader med liten marknadsandel som avvakta strategin användes. Detta resultat kanske berodde på att de helt enkelt valt att inte ha en strategi för att konkurrera, då EMV hade en liten andel av marknaden eller för att EMV var så nytt på marknaden att de inte hunnit välja strategi. I en undersökning kan man definiera de företag som avvaktat genom att de inte använder sig av någon annan strategi.

Me-too strategin används i princip inte alls av våra respondenter och även i Verhoefs studie är denna strategi av mindre betydelse för leverantörerna. Det fanns ett fåtal av de respondenter som på sätt och vis menade att de använde sig av strategin, genom att de hade ett lågprismärke sedan tidigare eller genom samarbete med grossisten. Vi tror dock inte att detta i första hand beror på EMVs utveckling.

De av Hochs strategier som vi genom vår undersökning främst funnit är samma som Verhoef fann på den Holländska marknaden. Dessa är distansera sig och producera EMV. Vi har dock inte i denna undersökning stött på något företag vilket fokuserat på att producera EMV i större utsträckning än sina egna produkter. Däremot kan vi tänka oss att om EMV kommer att nå upp i 40% av marknaden som de gjort i Storbritannien kommer allt fler, speciellt mindre företag att fokusera på grossisterna som en eller ett fåtal viktiga kunder. Detta tror vi även kan vara ett bra alternativ för de mindre företagen, för att bli kvar på marknaden när de annars kan bli utkonkurrerade ur sortimentet.

I vår undersökning har vi haft nytta av de aspekter Hoch har vad gäller strategier mot EMV och de olika infallsvinklar man kan få av dessa. Däremot har vi funnit en del av dem överflödiga.

Ett teoretiskt bidrag har varit att skapa ett mätinstrument för att kunna mäta leverantörers användande av strategier för att bemöta EMVs framväxt på dagligvarumarknaden. Genom att kunna mäta detta agerande kan man skaffa sig en bild över hur marknaden kommer att se ut i framtiden, samt hur de olika företagen resonerar angående den nya svenska marknadssituationen inom dagligvaruhandeln.

För att kunna jämföra strategier mot EMV med annan konkurrens litteratur hade det varit möjligt att utgå ifrån en mer allmän teori om konkurrensstrategier som till exempel Porters konkurrensstrategier. Det finns många likheter mellan dessa och Hochs. Skall man titta mer specifikt på EMV strategier tycker vi dock att Hoch kommer med många relevanta detaljer. Vid användandet av Hochs strategier för att utreda vilka som används på den svenska dagligvarumarknaden visade det sig att det fanns ett antal som till viss del var överflödiga, Porters tre täcker i stora drag.

Tittar vi närmare på Porters strategi kostnadsledarskap kan vi tydligt märka att den är nära relaterad till Hochs reducera prisgapet strategi. Det handlar om att konkurrera genom att försöka ha ett så lågt pris som möjligt eller som i Hochs fall att närma sig EMVs låga pris. Hoch tar upp prisfrågan i relation till EMV och därmed på ett mer detaljerat sätt än Porter, men utgångspunkten är densamma. Reducering av prisgap och introducering av me-too produkt handlar båda om att närma sig EMV i pris och båda strategierna skulle därmed kunna inkluderas i Porters kostnadsledarskap. I jämförande av Hochs distansering och Porters differentiering finner vi ytterst få skillnader. De handlar båda om att skapa ett mervärde för kunden och kunna erbjuda något som konkurrenterna inte kan. Hochs strategi 5 produktion av EMV kan vara ett sätt för leverantörer att fokusera på ett kundsegment, grossisterna.

## **6.2 Företagsekonomiskt bidrag**

Som en följd av vårt teoretiska bidrag i form av ett mätinstrument och ett resonemang kring användbarheten utav Hochs strategier har vi också skapat ett företagsekonomiskt bidrag som är mer praktiskt. Genom att använda oss av mätinstrumentet har vi funnit skillnader i användandet av strategier mot EMV mellan olika sorters företag på den svenska dagligvarumarknaden.

Det finns tre strategier som inte används i hög utsträckning, strategi 1 avvakta och se är ett exempel på en sådan strategi. Denna strategin är det enbart 3 företag som har svarat att de helt överensstämmer med och trots det har de använt sig av andra strategier mot EMV. Eftersom företagen menar att EMV redan blivit en given aktör på marknaden finns det inte utrymme för företagen att avvakta. Resultatet visar inte heller skillnader mellan olika kategorier av företag, eftersom denna strategi används i så liten utsträckning av alla företag.

Reducera prisgapet och me-too strategierna handlar om att närma sig EMV. Dessa strategier används båda i liten omfattning. Orsaken till detta är enligt respondenterna rädslan av att komma för nära grossisternas EMV produkter och att konkurrera med dessa så att man blir bortplockad ut butikssortimentet och förlorar sin distributionskanal till slutkonsumenterna. Vad gäller me-too strategin var denna använd i väldigt begränsad omfattning. Vi kunde inte heller finna en speciell sorts företag som använde strategin i högre eller mindre utsträckning då den var begränsat använd av alla företagskategorier. Vad gäller reducering av prisgap fann vi en skillnad mellan företag med stor och liten marknadsandel, det var företagen med liten marknadsandel som i större utsträckning använt sig av reducera pris strategin. Företagen med stor andel av marknaden vill absolut inte sänka sitt pris utan istället behålla sin marknadsandel

genom att på andra sätt satsa på sina produkter. Företagen med en mindre marknadsandel ville inte heller sänka sitt pris, men ett fåtal av dessa kände att de blivit tvingade till att sänka sitt pris för att ha en chans att stanna kvar på marknaden.

Marknadsledarnas vilja att öka distansen mellan sig och grossisternas EMV gör att de i väldigt stor utsträckning använder sig av strategi 2 distansering. Denna strategin används även av de övriga företagen med mindre marknadsandel, dock finns det skillnader i vad man fokuserar på för åtgärder inom strategin. Marknadsledarna satsar på produktutveckling, kunskap och marknadsföring för att hela tiden ligga ett steg före de övriga företagen. Företagen som har 2:a-4:e position på marknaden använder sig också av marknadsföring som ett verktyg men i mindre utsträckning. Den största skillnaden mellan de olika företagen är att de mindre företagen i hög grad satsar på design på sina produkter och marknadsledarna på att utveckla själva produkten som ett sätt att förbättra sina varor. Vi har funnit att ekonomiska förutsättningar är anledningen till dessa skillnader. De mindre företagen anser sig inte ha resurser att satsa på framtagning av nya produkter då EMV har tagit andelar av deras marknad. Detta har gjort att dessa företag fokuserat på att distansera sig genom att satsa på mindre kostsamma åtgärder inom strategin. Vi kunde även finna signifikanta skillnader mellan olika företag. De företag med en högre marknadsposition, fler antal anställda och en större marknadsandel använder sig av strategi 2 i större utsträckning än de företag med den lägre marknadspositionen, få antal anställda och mindre marknadsandel.

Vi har även fått fram indikationer på vilka företag det är som producerar EMV produkter. Man skulle kunna tänka sig att det är företagen med minst antal anställda och en liten marknadsandel som gör detta för att de inte klarar sig kvar på marknaden annars. Enligt vår undersökning har det visat sig att det inte är så. De mindre företagen menar att de inte vågar ta på sig dessa uppdragen då de känner att de binder upp sig gentemot grossisterna och blir beroende av dem, vilket kan leda till att de blir "livegna". Undersökningen har också visat att det inte heller är marknadsledarna som i störst utsträckning använder sig av strategin. Detta beror på att de finner att det är de som sitter på kunskapen och inte behöver dela med sig av denna. Det finns dock marknadsledare som använder denna strategi, men då gör de inte det för att de måste utan för att det finns någonting att tjäna, antingen ekonomiska skäl, på grund av relationen eller beroende på produktionskapaciteten. Den största gruppen av företag som valt att producera EMV produkter har visat sig vara de företag som har 16-80 anställda, inte är marknadsledare och har en marknadsandel som ligger mellan 21-40%. EMV produkternas andel på marknaden där dessa företagen agerar har också visat sig ha en viss betydelse för om företaget producerar EMV. Det har framkommit tendenser till att det skulle vara företagen där EMV har en mindre andel av marknaden som i större utsträckning producerar EMV produkter.

Sammanfattningsvis är det främst distansering och produktion av EMV som företagen använder som konkurrensstrategier mot EMV. Avvaktat har företagen inte kunnat göra eftersom EMV utvecklingen gått för långt och pris reducering och skapande av me-too produkter är för riskabelt. Företagen vi har tittat på vill distansera sig så att de ligger ett steg före EMV och förbättra relationen och få ekonomiska fördelar genom att producera EMV.

### **6.3 Studiens begränsningar**

Den största begränsningen är att vi endast hade 32 intervjuer att basera det kvantitativa resultatet på. Då vi t.ex. analyserade det kvantitativa resultatet av stora och små företag delade vi in företagen i två lika stora delar och analyserade sedan utifrån det. Detta innebar att de små företagen hade från 0-76 antal anställda medan de stora hade från 77-2300 anställda. Vi har i många fall sett tendenser både i det kvalitativa och även i det kvantitativa resultatet som pekade åt ett håll, men på grund av att uppdelningen av företagen endast bestod av två grupper har vi inte fått så betydande signifikanta skillnader i de statistiska resultaten som vi

förväntade oss. Om vi haft ett större antal företag att basera studien på tror vi att man tydligare hade kunnat se sambandet mellan de olika undersökningsmetoderna. Vi hade kanske kunnat komma ifrån problemet om vi gjort ett annat urval. Då det finns få stora och flera mindre företag på marknaden tror vi ändå att materialet på ett bra sätt representerar det utbud av företag som verkar på den svenska dagligvarumarknaden, men skillnader mellan olika företag hade kanske varit lättare att hitta om urvalet varit annorlunda.

För att genom Mann-Whitney test analysera skillnader mellan olika sorters företag har vi delat in företagen i olika kategorier; *EMVs andel på den aktuella marknaden, respondenternas marknadsandel på den aktuella marknaden, företagens marknadsposition och antal anställda på företaget*. Vad beträffar dessa kunde vi genom alla dessa kriterier förutom EMVs andel på den aktuella marknaden finna signifikanta skillnader mellan de olika företagen. Vi hade förväntat oss att det skulle finnas skillnader mellan företag på marknader med stor andel EMV och liten andel EMV. Då främst att de företag på marknader med större andel EMV i större utsträckning än andra hade agerat genom de olika strategierna mot EMV. Varför vi inte funnit några sådana skillnader kan bero på det spann av företag vi tittat på. Vi delade in företagen i två grupper beroende på hur mycket EMV det fanns på deras respektive marknad, låg respektive hög EMV andel. Liten EMV andel utgjordes av företag som befann sig på marknader där EMV förfogade över 1-9% och stor EMV andel 10-100% av marknaden. Att det fanns många företag som låg precis över brytpunkten för indelningen kan påverka resultatet på ett sätt så att resultatet inte visar några signifikanta skillnader. Vid ytterliggare studier kring detta ämnet kanske det är bättre att först välja vilka marknadsandelar det är aktuellt att titta på för att sedan finna företag som passar in. Vi tror fortfarande att EMVs andel av marknaden kan ha betydelse för hur företag agerar mot EMV, men vår undersökning med hjälp av Mann-Whitney test har ej kunnat styrka det.

Att strategier mot EMV och EMV totalt sett är ett relativt nytt område inom dagligvaruforskning har begränsat oss i det avseende att det finns ett begränsat utbud av tidigare studier och skrivet material att utgå ifrån. I och med detta är vi medvetna om att vår källförteckning är tunn, vilket kan medföra att man som läsare kan ifrågasätta validiteten i studien.

Att vi har ett leverantörsperspektiv i studien innebär att vi utgått ifrån leverantörers egna åsikter om vika strategier de använder. Om dessa åsikter är representativa kan ifrågasättas. Vi har utgått ifrån att respondenterna har svarat sanningsenligt på våra frågor då de fått vara anonyma, men det finns en risk för att våra uppgifter är justerade av respondenterna.

## **6.4 Förslag på vidare forskning**

Då vår undersökning har varit begränsad i avseende hur många företag som har ingått i studien anser vi det finnas anledning till att forska vidare på denna undersökning genom att bygga på med fler respondenter och på så sätt förbättra säkerheten för resultatet.

Då vi funnit att företagen inte använder sig av alla Hochs strategier skulle man även kunna undersöka om Porters strategier går att anpassa till att kartlägga vilka strategier företag har mot EMV. Detta skulle också vara intressant vid en jämförelse av resultaten mellan de olika undersökningarna beroende på vilken modell man använder sig av.

Eftersom vi fått fram att företag använder sig av strategierna på olika sätt är det en intressant fråga vilka strategier som är de effektivaste för att lyckas konkurrera med EMV. Detta är en frågeställning som är efterfrågad av leverantörer på marknaden i Sverige.

EMV utvecklingen är en pågående process och kanske kommer det att komma nya generationer EMV till Sverige i takt med att marknaden förändras. Eftersom utvecklingen antagligen påverkar de strategier som används för att konkurrera med EMV bör man inom detta området forska vidare på hur dessa strategier förändras med marknaden.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Publicerade källor

**Ailawadi, Kusum L.**, (2001), *The retail power-performance conundrum: What have we learned?*, Journal of Retailing, Vol 77.

**Andersen, I. B.**, (1998), *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

**Ashley, R.**, (1998), *How to effectively compete against private.label brands*, Journal of Advertising Research.

**Bell, R., Davies, R. & Howard E.**, (1997), *The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for*, Long Range Planning, Vol: 30: 6 s. 853-861

**Burt, S.**, (2000) *The role of store image in retail internationaliation*, International Marketing Review, Vol 17, Nr 4.

**Cantzler, I.**, (1991), *Vad tycker kunden - En bok om kundattitydundersökningar*, Skogs Grafiska AB, Malmö.

**Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C. & Haglund, L.**, (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, Studentlitteratur, Lund

**Christensen, L. et al**, *Marknadsundersökning – en handbok*, 1998, Studentlitteratur, Lund

**Corstjens, J., Corstjens, M. & Lal, R.**, (1995), *Retail Competition in the Fast Moving Consumer Goods Industry: The Case of France and the UK*, European Management Journal, Vol. 13, Nr 4.

**de Chernatony, L. & McDonald, Malcolm**, (1998), *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, second edition.

**Ejvegård, R.**, (2003), *Vetenskaplig metod*, 3:e uppl., Studentlitteratur, Lund

**Eliasson, J., Hagström, C-J.**, (2002), *Dagligvaruhandeln -struktur, ägarform och relation till leverantörer*, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6.

**Hoch, Stephen. J.**, (1996), *How Should National Brands Think about Privat Labels?*, Sloan Management Review, Vol. 37:2.

**Holme, I.M. & Solvang, B.K.**, (1997) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a uppl., Studentlitteratur, Lund.

**Håkansson, P.**, (2000) *Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands*, Elanders Gotab, Stockholm

**Keller, Kevin Lane**, (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey.

**Kotler, Philip et al**, (1999), *Principles of Marketing*: Prentice Hall europé, second European Edition.

**Lekvall, P. & Whalin, C.**, (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg.

**Malhotra, Naresh K. & Birks, David F.**, (2003), *Marketing Research: An Applied Approach*, Pearson Education Limited, Harlow.

**Narasimhan, C., Wilcox, R.**, (1998), *Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis*, Journal of business, Vol. 71, no. 4.

**Nationalencyklopedin**, (1994), Bokförlaget Bra Böcker AB, Höganäs

**Parker, Philip & Kim, Namwoon**, (1997), *National Brands Versus Private Label's: An Empirical Study of Competition, Advertising and Collusion*, European Management Journal, Vol. 15, No 3.

**Porter, M.**, (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*, Free press, New York.

**Quelch, John A. & Harding David**, (1996), *Brands versus Private Labels: Fighting to win*, Harvard Business, Vol. 74, No1.

**Randall, Geoffrey & Seth, Andrew**, (1999), *The Grocers*, Kogan Page, Biddles Ltd.

**Shaw, S.A. et al**, (1992), *The Sourcing of retailer Brand Food Products by a UK Retailer*, Journal of Marketing Management, Vol. 8, p 127-146.

**Stewart-Knox, B., Michell, P.**, (2003), *What separates the winners from the losers in new food product development?*, Trends in Food Science & Technology, Vol. 14, p 58-64.

**Verhoef, P.C. et al**, (2002), *Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels- An Empirical study in The Netherlands*, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 11/12.

**Wallén, G.**, (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

**Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L.T.**, (1989), *Att utreda och rapportera*, Liber förlag, Sandby.

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

**Wikström, L.**, (2003), *Egna Märkesvaror - oundviklig risk*, Svenska Livsmedel, Vol. 2.

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

## 7.2 Övriga källor

**Nederstedt, Sven.**, fd. Vd ICA Syd, Personlig intervju, 2003-12-18.

<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm> (2003-12-16)

# Bilaga 1

## Förundersökningsenkät

1. Vilket företag? \_\_\_\_\_
2. Vilken person är respondent? \_\_\_\_\_
3. Vilken position har Du på företaget? \_\_\_\_\_
4. Hur många anställda är Ni på Ert företag? \_\_\_\_\_
5. Vilken position innehar Ni på Er specifika marknad?  
 Marknadsledare     2:a-3:e företag     4:e företag –
6. Hur ser ni på er position på marknaden? \_\_\_\_\_
7. Hur påverkar er storlek er förhandlingskraft? \_\_\_\_\_
8. Hur har EMV påverkat er position på marknaden?
9. På vilket sätt positionerar Ni Er på marknaden?  
 Lågpris                       Kvalitet  
 Nisch                               Annat \_\_\_\_\_
10. Hur stor andel av marknaden innehar Ni?  
 1-15%    16-30%    31-50%    51-75%    76-100%
11. Hur stor andel av marknaden förfogar EMV över inom Er produktkategori?  
 1-15%    16-30%    31-50%    51-75%    76-100%
12. Hur tror Ni att EMV kommer att utveckla sig inom Er bransch under en snar framtid (två års period)?
13. Har Ni förändrat Er produktutveckling av nya produkter sedan EMVs inträde på marknaden?
14. Har Ni förändrat Er marknadsföring eller design utav befintliga produkter sedan EMV kom in på marknaden?
15. Tillverkar Ni några EMV produkter åt någon distributör?  
**Om ja försök att få reda på varför!**
16. Är det Ni eller detaljisten Ni producerar åt som står för produktutvecklingskostnader?



## Bilaga 2

### Enkät för telefonintervju

#### Inledande frågor:

Hur många anställda är Ni på Ert företag? \_\_\_\_\_

Hur stor andel av marknaden innehar Ni inom den aktuella produktkategorin? \_\_\_\_\_

Hur stor andel av marknaden förfogar EMV över inom den aktuella produktkategorin? \_\_\_\_\_

Nedan följer ett antal påstående om strategier. Vi ber dig markera i vilken utsträckning du tycker att dessa påstående stämmer på ert företag.

#### Strategi 1: Avvakta och se

1. Vi avvaktar med att förändra vår strategi tills vi vet hur marknaden utvecklas

- |                               |                               |                                      |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>        | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| Stämmer<br>inte alls          | Stämmer<br>ganska dåligt      | Varken stämmer<br>eller inte stämmer | Stämmer<br>ganska bra         | Stämmer<br>helt               |

2. Vi avvaktar med förändring av våra strategier då EMVs framgång kan bero på konjunktursvängningar.

- |                               |                               |                                      |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>        | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| Stämmer<br>inte alls          | Stämmer<br>ganska dåligt      | Varken stämmer<br>eller inte stämmer | Stämmer<br>ganska bra         | Stämmer<br>helt               |

#### Strategi 2: Öka distansen

##### Strategi 2:1 ”mer för pengarna”

3. Vi vill erbjuda konsumenterna mer för pengarna, dvs. skapa ett mervärde genom förbättrade och mer attraktiva förpackningar.

- |                               |                               |                                      |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>        | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| Stämmer<br>inte alls          | Stämmer<br>ganska dåligt      | Varken stämmer<br>eller inte stämmer | Stämmer<br>ganska bra         | Stämmer<br>helt               |

4. Vi vill erbjuda konsumenterna mer för pengarna, dvs. skapa ett mervärde genom ökad marknadsföring

- |                               |                               |                                      |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>        | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| Stämmer<br>inte alls          | Stämmer<br>ganska dåligt      | Varken stämmer<br>eller inte stämmer | Stämmer<br>ganska bra         | Stämmer<br>helt               |

### Strategi 2:2 "ny och förbättrad"

5. Vi försöker att distansera oss ifrån EMV genom att lansera nya produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

6. Vi försöker att distansera oss ifrån EMV genom att förbättra kvaliteten på våra befintliga produkter genom produktutveckling

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

7. Unik produktionsteknologi ger oss möjlighet att producera differentierade produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

8. Unik kunskap ger oss möjlighet att ständigt skapa nya produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

### Strategi 3: Reducera prisgapet

9. Vi försvarar oss mot EMV genom att sänka vårt pris

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

10. Vi försvarar oss mot EMV genom att skapa olika former av rabatter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

### Strategi 4: Me-too strategin

11. Vi har introducerat ett lågprismärke för att tränga ut EMV från denna produktkategorin

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

12. Vi har introducerat ett lågprismärke för att minimera EMVs tillväxt

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

13. Att konkurrera med EMV genom att ta efter deras (lågprismärkes)strategi anser vi som riskfyllt

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

### Strategi 5: Produktion av EMV

14. Vi producerar EMV

- Ja  Nej

Om ja, hoppa till fråga 17

15. Om vi ska vara framgångsrika om fem år, måste vi sannolikt börja producera EMV

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

16. Vi kan tänka oss att producera EMV i framtiden

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

Om nej, på fråga 14 hoppa till fråga 23

17. Vi kommer inom de närmsta 5 åren att sluta producera EMV.

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

18. Vi kan utnyttja vår produktionskapacitet bättre genom produktion av EMV

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

19. Genom produktion av EMV skapar vi goda relationer med grossisten

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

20. Att producera EMV ger oss konkurrensfördelar på marknaden

- |                          |                          |                                   |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                                 | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stämmer inte alls        | Stämmer ganska dåligt    | Varken stämmer eller inte stämmer | Stämmer ganska bra       | Stämmer helt             |

21. Vi producerar endast EMV i produktkategorier som inte konkurrerar med våra egna produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

22. Vi producerar EMV med lägre kvalitet än våra egna produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

### **Avslutande fråga**

23. EMV produkter konkurrerar med våra produkter

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken stämmer eller inte stämmer	Stämmer ganska bra	Stämmer helt

## Bilaga 3

### Omkodning av data inför kvantitativ analys

Inför utförandet av den statistiska bearbetningen av vår insamlade data från den kvantitativa undersökningen har vi kodat om svaren från enkäterna för att möjliggöra analysen enligt följande:

För att kunna använda våra inledande frågor som var öppna frågor valde vi att dela i dessa i kategorier.

Företagen har delats in i olika grupper beroende på hur många anställda de har. Vi valde att använda oss utav fem olika kategorier. De olika frekvensområdena vi valde att använda oss av är följande och de motsvarar antal stycken medarbetare inom de olika företagen:

1-15  
16-80  
81-380  
381-800  
801-2300

Den andra inledande frågan som lyder "*Hur stor andel av marknaden innehar Ni inom den aktuella produktkategorin?*" valde vi att även denna dela in i fem kategorier. Frekvenserna för indelningen speglar även här de verkliga svaren så att kategorin 1-20 motsvarar en andel på 1-20% av marknaden. Frekvensindelningen ser ut som följer:

1-20  
21-40  
41-60  
61-80  
81-100

Den tredje inledande frågan "*Hur stor andel av marknaden förfogar EMV över inom den aktuella produktkategorin?*" valde vi att även här använda oss av fem indelningskategorier. Dessa kategorier är:

1-10  
11-20  
21-30  
31-40  
41-50

Att vi inte valde att använda oss utav andra indelningar så att kategorierna spänner 100% var ett medvetet val i och med att vi ansåg att det skulle vara missvisande i och med att det inte fanns några som befann sig över 50%.

Den Fjärde och slutliga frågan inom de inledande frågorna valde vi att koda om till fyra olika kategorier. Denna indelningen valde vi skulle vara:

1:a företag (Marknadsledare)  
2:a företag  
3:e företag  
4:e företag och uppåt

På de resterande frågorna (påstående 1-23) har vi sedan använt oss utav de skalor som respondenterna har fyllt i. Det innebär att 1= stämmer inte alls och 5= stämmer helt. Fråga/påstående 14 skiljer sig från mängden då detta är en sorteringsfråga med svarsalternativ ja och nej. Denna fråga handlar om man producerar EMV vi kodat 1=ja och 2=nej.

## Bilaga 4

### Reliabilitets test (Alpha) av sammanslagning av enkätfrågor

#### Strategi 1: Fråga 1 & 2

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Correlation Matrix

	F1	F2
F1	1,0000	
F2	,5500	1,0000

N of Cases = 32,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,6344 Standardized item alpha = ,7097

#### Strategi 2.1: Fråga 3 & 4

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Correlation Matrix

	F3	F4
F3	1,0000	
F4	,6258	1,0000

N of Cases = 32,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,7688 Standardized item alpha = ,7698

### Strategi 2.2: Fråga 5-8

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Correlation Matrix

	F5	F6	F7	F8
F5	1,0000			
F6	,5809	1,0000		
F7	,4489	,2923	1,0000	
F8	,2510	,2882	,6675	1,0000

N of Cases = 32,0

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,7448                      Standardized item alpha = ,7445

### Strategi 3: Fråga 9 & 10

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Correlation Matrix

	F9	F10
F9	1,0000	
F10	,4332	1,0000

N of Cases = 32,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,6034                      Standardized item alpha = ,6045

#### Strategi 4: Fråga 11-13

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

##### Correlation Matrix

	F11	F12	F13
F11	1,0000		
F12	,8222	1,0000	
F13	,0086	-,0624	1,0000

N of Cases = 32,0

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,4178                      Standardized item alpha = ,5081

#### Strategi 4: Efter korrigerig av frågor (fråga 11 & 12)

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

##### Correlation Matrix

	F11	F12
F11	1,0000	
F12	,8222	1,0000

N of Cases = 32,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,8937                      Standardized item alpha = ,9025