



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**FÖRETAGSEKONOMISKA
INSTITUTIONEN**

Januari 2002
Kandidatuppsats
Handledare:
Christer Kedström

ICA & Netto

- En studie av den internationella samarbetsproblematiken i
dagligvarubranschen

Niels Fischer
Björn Hallerborn
Mikael Ljungdahl
Jarek Salbert

Abstract

Allt fler företag väljer att idka handeln genom samarbeten med andra företag. Imaginära organisationer, allianser och företagsuppköp är några exempel på sådana synergier. Syftet med denna typ av agerande är att uppnå konkurrensfördelar som man inte lyckas att uppnå på egen hand. I denna iver att slå sig samman med en partner i en tid då samarbeten är en trend glömmer företagen ofta farorna och nackdelarna. Detta arbete fokuserar just kring problem och hotbilder som kan uppstå i initialfasen av ett samgående. Vi har studerat två företag i dagligvarubranschen som på respektive marknad har ledande positioner. Ett samgående mellan dessa kan därför lätt ses som problemfritt och profitabelt. Vi vill dock belysa att detta samarbete mellan ICA och Netto inte är friktionsfritt. Utan att ledningarna för respektive företag beaktar dessa osäkerheter med samarbetet riskerar de att utsätta sina organisationer för en situation som resulterar i fler nackdelar än fördelar.

Nyckelord: Strategiska allianser, dagligvarumarknaden, företagskultur, varumärken, lågprishandel

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 PROBLEMFORMULERING OCH PROBLEMAVGRÄNSNING	7
1.4 SYFTE	9
1.5 DISPOSITION	9
2 METOD	10
2.1 VAL AV PROBLEM.....	10
2.2 VAL AV ANGREPPSSÄTT	10
2.3 PERSPEKTIV	11
2.4 ANALYS AV MATERIALET	12
2.5 VAL AV TEORI.....	13
2.6 MATERIALINSAMLING	15
2.7 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
2.7.1 Litteraturstudien	16
2.7.2 Empiriska undersökningen	16
2.8 KÄLLKRITIK	17
3 TEORIER	19
3.1 STRATEGI	19
3.1.1 Strategiska allianser.....	20
3.1.2 Strategiska och taktiska allianser.....	22
3.1.3 Definition och kritik av transaktionskostnadsteorin.....	22
3.1.4 Transaction-specific investments.....	23
3.1.5 First-mover advantage	23
3.1.6 Samordning av företag genom den tripolära modellen.....	23
3.1.7 Definition av horisontella och vertikala samarbeten	25
3.1.8 Kunskap, förhandlingsstyrka och instabiliteten hos internationella samriskföretag ...	27
3.2 DEFINITION AV BRANSCH/BUSINESS	29
3.3 FÖRETAGSKULTUR.....	29
3.3.1 Svensk företagskultur.....	29
3.3.2 Kulturella skillnader.....	32
3.3.2.1 Maktdistans.....	32
3.3.2.2 Individualism	33
3.3.2.3 Maskulinitet	34
3.3.2.4 Osäkerhetsundvikande.....	34
3.4 VARUMÄRKET	35
3.4.1 Varumärket som värdeskapare för kunden.....	36
3.4.2 Varumärket som värdeskapare för företaget.....	36
3.4.3 Brand Extension	37
3.4.4 Att välja rätt extension.....	39

3.4.5 Klassiska misstag.....	39
3.4.6 Marketing Mix för varumärkesextensioner	40
3.5 EGNA VARUMÄRKEN	40
3.5.1 Varumärkesportföljen.....	41
3.6 TEORISUMMERINGSMODELLER	42
4 MARKNADEN OCH FÖRETAGSPRESENTATIONER	44
4.1 DEFINITION AV DAGLIGVARUBRANSCHEN/-HANDELN	44
4.1.1 Definition av lågprishandeln (soft-discount och hard-discount)	45
4.2 DEN SVENSKA DAGLIGVARUMARKNADEN	45
4.2.1 Livsmedelspriser i Sverige.....	47
4.3 DEN DANSKA DAGLIGVARUMARKNADEN.....	48
4.4 ICA	49
4.5 NETTO	52
4.6 ROYAL AHOLD	54
4.7 DANSK SUPERMARKED A/S.....	54
4.8 ASSOCIATED MARKETING SERVICES (AMS)	55
5 EMPIRI	56
5.1 EMPIRI STRATEGI.....	56
5.1.1 Hur utvecklades samarbetet mellan ICA och Netto.....	56
5.1.2 Varför har man ingått i ett samriskföretag.....	58
5.1.3 Nettos etableringsprocess i Sverige.....	58
5.2 EMPIRI VARUMÄRKEN.....	59
5.2.1 ICA:s varumärke.....	59
5.2.2 Egna varumärken	61
5.2.3 Sortiment.....	62
6 ANALYS.....	63
6.1 ANALYS STRATEGI.....	63
6.1.1 Problem med etableringen av Netto i Sverige	63
6.1.2 Kunskapsförvärv.....	65
6.1.3 Horisontella och vertikala relationer	66
6.1.4 Transaction-specific investments.....	68
6.1.5 Den tripolära modellen	69
6.1.6 ICA:s differentieringsstrategi.....	70
6.1.7 Marknadsskäl och utvecklingsskäl	71
6.2 ANALYS FÖRETAGSKULTUR.....	72
6.3 VARUMÄRKESASPEKTER	73
6.3.1 ICA:s varumärke och samriskföretagets EVM.....	73
6.3.2 EVM inom ICA och Netto	74
7 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER.....	76
8 REFERENSER	79
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	79
8.2 ARTIKLAR UR TIDSKRIFTER	79

8.3 OPUBLICERADE KÄLLOR	80
8.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	80
8.5 MUNTliga KÄLLOR	81
BILAGA 1	82
INTERVJUMANUALER	82
BILAGA 2	84
TABELLER HÄMTADE UR HOFSTEDE (1991)	84

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Internationaliseringen är idag en stark kraft som påverkar ekonomier och företag i en allt större utsträckning. De konsekvenser som detta för med sig är bland annat att produktlivscyklerna blir kortare och informationskraven gällande marknaden allt större. Konkurrensen hårdnar för företagen. Då förändringstakten i omvärlden intensifieras ökar också kraven på företagen. Genom att internationaliseringsprocessen tilltar tenderar detta att förändra spelreglerna för företagen. Det märks framförallt genom att gränserna mellan den traditionella hemmamarknaden och den utländska marknaden avtagit. För att företagen ska kunna klara av denna omställning, det vill säga att bevara sin konkurrenskraft, måste de expandera och bredda sitt perspektiv på marknaden. Detta innebär bland annat att företagen måste söka sig till nya marknader.

Vid en penetration av en ny marknad försöker man ofta att nyttja de företag som redan finns på marknaden för att kunna ta del av deras kunskaper om den lokala marknaden. Om samarbetet fungerar mellan företagen kan bildandet av en allians bli en värdefull tillgång, vilket också på sikt ökar företagets konkurrenskraft. För att klara denna omställning krävs det att företag är redo för att förändras, exempelvis genom att införa nya företagsstrategier.

En annan viktig faktor för företag är deras position på marknaden som i många fall kan beskrivas med hjälp av de marknadsandelar som företaget har. Detta kontrolleras bland annat av Konkurrensverket som förhindrar att enskilda företag ska få för stor andel av marknaden. En marknad inom Sverige som varit utsatt för intensiv kontroll från Konkurrensverket är dagligvaruhandeln. Den svenska dagligvaruhandeln kan karakteriseras som koncentrerad då det finns få aktörer. Bland dessa har ICA den största marknadsandelen. För att kunna erhålla en större del av marknaden måste aktörerna kunna differentiera sig ytterligare. Detta kan åstadkommas genom att man söker nya strategier, till exempel strategiska allianser.

*Joint venture*¹ är en form av strategisk allians som förekommer på olika marknader. Inom den svenska dagligvarumarknaden håller ett samriskföretag på att bildas mellan ICA Ahold AB och Dansk Supermarked A/S med ägarförhållandet 50 % var. Inom Dansk Supermarked är det dotterbolaget Netto som kommer att företräda alliansen från danskt håll. Hädanefter kommer den aktuella alliansen därför att benämnas ICA-Netto då det dessutom för tillfället inte finns något namn på alliansen (Lövgren 2001-12-10).

¹ I fortsättningen benämns joint venture med det svenska begreppet samriskföretag

1.2 Problemdiskussion

Inom begreppet strategiska allianser finns en rad intressanta fenomen att utforska. Exempel på intressanta frågor är om en allians är befogad vid en given situation, med vilken partner alliansen ska bildas och hur man ska gå tillväga när man bildar en strategisk allians. Varje fråga som nämnts ovan kan sedan ytterligare kategoriseras in i olika delområden. Med hänsyn till hur en allians ska ingås är det också viktigt att fundera på vilken form den ska ha, hur pass stort inflytande de olika parterna ska ha, vilka nyckelpersonerna ska vara och vilka åtaganden de ska tilldelas. Med avseende på den strategiska alliansen mellan ICA och Netto har vi identifierat två intresseväckande frågeställningar (dessa redovisas i nästa avsnitt).

Generellt sett kan undersökningen angripas från två skilda perspektiv. Det första perspektivet handlar om att undersöka alliansen ur ett yttre perspektiv vilket innebär att man ser på hur alliansen påverkar den totala marknaden/branschen. Det andra perspektivet belyser hur alliansen påverkar företagen internt.

Det första perspektivet innebär att man undersöker i vilken utsträckning och hur alliansen påverkar konkurrensförutsättningarna för de andra aktörerna på marknaden. Ett sätt att undersöka detta på är genom att studera vertikala relationer mellan olika aktörer. Även horisontella allianser och deras påverkan på det aktuella samarbetet kan belysas. Detta belyser förhoppningsvis påverkan på såväl konkurrenter som aktörer ovanför och nedanför i värdekedjan. Genom det andra perspektivet kan man bland annat undersöka nationella skillnader mellan företagskulturer, exempelvis mellan Sverige och Danmark. Man kan även studera vilka effekter alliansen har på respektive varumärke eller hur företagens samarbete kan påverka de strategiska målen. Förutom de ovanstående perspektiven kan man även beskriva strategiska allianser utifrån aspekter rörande internationella marknader respektive hemmamarknaden i ömsesidig påverkan från såväl horisontella som vertikala infallsvinklar (Elg & Johansson 2000:4-9).

1.3 Problemformulering och problemavgränsning

För att man överhuvudtaget ska kunna behandla något fenomen eller ämne måste man ha en givande problemformulering. *”Utan problemställningar finns inget verkligt tänkande, bara lösa funderingar, drömmar, associationer och dagdrömmar”* (Halvorsen 1992:22). Citatet påvisar hur viktig problemformuleringen är. Till detta ska det även tilläggas att frågeställningen också ska vara spännande, fruktbar och enkel (Holme & Solvang 1997:37). Att konstruera en intressant frågeställning innebär att man måste vilja veta något man inte redan vet, vilket är början på resan.

Uppsatsens problem- och frågeformuleringar utgår från två principer. Den första är att vi har några explicita frågor och det andra är att det finns en rad subfrågor förbundna till dessa. De explicita frågorna redovisas nedan medan subfrågorna kommer att behandlas varefter de uppkommer. Dessutom kommer den förstnämnda frågan att vara av deskriptiv karaktär medan den sistnämnda kommer att vara strikt analytisk. Den deskriptiva frågeformuleringen behandlar

motiven bakom alliansingåendet medan den analytiska formuleringen behandlar de efterföljande konsekvenserna över tiden. De explicita frågorna är formulerade enligt följande:

- *Vilka är motiven bakom alliansen mellan ICA och Netto?*
- *Vilka effekter kommer samarbetet mellan ICA och Netto att resultera i, på kort respektive lång sikt?*

Utgångspunkten för vårt arbete är den strategiska alliansen som bildades mellan ICA och Netto under 2001. Undersökningen kommer att utvärdera och analysera samarbetet mellan de båda företagen utifrån ett brett perspektiv med avseende på de företagsekonomiska områden som vi valt att undersöka. Inom detta perspektiv har vi valt att utifrån strategin som övergripande argument inkludera teoretiska aspekter ur följande områden: *horisontella och vertikala relationer, kunskapsförvärv, företagskultur och brand management*. För att kunna göra en mer omfattande analys av det aktuella samarbetet hade vi behövt undersöka aspekter ur flera olika delområden såsom finansiering, redovisning och organisationsstruktur. Vi har dock valt att inte belysa dessa faktorer. Detta beror å ena sidan på tidsbrist. Å andra sidan hade arbetet blivit alltför omfattande och därmed svårhanterligt.

Till detta ska det också tilläggas att uppsatsens fokus är att undersöka hur samarbetet ICA-Netto påverkar ICA. Med avseende på de vertikala relationerna belyses i viss mån sådana mellan ICA och dess partners på hemmamarknaden. Detta innebär att vi inte kommer att behandla Nettos relationer till sina vertikala partners på den danska marknaden. Vertikala relationer som rör ICA:s respektive Nettos framtida samarbeten på respektive partners hemmamarknad kommer enbart att tas upp i begränsad omfattning. Det beror å ena sidan på att det ännu inte har funnits några nämnvärda relationer av sådan typ. Å andra sidan kommer dessa relationer att vara väldigt olika till sin karaktär så att det inte förefaller möjligt att undersöka dessa på ett utförligt sätt.

Vad gäller strateginivå kan den ses på moderbolags- såväl som dotterbolagsnivå. Med *corporate strategy*² menas i det här fallet den strategi man använder sig av på moderbolagens koncernledningsnivå, det vill säga på Royal Ahold respektive Dansk Supermarked A/S. Med *business strategy*³ avses däremot den strategi man använder sig av på respektive parts koncernledningsnivå, det vill säga på ICA och Netto. I fortsättningen kommer vi enbart att behandla *business strategy*, eftersom det skulle bli alltför komplext att även beskriva strategin på moderbolagens koncernledningsnivå. Detta på grund av att man förmodligen använder sig av en

² Grant definierar två olika nivåer på vilka strategier formuleras. Den ena är *corporate strategy* och beskriver strategin med utgångspunkt i frågan: Var ska företaget vara verksamt? Denna fråga ska besvaras utifrån definitionen av den för företaget aktuella branschen och marknaden. (Grant 2000:34)

³ Den andra nivån i strategiformuleringen utgörs av *business strategy*. På denna nivå ska följande fråga besvaras: Hur ska företaget agera i den valda branschen/ på den valda marknaden? Svaret på denna fråga ska ge företaget lämpliga instrument till hands för att nå en ledande position inom branschen/marknaden (Grant 2000:34-35)

portfölj av olika strategier på denna nivå. Strukturen och stabiliteten i ett samriskföretag beror dock inte enbart på förändringen i moderbolagen över tiden, utan också på komplexiteten och dynamiken i förändringarna som sker i omvärlden. Vi kommer dock inte ta upp dessa exogena faktorer i vårt arbete, eftersom detta skulle bli alltför omfattande.

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att försöka se vilka motiv som de båda företagen hade för att ingå i den strategiska alliansen. Med hjälp av våra teorier och empiri ska vi försöka analysera vilka effekter som samarbetet kommer att resultera i.

1.5 Disposition

- Kapitel 2** **Metod:** I detta kapitel redogör vi för hur arbetsprocessen ser ut, vilka teorier vi utgått ifrån samt vilka metoder vi valt. Därefter redovisar vi vår data- och informationsinsamling samt förklarar hur analysen är uppbyggd. Kapitlet avslutas med att vi tar upp olika kriterier för att bedöma den skriftliga källan, den så kallade källkritiken.
- Kapitel 3** **Teorier:** I detta kapitel redovisas det teoretiska ramverk som behandlar strategiska allianser med avseende på business strategy, kunskapsförvärv, företagskultur och brand management.
- Kapitel 4** **Marknaden och företagspresentationer:** I detta kapitel kommer två skilda delar att presenteras, nämligen situationen på den svenska respektive den danska dagligvarumarknaden. Kapitlet börjar med att presentera hur den svenska respektive den danska dagligvarumarknaden ser ut och fungerar. Vi fortsätter sedan att beskriva de enskilda företagen på sin respektive hemmamarknad mer ingående.
- Kapitel 5** **Empiri:** Inom detta kapitel kommer det att redogöras för det empiriska material som vi tagit del av, med andra ord intervjuer samt relevant litteratur med avseende på alliansen ICA-Netto.
- Kapitel 6** **Analys:** I detta kapitel kommer vi att analysera det material som presenterats i kapitel 4 och 5 med hjälp av teorierna i kapitel 3.
- Kapitel 7** **Sammanfattande slutsatser:** I detta kapitel sammanfattar vi de viktigaste slutsatserna som framkommit i uppsatsen.
- Kapitel 8** **Referenser**

2 Metod

2.1 Val av problem

Valet av ämne grundar sig på gruppens gemensamma intresse för omvärldsförändringar och hur dessa påverkar samt förändrar företagens förhållanden och förutsättningar. Den ökade internationaliseringen har medfört att dagens företag har en betydligt hårdare miljö att agera i än tidigare. För att klara den allt tilltagande konkurrensen om kunderna tenderar allt fler företag att samarbeta på olika nivåer. Samarbetet ger i sin tur upphov till att andra konstellationer föds mellan de berörda företagen.

2.2 Val av angreppssätt

Det finns en rad olika sätt för forskare att närma sig den så kallade empiriska verkligheten. Med empirisk verklighet avses då den del av verkligheten som blir föremål för empiriska studier. Empiriska observationer är med andra ord erfarenhetsbaserade observationer eller iakttagelser som görs ute på fältet (Andersen 1998:23). Det är dessa observationer som vi ska försöka att orsaksförklara och tolka utifrån våra teorier. Detta innebär att vi måste med våra sinnen observera och bearbeta information om verkligheten. Dessa observationer är avgörande när en teori ska testas (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:149).

Vad gäller metod brukar angreppssätten förklaras utifrån *induktion* och *deduktion*. Dessa förklaringsmodeller diskuteras utförligt i avsnittet Analys av materialet. Andra termer som används i detta sammanhang är kvalitativa och kvantitativa ansatser där de används som datainsamlings- och analystekniker. Forskaren tar induktion och deduktion som ståndpunkt inför det empiriska arbetet. Valet av angreppssätt beror på syftet i undersökningen. Har man som avsikt att avbilda verkligheten tillämpas främst ett deduktivt angreppssätt där man utgår från teorin för att försöka beskriva hur företeelsen fungerar. Vad gäller induktion, är syftet främst att generera teori men däremot inte att testa företeelsen. Dess slutmål är att upptäcka och forma en välgrundad teori.

Ett vanligt angreppssätt för forskare är dock den så kallade gyllene medelvägen. Denna fungerar som en slags växelverkan mellan empiri och teori. I praktiken är det inte alltid effektivt att forskaren tvingas ta ställning till den induktiva eller deduktiva ansatsen. Detta för att den teorigenererande forskaren har svårt att bortse från befintliga teorier medan den avbildande forskaren har svårt att utforma samhällsvetenskapliga problemställningar och modeller baserade utifrån teorier. Det ovan nämnda förklarar varför förklaringsmodellerna interagerar med varandra.

När man ska studera samhällsliga förhållanden står vi inför en komplex och mångfaldig verklighet (Holme & Solvang 1997:76). Detta medför bland annat att vi har olika metoder att använda oss av, det vill säga kvalitativa och kvantitativa. Då det inte heller finns någon absolut skillnad mellan dessa två kan det uppstå en hel del förvirring. I sin enkelhet kan man uttrycka att de kvantitativa metoderna omvandlar informationen till siffror och mängder (Holme & Solvang 1997:76). Inom denna metod är det forskarens uppfattning eller tolkning av informationen som är av betydelse. Förutom detta är den kvantitativa metoden mer formaliserad och strukturerad. En kvalitativ undersökning har däremot som primärt syfte att skapa en förståelse för det problem som studeras och har därmed en marginell grad av formalisering. Denna typ av undersökning är inte inriktad på att pröva om informationen är generell giltig. Dessutom kännetecknas metoden av att man har en närhet till den källa som man hämtar information från. Då det inte finns något konkurrensförhållande mellan de båda metoderna kan man, i många fall, kombinera dessa i samma undersökning. Därtill kan de med sina skillnader komplettera varandra. Dock finns det situationer där en kvantitativ metod är bättre än en kvalitativ och tvärtom.

Då angreppssättet den gyllenen medelvägen passar bäst i vår studie så har vi valt att använda detta sätt. Detta har föranlett oss till att i huvudsak använda den kvalitativa metoden. Valet har gjorts med utgångspunkt i att vi har studerat den empiriska verkligheten men inte utan att inom vissa områden utgå ifrån teorin. Anledningen var att få specifik kunskap om ICA och Netto vad gäller deras alliansbyggande och strategi. Den metod som vi ansåg vara lämplig var att intervjua väl insatta personer som arbetade med strategiska frågor på de båda företagen. Tyvärr har vi dock inte fått tillgång till all information som hade varit intressant att utvärdera beroende på sekretessaspekter.

2.3 Perspektiv

Det angreppssätt som man väljer att angripa ett problem utifrån kommer att ha avgörande konsekvenser på slutprodukten. Angreppssättet inkluderar också perspektiv. Det perspektivval man anlägger på studien kommer följaktligen även påverka uppsatsens resultat. Med andra ord anger perspektivet vilka "glasögon" vi väljer att se verkligheten och objektet genom (Halvorsen 1992:37). Dessutom inbegriper perspektivet också hur man väljer att betrakta organisationen som undersöks (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:52-53). Detta medför en koncentration av uppmärksamhet samt en strukturering av det man ämnar undersöka. Det vill säga att perspektivet bestämmer inte bara *vad* man ser utan också *hur* man ser det. Det perspektiv man initialt anlägger på produkten kommer att genomgå en transition vilket implicerar att perspektivet kommer att förändras över tiden.

Det perspektiv som däremot inte kommer att förändras är det som berör studien som helhet. Inledningsvis utgick vi ifrån ett övergripande branschperspektiv, där vi inhämtade data och information från de båda objekten. För att ytterligare öka förståelsen för dagligvarubranschen studerade vi diverse litteratur, fackpress samt kontaktade olika experter på området. Detta föranledde oss till att "komma närmare vårt objekt och problem".

För att förbättra och konkretisera analysen har vi valt att framförallt se på problemet utifrån ICA:s synsätt. Anledningen till detta är att vi anser att ICA är ett mer intressant företag att studera samtidigt som tidsbristen tvingar oss att koncentrera oss på ett av företagen. Detta kan innebära att ur en övergripande åskådning kan analysen bli förvanskad då vi poängterar och belyser den ena parten mer än den andra. Då denna part kan välja att delge oss information som inte nödvändigtvis kan karakteriseras som "sann" kan detta få allvarliga följder på studiens resultat. Genom att vi är medvetna om problemet kan detta till viss del avhjälpas. En viktig funktion i detta avseende är den kritiska granskningen av det tillgodogjorda materialet, litterärt som empiriskt, vilket utvecklas i avsnittet Källkritik.

2.4 Analys av materialet

Det finns en rad problem med att fånga samhällsliga förhållanden med hjälp av olika teorier. Därför finns det ett stort behov att systematiskt ta an sig sådana förhållanden på ett teoretiskt sätt (Holme & Solvang 1997:51). Det finns framförallt två olika förklarings- och förståelseansatser inom vetenskapen och dessa anger tillvägagångssättet utifrån vilket vi kan dra vetenskapliga slutsatser (Andersen 1998:29). Dessa två är induktion och deduktion (Alvesson & Sköldberg 1994:41). Ovan nämnda angreppssätt kan definieras enligt följande:

Induktion: Utifrån skilda fenomen (sinnesupplevelser) i verkligheten sluter vi oss till mer generella utsagor, såsom teorier och modeller (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:150).

Deduktion: Utifrån en teori formar vi hypoteser som är testbara påståenden om verkligheten och genom logisk slutledning kommer vi fram till resultaten (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:150).

Enligt Arbnor & Bjerke fungerar angreppssätten i en cyklisk natur, vilket innebär att "*det startar med fakta, slutar med fakta och de fakta, som avslutar en cykel är början på nästa*". (Arbnor & Bjerke 1994:107). Genom att implementera de två angreppssätten i en modell kan det urskiljas hur vi har gått tillväga för att komma fram till "slutgiltig fakta" i detta specifika fall. Visserligen måste en rad reservationer göras för hur vi använt angreppssätten *deduktion* och *induktion*. Reservationerna beträffande *deduktionen* är framförallt att denna metod är den mest formaliserade och därmed den lättaste att förklara. "*Frågan är bara om inte merparten av den samhällsvetenskapliga forskningen spränger gränserna för ett logiskt deduktivt system*" (Holme & Solvang 1997:51). Då vi studerar ett samhällsvetenskapligt fenomen tenderar den deduktiva ansatsen vara otillräcklig för att förklara vår företeelse. *Induktionen* är när vi utifrån en enskild händelse sluter oss till en princip eller en generell utsaga. Detta innebär att vi utgår från empirin för att sluta oss till generell kunskap om teorin (Andersen 1998:30). Då vårt arbete inkluderar en rad olika teorier om hur verkligheten fungerar tenderar *induktionsansatsen* att delvis kapitulera. Detta föranledde oss till att studera två andra angreppssätt, vilka kan tyckas vara hybrider av *induktion* och *deduktion*.

Dessa två är *abduktion* och *hypotetisk-deduktiv teoribildning*. Den förstnämnda innebär att ett enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster som förklarar fallet i fråga (Alvesson & Sköldberg 1994:42). Detta faller då gruppen inte gjort någon *större* empirisk studie om alliansen mellan ICA och Netto. Detta kan bland annat härledas till den tidsrestriktion som vi hade. Ett av de mest använda sätten att utveckla teorier är genom den *hypotetisk-deduktiva teoribildningen*. Det innebär att man ur ett sammanhängande system av diverse påståenden härleder nya hypoteser och där dessa sedan kan prövas mot den empiriska undersökningen (Holme & Solvang 1997:51). Vi anser att det är detta angreppssätt som närmast stämmer överens med det sätt som vi använt för att arbeta oss igenom studien. Detta speglar sig i arbetet genom applikation av teorier på det härledda empiriska materialet. Kombinationen av teori och empiri har resulterat i en analys i enlighet med den *hypotetisk-deduktiva teoribildningen*.

2.5 Val av teori

Valet av teori är i många avseenden ett mycket svårt val. Detta kan härledas till att man studerat många olika teorier och att det kan vara svårt att se någon koppling mellan det objekt som observerats och de teorier som har studerats. För att kunna utveckla teorier måste vi förstå vad kunskap är. I sin enklaste förklaring kan kunskap förklaras genom att vara strukturerad information. Information är däremot bearbetad data varpå data är de råa observationerna vi har eller vill samla in (Andersen 1998:86).

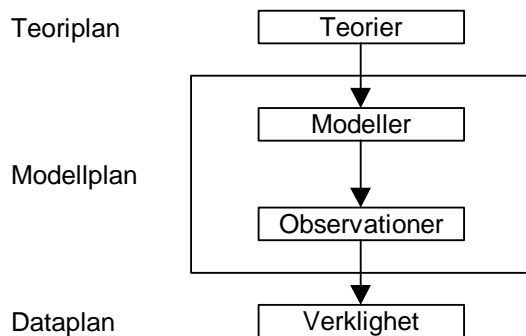
”Teorier är för oss mer eller mindre komplexa uppfattningar som finns utvecklade rörande sammanhang och förhållande mellan företeelser och som vi önskar att pröva mot den konkreta samhällssituationen” (Holme & Solvang 1997:50).

Citatet påvisar hur teorier fungerar och används inom samhällsvetenskapen. Detta innebär att teorier är mer eller mindre underbyggda kunskaper som på ett eller annat sätt prövas mot den rådande samhällssituationen. Gemensamt för alla teorier är att de innebär en abstraktion av konkreta företeelser (Holme & Solvang 1997:50). Teorier kan till form och innehåll vara mycket olika, exempelvis kan vissa teorier karakteriseras som vaga och oprecisa medan vissa är mycket formaliserade och precisa, såsom de inom matematiken. Teorierna kan också ha karaktären av gestaltteorier, där man betonar helhetsförståelsen, eller också kan de vara analytiska teorier, där man delar upp det studerade fenomenet i enskilda element (Andersen 1998:86).

Syftet med våra teorier är att styra inriktningen på vårt forskningsintresse, se till att vi närmar oss empirin på ett lämpligt sätt och slutligen ska teorin fungera som ett stöd i analyserna och tolkningar av vårt material (Halvorsen 1992:44). Utifrån ovanstående kan vi skapa en förenklad modell av verkligheten där det är möjligt att upptäcka hur de olika delarna hänger samman och påverkar varandra (Andersen 1998:86).

Modellen ser ut enligt följande:

Modell 1



(Andersen 1998:86)

Modellen visar sambandet mellan teori, modell och verklighet. Denna modell är gruppens fundament för att så småningom kunna säga någonting om det fenomen som vi studerar. På teoriplanet kommer vi att ta utgångspunkt i flera teorier, det vill säga den så kallade teoritrianguleringen (Andersen 1998:86). Detta innebär också att vi måste knyta samman olika teoretiska begrepp vilket innebär att vi kommer att sammanfoga en rad hypoteser eller påståenden om vårt fenomen (Halvorsen 1992:44). Resultatet av detta kan innebära att vi vidareutvecklar några av de teorier som vi använt oss av, vilket tillika innebär att vi har gått igenom hela den induktiva och den deduktiva ansatsen i vår forskningsprocess (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:150).

Vi ansåg att innan vi skulle behandla begreppet strategiska allianser var vi tvungna att redogöra för grundtankarna om strategi. Genom att strategin bland annat behandlar områden som inträde på nya marknader blir den mycket relevant för vår studie, då den berör Nettos intågande på den svenska marknaden.

Ett samriskföretag är en typ av en allians där partnerbolagen bildar ett nytt samägt företag. För att kunna förstå sig på denna form av allians måste den förklaras teoretiskt. Då begreppet samriskföretag är ganska centralt i studien måste det diskuteras utförligt. Ett problem med ovanstående begrepp är att den i många studier inordnas under strategiska allianser. Mycket av litteraturen som direkt berör samriskföretag härstammar dock från 1970- och 80- talet medan begreppet strategiska allianser framförallt behandlas i litteratur från 1990- talet. Även detta kan förklaras genom att det implementeras under strategiska allianser.

Strategiska allianser kan definieras på många olika sätt vilket innebär att olika författare tenderar att nyansera begreppet. Detta utgör ett stort problem för oss eftersom vi måste bilda oss en uppfattning om vilken definition som passar vårt ändamål bäst. Devisen om att "ändamålen helgar medlen" känns ganska à jour. Detta föranledde oss till att i början av vårt arbete utgå från

Bengtsson, Holmquist & Larsson. För att kunna fokusera på dagligvaruhandeln har vi använt oss av Elg & Johansson. I syfte att undersöka kunskapsförvärv och förändringar i den relativa förhandlingsstyrkan har vi främst använt oss av Inkpen & Beamish. För att belysa aspekterna rörande företagskultur har vi använt oss av Hofstede och Lewis. Inom varumärkesområdet har vi främst använt oss av Kapferer.

2.6 Materialinsamling

Materialinsamlingen tar sin utgångspunkt i tidigare arbeten om strategiska allianser, såsom studier som utförts inom detta forskningsområde. Vi har försökt att systematiskt ta del av källor som behandlar strategiska allianser. Eftersom detta material redan är tolkat och analyserat är det viktigt att inta en kritisk ståndpunkt. Detta innebär att mycket av insamlad data som vi har granskat kan karakteriseras som sekundärinformation, det vill säga data som är tolkad och nedskrivna av någon annan. Uppsatsens materialinsamling har bedrivits enligt följande:

- Granskning av tidigare uppsatser på Ekonomihögskolan som behandlade ämnet strategiska allianser. Utifrån detta kunde vi studera olika upplägg på uppsatser. Dessutom kunde vi gå igenom deras referenser vilket gav oss tips om lämplig litteratur inom ämnet.
- Utnyttjande av Universitetsbibliotekens söktjänster, såsom LOVISA, ELIN och EBSCO. Genom dessa fann vi diverse litteratur samt artiklar som behandlar vårt uppsatsämne.
- Användning av olika söktjänster på Internet vilket gett oss en uppsjö av olika typer av information. En viss del av sekundärinformationen om ICA och Netto är hämtad från deras respektive hemsidor.
- Intervjuer har givit oss en del av det empiriska materialet.
- Litteraturtips från de forskare vi har kontaktat.

2.7 Tillvägagångssätt

Vårt arbete började med att undersöka alliansen mellan ICA och Statoil. Efter en tid märkte vi dock att det skulle bli svårt att få tillräckligt med empirisk information för att analysera alliansen mer ingående. Ulf Elg tipsade oss om att ICA skulle ingå i en allians med Netto på den svenska marknaden. Detta innebar att uppsats- och arbetsprocessen hade inletts. Arbetet delades upp på det sättet att varje gruppmedlem tilldelades ett ansvarsområde. Detta gjordes genom att vi antog oss olika undersökningsuppgifter för att sedan i skriftlig form redovisa dem för varandra. Genom detta förfaringssätt kunde alla i gruppen vara delaktiga i varandras uppgifter samt komma med förslag och kritik på det skrivna materialet. Viss litteratur som vederbörande ansåg vara fundamentala för förståelsen av de olika delarna fick läsas av alla i gruppen. Detta bidrog också till en ökad förståelse för helheten av arbetet. Undersökningsmässigt kan studien indelas i *litteraturstudien* samt *empiriska undersökningen*.

2.7.1 Litteraturstudien

Uppsatsprojektet började med att vi gjorde en relativt omfattande litteraturstudie. Inom denna samlade vi allehanda sekundärinformation om exempelvis strategiska allianser, konsumentbeteende, företagskultur och varumärken. Initialt sökte vi information på en övergripande och bred basis. Enligt Andersen finns det tre grundläggande tillvägagångssätt för litteratursökningen (Andersen 1998:75). Dessa är:

- *Fråga andra:* till exempel personer vars kunskap och omdöme man har förtroende för. Denna metod är mycket användbar då man ganska snabbt lär känna sitt problemområde.
- *Läs tidskriftsartiklar:* framförallt översiktsartiklar och sammanfattningar.
- *Sök igenom litteraturen:* med hjälp av en rad olika sökredskap, såsom de inom biblioteket. Dessutom vände vi oss till olika fackbibliotek, vilket underlättade tillvägagångssättsprocessen.

De ovannämnda handlingssätten har vi använt oss av. För det första har olika personer hjälpt oss med att hitta litteratur som berör vårt forskningsämne. Exempel på dessa var Christer Kedström, Ulf Elg och Frans Melin. Dessa tre har även tipsat oss om diverse vetenskapliga tidskrifter såsom *Journal of Strategic Marketing* och *Academy of Management Review*. Utifrån dessa tidskrifter har vi kunnat läsa många artiklar som varit relevanta för vårt forskningsområde. Till sist har vi använt oss av en rad olika sökredskap, både inom universitetsbiblioteken och på Internet. Fackbiblioteket vi använt oss av är det ekonomiska biblioteket på Ekonomihögskolan.

Ovanstående genomgång resulterade på sikt att litteratursökningen kunde smalnats av. Detta berodde samtidigt på att vi stramade till vår problemformulering, vilket ytterligare koncentrerade vår litteratursökning. Detta innebar att litteraturen blev mer överskådlig. För att ytterligare koncentrera litteraturen, kontaktade vi några forskare inom det berörda området och frågade om de kände till någon specifik litteratur om problemet, bland annat fick vi tips om olika tidskrifter som behandlade dagligvaror såsom Supermarket. Med hjälp av litteraturen och tidskrifterna kunde vi börja bygga vår teoretiska modell.

2.7.2 Empiriska undersökningen

Samtidigt som litteraturinsamlingen pågick påbörjades insamlingen av empirisk data, vilket framförallt bestod av en rad olika intervjuer inom området. Anledningen till att vi gjorde intervjuer var för att utöka informationsbasen utöver den begränsade sekundärdata om alliansen mellan ICA och Netto. De personer vi intervjuat har varit av sådan karaktär att de på något sätt varit delaktiga i eller haft kunskap om alliansen mellan ICA och Netto. Genom att intervjua dessa personer ansåg vi att det kunde ge oss en betydligt bättre helhetsbild samt en större förståelse för situationen. De personliga intervjuer som vi gjorde skulle ge oss en bättre kontakt med intervjupersonen varpå detta även skulle underlätta för vidare kontakter för kompletterande uppgifter. Den förbättrade relationen med intervjupersonen, framförallt Claes Lövgren, medförde

att ett förtroligt förhållande skapades mellan oss och honom. Detta innebar att intervjuerna med Claes Lövgren kan karakteriseras som intensivintervjuer, det vill säga där intervjuaren uppmuntrar informanten att med egna ord formulera sådana erfarenheter och attityder som är relevanta för vår undersökning (Halvorsen 1992:85-86). Dessutom kan intervjuerna också karakteriseras som öppna och då överensstämmer med föregående mening. De personer vi valde att intervjua var följande:

- Claes Lövgren, chef ICA Syd, ansvarig för etableringen av Netto i Sverige
- Mark Jensen, vice vd Netto, Danmark (uppreparade gånger nekades vi information av bland annat sekretesskäl)
- Frans Melin, ekonomie doktor, Lunds universitet
- Anders Hedman, chef juridik, ICA Ahold AB (uppreparade gånger nekades vi information av bland annat sekretesskäl)
- Maria Andersson, varumärkeskoordinator, ICA Ahold AB
- Åke Karlsson, projektansvarig för samordning av ICA:s och Nettos inköp
- Christer Östholm, personalchef, ICA Ahold AB (avböjde att kommentera våra frågor)

Intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen, över ett lunchmöte eller via telefon och e-post. Därtill utgick alla intervjuer utifrån specifika intervjumanualer (se bilaga 1) men vi ställde även frågor som uppkom under själva intervjuprocessen. Anledningen till att vi använde intervjumanualer var för att strukturera och kontrollera förloppet av intervjun samt för att avgränsa oss till vårt problemområde. De övergripande frågeställningarna skickades i förväg till de berörda personerna via e-post. Där förklarade vi kortfattat syftet med vår uppsats i allmänhet och intervjun i synnerhet. Motivet med detta var att han/hon skulle få en någorlunda klar bild över vilken information som vi var intresserade av. Intervjumallarna kan ses som ett verktyg för att till viss del styra intervjun. Däremot vill man inte styra intervjupersonen att svara på ett förutbestämt sätt. Detta föranledde oss till att använda så kallade öppna frågor (Halvorsen 1992:87). Under själva intervjun var vi uppdelade i en aktiv och passiv del, det vill säga att den aktiva delen genomförde själva intervjun medan den passiva lyssnade och gjorde anteckningar. När vi kontaktade de aktuella företagen blev vi hänvisade till de personer som ansågs mest lämpade att svara på våra frågor, det vill säga personer som var involverade och ansvariga i själva alliansformandet. Ett problem med några av de personer vi intervjuade var att de inte kunnat/velat delge oss sådan information som anses vara av en känslig natur för alliansen och för de båda företagen. Trots detta menar vi att de intervjuade personernas information medfört att vi fått tillräckligt empirisk information så att vi kan uppfylla studiens syfte.

2.8 Källkritik

Enligt Holme & Solvang kan en källa definieras på olika sätt. En källa kan definieras som *”en skrift som åberopas för en viss uppgift och som utgör grunden för denna uppgifts auktoritet”* (Holme & Solvang 1997:125). Definitionen kan utökas med att källan är nedtecknad. Problem i detta avseende är att information inte behöver vara nedtecknad. Även om vi har tillgång till en

källa finns det många faktorer som gör den obrukbar, såsom att vi inte kan fastställa vilken tidpunkt den tillkom eller att vi inte vet hur vi ska bedöma dess innehåll (Holme & Solvang 1997:124). Vid bedömningen av en källa bör man även ta hänsyn till att denna kan innehålla information som är relevant, men att den är osann. Informationen kan också vara irrelevant, men sann. Därför blir källkritiken ett viktigt redskap för utvärderingen av information. Framförallt är den källkritiska ansatsen viktig då man använder sig av kvalitativa metoder, eftersom denna bygger på tidigare material.

Inom den kvalitativa metoden bör man använda källkritik som en urvalsmetod, det vill säga att man kritiskt granskar det material man tagit del av och att man endast behåller det som anses acceptabelt (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:82). Anledningen till att vi valt den kvalitativa metoden före den kvantitativa är att vi mestadels har tolkat och analyserat tidigare undersökningar och material. Vi har i viss mån också använt oss av litteratur som består av kvantitativt material. Detta har dock sedan tolkats i kvalitativa termer. Då vi uteslutet använder oss av den kvalitativa metoden i vår analys, blir källkritik ett viktigt redskap för vår undersökning.

Man bör vara medveten om att det finns många faktorer som påverkar oss som uppsatsförfattare till att bilda oss en uppfattning åt ett subjektivt håll. Det kan bland annat vara åsikter hos författarna som skrivit litteraturen, våra intervjupersoner samt materialet från företagen. Den information vi fått genom litteratur, intervjuer och insamlande har vi bedömt utifrån vetenskapliga kriterier för källkritik. Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig att mäta, om den är väsentlig för frågeställningen och om den är fri från systematiska fel (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:82).

Det första som bör beaktas är källans kvalitet och karaktär (Holme & Solvang 1997:125). Vem som har arbetat fram och bearbetat källan bör undersökas, liksom vilka värderingar som påverkat källans utformning. Dessutom bör funderas över i vilket syfte källan har framställts och vem som är den tänkte mottagaren. Vidare är det viktigt att fundera över vilka värderingar källans läsare är påverkade av. Fyra källkritiska kriterier kan ställas upp för att utvärdera en källa, nämligen *äkthet, tidssamband, oberoende* samt *tendensfrihet* (Thurén 1997:11f). Med att en källa är äkta menas att den ska vara vad den utger sig för att vara. Med tidssambandet menas att det finns större skäl att tvivla på källans tillförlitlighet ju längre tid som förflutit mellan händelsen och källans berättelse om denna händelse. Att källan ska vara oberoende innebär att den ska stå för sig själv och inte vara en direkt avskrift av en annan källa. Tendensfrihet innebär att man inte ska ha anledning att tro att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen av att förvränga verklighetsbilden.

3 Teorier

Nedan redogör vi för de teorier som vi applicerar i analysdelen för att tolka förutsättningarna och faktorerna som berör samarbetet mellan Netto och ICA.

3.1 Strategi

Strategi är inte en detaljerad plan och den ger inte tydliga instruktioner för hur ett företag ska agera. Strategi är snarare någonting som förenar aktiviteter och beslut i ett företag i syfte att skapa koherens mellan dessa (Grant 2000:13). Strategin är en långsiktig väg mot den vision företaget strävar efter. Den ger breda riktlinjer för organisationens olika avdelningar. Syftet med dessa är att alla ska arbeta mot samma mål. Det finns fyra krav som man i strategiformuleringen måste ta hänsyn till för att strategin ska bli framgångsrik (Grant 2000:22-23). Dessa är:

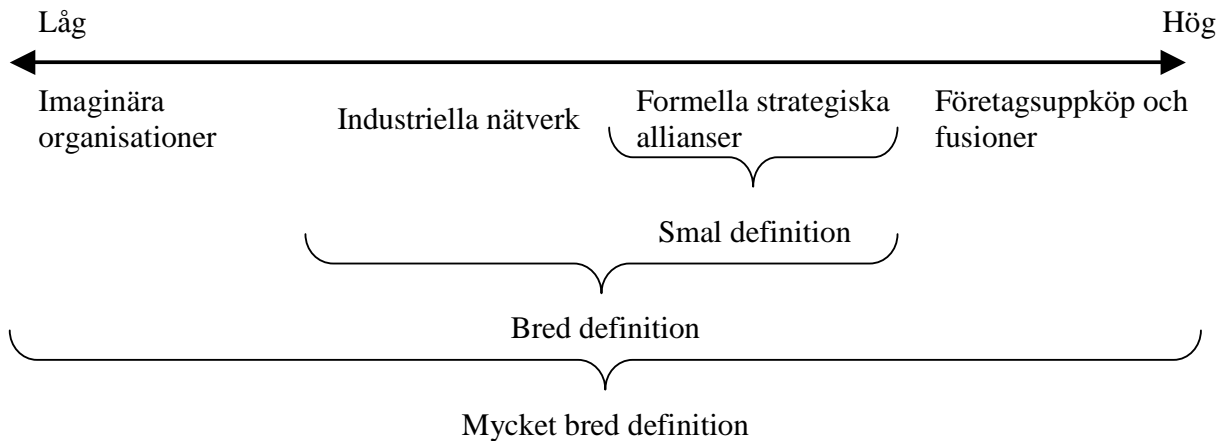
- Målen man vill uppnå med strategin ska vara enkla, gå ihop med varandra och vara långsiktiga
- En mycket god förståelse av mikro- och makromiljön
- En objektiv värdering av de resurser man har
- En effektiv implementering

3.1.1 Strategiska allianser

Begreppet strategisk allians är ganska brett och kan åskådliggöras genom följande figurer:

Modell 2

Grad av formalisering och integration



(Bengtsson *et al* 1998:23)

Det är värt att nämna att samarbetet och organisationsformen är mycket tätare vid företagsuppköp än i de imaginära organisationerna. I dessa har företaget ofta endast en samordnande funktion och producerar inget. Ett samriskföretag är en form av strategisk allians. I en sådan går företagen samman för att skapa ett gemensamt ägt bolag. Detta arbetar självständigt från sina ägare. Som märks ovan existerar ingen entydig bild av begreppet strategisk allians. Följande definitioner åskådliggör dock strategin:

"Ett interorganisatoriskt medel för att genom samarbete når strategiska mål" (Bengtsson *et al* 1998:24).

Modell 3

Grad av vertikal integration



(Lorange & Ross 1992:70)

Behovet att forma allianser beror framförallt på att konkurrensen ökat de senaste åren. Under denna tid har allianser framkommit som det alltmer populära strategialternativet. Både global och lokal konkurrens har tilltagit beroende på förbättrad infrastruktur, avreglering av marknader och närmande av olika kulturer. Ett centralt begrepp i strategiska allianser är att man förädlar de gemensamma resurserna tillsammans. Det är alltså en strategi som fokuserar mer på samarbete än konkurrens. Det finns framförallt fyra anledningar till framandet av en allians:

- *Ökat effektivitetsbehov*: Skalfördelar med avseende på såväl produktion som marknadsföring, ökad kunskapsproduktion och utbyte.
- *Snabbhet*: Eftersom effektiviteten ökar så ökar också snabbheten i bland annat produktionen i en allians, en viktig förutsättning för framgångsrikt företagande i tider av allt kortare produktlivscyklar.
- *Flexibilitet*: I en allians delar man på ansvaret och resurskostnaderna kring vissa aktiviteter. Detta medför att man inte är lika bunden till dessa aktiviteter och kan således lättare byta inriktning på företagandet än vad man har möjlighet till vid självständigt arbete.
- *Gemensamt inflytande*: Marknader präglas av att en produktkategori domineras av en så kallad standard, det vill säga en enskild typ av produkten eller ett visst varumärke som förknippas mest med produktkategorin. I en allians är det lättare att hävda sin produkt som marknadsstandard eftersom fler än ett företag stödjer denna satsning.

Först när företaget har bestämt vilken den specifika strategin skall vara kan de bestämma sig för en typ av allians. Det övergripande målet med en allians är att öka konkurrensstyrkan i förhållande till andra företag men detta görs ofta på ett delområde i stället för att förbättra hela företaget.

Följande typer av allianser eller snarare skäl till formandet av allianser finns (Bengtsson *et al* 1998:28):

- *Marknadsskäl*
- *Produktionsskäl*
- *Utvecklingsskäl*

Eftersom allianser ”ligger i tiden”, det vill säga det är ett modernt strategiverktyg, finns det en risk för övertro på dess framgång. Enligt Lyles är de följande skälen anledningen till dessa misslyckanden (Bengtsson *et al* 1998:33):

- Motiven för samarbetet är oklara
- Kommunikation är bristfällig
- Onödigt kunskapsöverföring leder till skapandet av ny konkurrent
- Fel personer finns i nyckelpositioner
- Långsiktiga konsekvenser missbedöms
- Misstro mot partnern

Det säger sig följaktligen självt att dessa problem måste övervinnas innan projektet realiseras. (Bengtsson *et al* 1998:35).

3.1.2 Strategiska och taktiska allianser

För att belysa olika aspekter med avseende på allianser, skiljer Valdani (2000:300) på strategiska och taktiska allianser. Företag som ingår i de förstnämnda har som huvudsyfte att genom ett samarbete få tillgång till kunskap och en ledande position på marknaden i syfte att förbättra konkurrensfördelarna gentemot andra aktörer. Taktiska allianser har däremot till syfte att i samarbetet använda sig av en redan etablerad konkurrensfördel för att kunna dra nytta av denna på nya marknader. Den befintliga konkurrensfördelen är således till för att öppna ett *window of opportunity* på en ny marknad i syfte att förbättra företagets position.

3.1.3 Definition och kritik av transaktionskostnadsteorin

Transaktionskostnader är sådana kostnader som uppstår för att kunna genomföra ett utbyte. Dessa inkluderar kostnaderna att hitta en handelspartner, att komma överens om pris och andra aspekter av utbytet (Parkin *et al* 1997:218). Det nämns att transaktionskostnadsteorin fokuserar alltför mycket på enstaka utbyten för att analysera ett företags relationer. Teorin bortser dessutom ifrån att företag befinner sig i en komplex omgivning med ett system av olika transaktioner som påverkar varandra. Vidare konstateras det att transaktionskostnadsteorin inte behandlar de utbyten som är mellan hierarki och marknad speciellt grundligt. Alltså kan dessa långsiktiga

relationer inte analyseras på ett tillfredsställande sätt med hjälp av transaktionskostnadsteorin. (Elg & Johansson 2000:15).

3.1.4 Transaction-specific investments

Transaction-specific investments är sådana investeringar, gjorda av ett företag, vars nytta bestäms av det faktum att dessa inte kan användas i andra sammanhang än det aktuella samarbete. I vilken mån en sådan specifik investering som gjorts även kan användas i andra sammanhang än i den aktuella alliansen avgör till stor del vilket kontrollsystem som krävs för att bevaka respektive företags intressen (Elg & Johansson 2000:16). En internationell allians kan erbjuda nya möjligheter för att använda sig av en investering, som redan gjorts, även i andra sammanhang. Detta minskar behovet av ett påkostat kontrollsystem och minskar därmed även transaktionskostnaderna. I det fallet där enbart en av parterna har stora transaction-specific investments väljer man ofta att bilda ett nytt bolag. Detta för att minska risken att motparten drar nytta av dessa investeringar utan att själv bidra till verksamheten på ett liknande sätt. Företag som har haft stora transaction-specific investments vill dessutom ofta gardera sig mot risken att deras investeringar blir värdelösa när motparten avslutar samarbetet. Att avsluta ett samarbete är mycket lättare om det inte står något gemensamt bolag bakom alliansen.

På grund av att båda parter har investerat i det nybildade bolag minskar deras benägenhet att bete sig opportunistiskt gentemot den andre. Samtidigt innebär ett nytt bolag också en mer hierarkisk struktur eftersom alla vanliga funktioner som finns på moderbolagen även måste finnas här. Detta medför att beslutsprocessen ofta bli trögare än om man hade haft ett samarbete mellan koncernledningarna.

3.1.5 First-mover advantage

Att agera först på en ny marknad eller ett nytt segment betyder att man kan utnyttja vissa konkurrensfördelar, som kan sammanfattas med begreppet *first-mover advantage* (Faulkner & Child 1995:4). Detta innebär att man som first mover har rent tidsmässiga fördelar på en ny marknad/ett nytt segment, exempelvis genom att man kan skapa standards. Det företag som finns först ute på marknaden med en ny produkt kommer i framtiden troligen att förknippas med hela produktkategorin, om satsningen lyckas.

3.1.6 Samordning av företag genom den tripolära modellen

Det finns tre generella typer av koordinationsmekanismer i företagsvärlden, det vill säga funktioner som reglerar företagens utbyten. Dessa utgörs av marknad, hierarki och allians (Bengtsson *et al* 1998:50).

Nedan följer en sammanställning av dessa:

- *Samordning genom marknad*: Denna samordning sker genom teorin om den osynliga handen, det vill säga marknadens utbyten och prismekanismer regleras av utbud och efterfrågan. Den idealiska marknaden präglas av perfekt konkurrens och monopol, prisdiskriminering och handelshinder existerar inte.
- *Samordning genom hierarki*: Enligt transaktionskostnadsteorin beter sig företag opportunistiskt och om de får en möjlighet att tillskansa sig en större andel än vad som rättmätigt tillfaller dem så utnyttjar dem den. Det är alltså ett argument för att undvika samordning genom marknaden. Istället skall företaget förvärva alla viktiga aktiviteter innanför företagets gränser. På så sätt får man kontroll över värdeskapande genom auktoritet, regler och procedurer. Transaktionskostnadsteorin förklarar vidare att om osäkerheten och frekvensen i utbytet mellan två företag är stor så ska man använda sig av hierarkin för att minska riskerna. En tredje faktor som påverkar risken vid transaktionen är unikheten av utbytet, det vill säga hur viktig den är för företaget. Även här skall hierarkin tillämpas om värdet är högt. Kortfattat: Hög säkerhet, hög frekvens och hög unikhhet ska resultera i samordning genom hierarki.
- *Samordning genom allians*: Syftet med att ingå allianser är att undvika marknadens och hierarkins nackdelar, det vill säga osäkerheten respektive höga kostnader och minskad flexibilitet samtidigt som man tillgodogör sig bådas fördelar. Alliansen kan alltså ses som en gyllene medelväg mellan marknad och hierarki, dock inte utan förbehåll. En avgörande faktor för att en allians skall fungera är att det finns ett etablerat förtroende mellan parterna. Vid en sådan förutsättning undviker man konflikter och missförstånd. Skulle sådana ändå uppkomma så löses de enklare än vid avsaknad av förtroende.

Inget av dessa tre alternativ är idealiskt utan alla lämpar sig bäst i en given situation. Den tripolära modellen (Bengtsson *et al* 1998:50) visar hur man bäst väljer koordinationsstrategi baserad på förutsättningarna på marknaden. Samordning genom marknad skall väljas om utbytet företagen emellan är av låg vikt för dem, det vill säga när resursen som ligger i centrum för mötet mellan företagen inte är en del av en avgörande aktivitet för företagets verksamhet. Marknaden är att föredra när utbytet är säkert, det vill säga när marknaden anses stabil eller när det finns många alternativ att välja på. Om utbytet sker sällan är marknaden också att föredra före andra samordningsmöjligheter. Om företaget vill genomföra ett engångsprojekt finns inga större skäl till att ingå ett samarbete med det andra företaget. Slutligen är marknaden att föredra om transaktionskostnaderna understiger kostnaderna för att integrera genom hierarki eller samarbeta genom allians.

Hierarkisk samordning fungerar bäst när utbytet är unikt, det vill säga när aktiviteten är av avgörande betydelse i organisationens verksamhet och/eller när förtroendet mellan de samverkande parterna är lågt. Genom att juridiskt binda samman företagen till en enhet undviker man behovet av förtroende. Hierarkin är vidare en bättre form när utbytet sker ofta. Om det sker

frekvent minskar man riskerna och kostnaderna genom att införa rutiner i utbytet, genom en hierarki. Slutligen lönar sig hierarkisk samverkan om kostnaderna för att integrera är billigare än samverkan genom externt utbyte. När varken marknaden eller hierarkin samordnar utbytet på ett tillfredställande sätt skall alliansformen väljas, som erbjuder det bästa av de två ovannämnda formerna utan att påverkas av nackdelarna. Alliansformen skall väljas om utbytet är osäkert, om hög grad av förtroende existerar och om kostnaderna för frekventa möten parterna emellan är låga samt när kostnaderna för hierarkisk samordning är höga.

3.1.7 Definition av horisontella och vertikala samarbeten

Horisontella samarbeten syftar till att samordna kunskap och funktioner som bidrar till produktionen av en viss resurs eller kontrollen av dess totala output (Elg & Johansson 2001). Vertikala samarbeten fokuserar på ett utbyte av resurser mellan funktioner på samma nivå i distributionskedjan i syfte att samordna resursflöden. En viktig anledning för att ingå en strategisk allians är att få tillgång till distributionskanaler och kontakt till leverantörer. Det kan vara ett tillräckligt skäl för att ingå en allians. Viktiga faktorer i detta sammanhang är partners varumärke, tillförlitlighet och image. Att ingå en allians med en partner som redan är väletablerad på en marknad ökar attraktiviteten hos den nya partnern som en vertikal partner. Strategiska allianser gör det möjligt för partnern som ger sig in på en ny marknad att etablera långsiktiga relationer i stället för att använda sig av kortsiktiga transaktioner. Detta kan i sin tur medföra mindre osäkerhet och mindre transaktionskostnader för de involverade företagen. Genom strategiska allianser blir det möjligt för företagen att få bättre förhandlingsstyrka och därmed mer fördelaktiga villkor gentemot nya kunder och leverantörer.

Horisontella samarbeten möjliggör för de involverade företagen att samordna sina beteenden på marknaden i syfte att minska konfliktpotential och etablera en bas för ett intensivt lärande och ett utbyte av kunskap företagen emellan. Därmed kan inträdesbarriärerna höjas och en ökad stabilitet på den existerande marknaden uppnås. Genom samarbete med en internationell partner kan ett inhemskt företag lära sig att effektivisera distribution och logistik inom sitt nuvarande område och på så sätt bli mer attraktivt för andra vertikala partners på hemmamarknaden genom att kunna erbjuda dessa mer konkurrenskraftiga villkor (Elg & Johansson 2001).

Elg & Johansson menar att företag genom att ingå internationella allianser bättre kan hantera såväl hot som möjligheter som uppstår på alltmer internationaliserade marknader. Det poängteras att sådana internationella allianser medför viktiga strategiska överväganden både med avseende på företagets egen organisation såsom påverkningar på företagets vertikala respektive horisontella partners på hemmamarknaden (Elg & Johansson 2000:7-8). Elg & Johansson hävdar att det i strategiska allianser ofta uppstår problem även om man har ett mycket tydligt och avgränsat syfte. Detta resonemang kan te sig något underligt. Förklaringen ligger i att man med ett alltför preciserat syfte löper risken att bortser ifrån att ett långsiktigt samarbete också påverkar andra sammanhang i företagets verksamhetsområde än dem som relationen explicit syftar till. Det kan här röra sig exempelvis om etablerade relationer med leverantörer eller kunder på

hemmamarknaden. En relation som inte har tydliga mål riskerar däremot att försvagas av problemet att hantera de gemensamma åtagandena (Elg & Johansson 2000:4). För att kunna hantera internationaliseringsprocessen ”/.../måste företaget [således] samordna offensiva aktiviteter för att dra nytta av de nya internationella möjligheterna och defensiva aspekterna som berör skyddandet av viktiga intressen och relationer i Sverige” (Elg & Johansson 2000:8).

För att kunna hantera och värdera den samlade relationsportföljen har Elg & Johansson utvecklat följande modell.

Modell 4

Horisontella beroenden	Synergier och kompletterande kompetenser	Stabilisering av konkurrenssituationen
Vertikala beroenden	Ökad bas av kunder och leverantörer	Utveckling av utbytesrelationer
	Internationella möjligheter	Kontroll av hemmamarknad

(Elg & Johansson 2000:8)

Modellen bygger på två centrala dimensioner. Den första avser vem relationen riktar sig till: horisontella partners (faktiska eller potentiella konkurrenter) eller vertikala partners (leverantörer och kunder). Den andra dimensionen beskriver om alliansen avser aktörer på hemmamarknaden eller internationellt. Den kallas för den geografiska dimensionen. Sedan måste de möjligheter och hot som uppstår i och med en internationell strategisk allians samordnas med aspekter som rör företagets position på hemmamarknaden (Elg & Johansson 2000:5-8). Nedan beskrivs de i ovanstående modellen nämnda fyra frågeställningar som uppstår vid ingåendet av en internationell strategisk allians enligt Elg & Johansson.

- Öppnare gränser ger företaget möjlighet att hitta nya kunder, leverantörer och tillgång till distributionskanaler (*vertikalt, internationellt*). Därmed minskar osäkerheten och transaktionskostnaderna. Partners varumärke, image och trovärdighet kan vara viktiga aspekter för ett företag som vill ge sig in på en ny marknad.
- Att ingå nya horisontella allianser kan resultera i synergieffekter och kompletterande kunskaper för företaget (*horisontellt, internationellt*). Ytterligare kompetenser och synergieffekter kan fås genom att få tillgång till det redan etablerade nät av relationer som partnern i fråga har. Har företagen komparativa fördelar på olika ställen i värdekedjan kan aktörernas arbetsinsats koordineras med hänsyn till var den största kompetensen ligger.
- Internationaliseringen kommer sannolikt att öka det inhemska konkurrenstrycket på grund av att nya aktörer ger sig in på marknaden. Det krävs att företaget bemöta de nya konkurrenterna

på rätt sätt för att stabilisera konkurrenssituationen på hemmamarknaden (*horisontellt, på hemmamarknaden*). Om den strategiska fördelen som parterna drar av en allians är stor, minskar risken för opportunistiskt beteende från respektive part (Elg & Johansson 2000:9). Detta medför en bättre utgångspunkt för mer intensivt lärande och utbyte av kompetenser. Att hjälpa en horisontell partner att etablera sig på sin hemmamarknad kan bli relevant om partnern fokuserar på ett annat segment eller tillhör en annan strategisk grupp. Mer eller mindre direkt kan internationella allianser därmed bidra till att höja inträdesbarriärer för andra aktörer och skapa stabilitet på hemmamarknaden. Utländska allianser kan alltså i viss mån ses som ett sätt för att hindra nya aktörer att ta sig in på hemmamarknaden, ett så kallat defensivt syfte (Elg & Johansson 2000:43).

- Viktiga relationer till svenska kunder och leverantörer kan störas. Här krävs det att företaget förstärka det existerande vertikala resursflödet på hemmamarknaden (*vertikalt, på hemmamarknaden*). När omvärlden blir osäkrare kan det antas att företaget stärker sina etablerade och strategiskt viktiga vertikala relationer. På så sätt blir alliansen mindre tillgänglig för nya aktörer och därmed mindre attraktiv för dessa.

Företag som ingår relationer för att använda sig av dessa som en genomtänkt strategi måste systematiskt och kontinuerligt utvärdera samtliga fyra aspekter/frågeställningar som nämnts ovan (Elg & Johansson 2000:9).

3.1.8 Kunskap, förhandlingsstyrka och instabiliteten hos internationella samriskföretag

Instabilitet i internationella samriskföretag beror på förändringar i parternas förhandlingsstyrka. (Inkpen & Beamish 1997). Denna förändring i förhandlingsstyrkan uppstår när en part får tillräckligt mycket kunskap så att man inte längre är beroende av den andra parten. Därmed blir alliansen obsolet. I motsats till allianser som är baserade på FoU samt licensiering påverkas samarbetet mellan organisationer i ett samriskföretag av hög osäkerhet. Detta beror visserligen delvis på att den gemensamma verksamheten omfattar ett mycket bredare perspektiv än i de förutnämnda fallen. Kontraktet kan därför inte förutse alla möjliga problem som kan uppstå i framtiden. Under tiden utvecklar ett samriskföretag en egen identitet och kultur, som skiljer sig från moderbolagens identitet och kultur, vilket kan skapa ytterligare problem med avseende på samordning (Inkpen & Beamish 1997). Följande endogena problemområden har identifierats avseende samriskföretags stabilitet (Harrigan & Newman i Inkpen & Beamish 1997):

- Förändringar i parternas strategi
- Förändringar i frågan om hur viktigt respektive partner anser den andra att vara
- Ökning av konkurrens mellan parterna

Exogena problemområden ligger utanför företagets kontroll. Ett exempel på dessa är förändringar i det politiska systemet. Dessa kommer dock inte att tas upp vidare.

Att inom ramen för ett samarbete inneha en betydelsefull resurs eller ha kontroll över en sådan gör att den andra parten är beroende av denna. Partnern som förfogar över resursen kan, i alla fall till viss mån, öka eller minska tillgången till denna resurs för den andra parten. Därmed ökar parten som har kontroll över en resurs sin förhandlingsstyrka gentemot motparten. Här gäller det att också beakta hur viktigt resurserna i fråga är.

Elg & Johansson anser att resursberoende i sig ”*inte [behöver] vara något problem, så länge det är ömsesidigt och lika stort för båda parter*” (Elg & Johansson 2000:19). Förhandlingsstyrkan är baserad på den relativa betydelsen av samarbetet, tillgängliga resurser, engagemanget av parterna, möjliga alternativ, samt styrkor och svagheter av respektive partner. Hur snabbt kunskap överförs till en partner utgör ytterligare en viktig faktor, eftersom denna dimension i processen ligger inom kontroll av företaget. Därför kan lärandet betraktas som det viktigaste element med avseende på den relativa förhandlingsstyrkan. Lär sig en av parterna mycket av den motparten finns risken att den kunskap som partnern tillför minskar i värde på längre sikt. Alliansen kommer därmed domineras av den partner som lär sig snabbast (Inkpen & Beamish 1997). Tidigare samarbete mellan parterna kan däremot vara en stabiliserande faktor i alliansen och bildar därmed en motvikt till förändringarna i den relativa förhandlingsstyrkan. Det är dock svårare för den lokala partnern att få kunskap i syfte att bli oberoende av den utländska partnern än tvärtom.

Det finns enligt Hedlund (i Inkpen & Beamish 1997) tre typer av kunskap. Dessa är:

- *kognitiv kunskap*
- *färdigheter*
- *kunskap som finns i produkter och väldefinierade services*

Den sistnämnda är den typ av kunskap som låter sig enklast överföra, medan färdigheter anses vara svårast att överföra utav dessa tre. Detta beror på att färdigheter är kopplade till organisatoriska rutiner, exempelvis komplexa tillverkningsprocesser. Lokal kunskap⁴ kan främst definieras som kognitiv kunskap, exempelvis investeringsregleringar, arbetsrätt och kulturella traditioner. Kognitiv kunskap är lättare att överföra än färdigheter, ofta handlar det om *tacit knowledge*. Tacit knowledge är *contact dependent*, det vill säga att kunskapens potential endast kan realiseras när den tillhandahålls av personer med bakgrund i ett av de involverade företagen. Färdigheter består av både tacit och explicit kunskap. Den explicita delen som består av diagram, tabeller och är relativt lätt att överföra. Tacit och explicit kunskap är komplementära. Det betyder att det finns en kraftfull dimension av tacit kunskap som är kopplad till sättet att använda explicit kunskap. Sammanfattningsvis kan sägas att förvärvet av kunskap av en av parterna kan innebära

⁴ Enligt Inkpen & Beamish kan lokal kunskap beskrivas som en infrastruktur bestående av försäljningspersonal, lokala produktionskapaciteter, market intelligence, och en marknadsföringsapparat som är nödvändig för att förstå och betjäna den lokala marknaden. Dessutom består lokal kunskap också av kulturella traditioner, normer, värderingar och institutionella skillnader.

en förändring i den relativa förhandlingsstyrkan, vilket i sin tur kan leda till en förändring i relationen mellan parterna.

Sammanhållning⁵ mellan parterna uppstår genom erfarenhet i den gemensamma relationen och genom investeringar som de enskilda parterna gjort i loppet av samarbetet (Seabright *et al* i Inkpen & Beamish 1997). En pågående businessrelation fylls ofta med sociala relationer, vilket i sin tur leda till att det uppstår förtroende parterna emellan. I de fallen där det finns sammanhållning, är risken mindre att ett samriskföretag spricker. På grund av denna dimension behöver en förändring i den relativa förhandlingsstyrkan inte nödvändigtvis leda till instabilitet i det aktuella samriskföretag.

3.2 Definition av bransch/business

Vi har valt att utgå ifrån Abells modell för att definiera en bransch/business⁶. Modellen består i sin originalform av tre dimensioner:

- *Behov/funktion*
- *Kundgrupper*
- *Teknologi/sätt att tillgodose behovet*

Har man definierat dessa tre dimensioner med avseende på en viss verksamhet, får man en bild av vilket omfång verksamheten har, det vill säga vilka kundgrupper man vänder sig till, vilka behov dessa har och hur dessa tillgodoses av företaget i fråga. På grund av att Abells modell i sin originalform inte är tillämpbar i vårt fall, har vi förenklat modellen och tagit bort dimensionen kundgrupper. Detta eftersom dagligvarumarknaden i stort sett riktar sig till alla konsumenter och det därmed är svårt att skilja mellan olika kundgrupper.

En bransch är ett aggregat av flera business som använder sig av samma teknologi för att tillgodose kundernas behov (Abell 1980:170-173). Ett exempel på en bransch är telefoni. En business utgör en del av branschen. Ett exempel på en business är mobil telefoni.

3.3 Företagskultur

3.3.1 Svensk företagskultur

Svenskar har ett högt anseende i den internationella företagsvärlden. De har ett rykte om sig att vara ärliga, empatiska, välinformerade och alltid i tid vare sig det gäller leveranser eller möten.

⁵ på engelska: *attachment*

⁶Se Abell, D. F. 1980

Förvånande är dock att trots sitt fina rykte på en bred internationell front är svenskarnas rykte inom Norden snarare raka motsatsen (Lewis 1996:77). Det är naturligt att grannar inte alltid drar jämnt men till detta tillkommer Sveriges bra rykte inom olika samhällsfunktioner så som sjukvård, utbildning, arbetsmarknaden, produktion. Eftersom Sverige undkom II världskrigets förstörelse av infrastruktur och dylikt anser övriga skandinaviska medborgare att man i Sverige på så sätt fick ett försprång och kunde utvecklas snabbare (Lewis 1996:77). Detta skulle vara en viktigare anledning till Sveriges framgång än ”den svenska modellen”. I en undersökning som inkluderade 100 svenska företagsledare frågade man respondenterna med vilka attribut de skulle vilja definiera svenskar. Resultatet visade att även om svaren var något olika så var alla positiva. Den svenska självbilden är väldigt positiv och framför allt så bryr sig inte svensken om hur andra nationaliteter ser på honom, däremot är han väldigt känslig för vilken uppfattning övriga svenskar har om honom. Detta skiljer dem i hög grad från exempelvis danskar och finnar som i mycket högre grad jämför sin kultur med andra kulturer.

Det svenska ledarskapet och beslutsfattandet är förhållandevis decentraliserat. Organisationsstrukturen är horisontell med få mellanledschefer. I den typiska svenska beslutsfattarmodellen är de flesta av de anställda mer eller mindre delaktiga i beslutet, vilket inte minst författas av Medbestämmandelagen (MBL). Inspirerat av *Human Resource-tänkandet* hoppas man att fördelen av en sådan organisation formar välinformerade och motiverade arbetare som därmed är mer effektiva i sina sysslor. Detta system formar en känsla av självförtroende bland de anställda liksom förtroende mot andra anställda. Dock har även nackdelar i modellen påpekats. Eftersom så många individer är delaktiga i beslutsförfarandet fördröjs den slutgiltiga åtgärden i förhållande till en mer hierarkisk företagsmodell. Vidare har Moran (Lewis 1997:79) pekat på ytterligare brister som inte bara resulteras av de formella strukturerna i den svenska organisationen utan även på grund av dragen i den svenska mentaliteten. Enligt honom undviker svenskar att välja sida eller initiera konflikter, vi är vidare rädda för konflikter, vi litar på gruppen att ta initiativ och vi undviker konkurrens inom företaget. Den svenska beslutsfattarmodellen har resulterat i att anställda i svenska företag stationerade utanför Sverige och som har samarbetat med inhemska företag har funnit beslutsprocessen frustrerande och tidsödande.

Den svenska chefen skiljer sig från sina utländska kollegor. Framför allt saknar han den auktoritet som präglar beslutsfattaren i ickesvenska företag. På grund av den svenska lagen är det svårt att avskeda inkompetenta eller lata arbetare. Det är vidare i förhållande till andra länder inte lika eftersträvanvärt att bli rik på sitt jobb. Ledaren är således ganska begränsad i att utdela vare sig incitament eller hot för att förbättra arbetet. Vidare fattar han få beslut ensam utan snarare delegerar dem neråt i en form av förslag. Detta kan skapa stora problem om mottagaren och därmed beslutsfattaren är inkompetent. Oftast uppstår problem i beslutsfattandet i svenska företag när det delegerade beslutet är för komplext för den enskilda individen längre ner i hierarkin.

I en undersökning fann man att Sverige presenterar den mest feminina företagskulturen i världen (Hofstede 1991). I en sådan uppfattas interpersonella aspekter, livskvalitet, fysisk miljö, bra service samt empati som de viktigaste aspekterna i en kultur. Detta till skillnad från en maskulin kultur där pengar, framgång, belöning och ägande anses viktigast. Dock är Sverige ett land i

omvandling där man börjar fråga sig om de offentliga verksamheterna inte är för omfattande och om samhället inte är ”för empatiskt”. I ett hårt konkurrensutsatt internationellt företagsklimat kommer det svenska företaget att ha allt mindre råd att ge sina anställda lika lång semester och barnledighet.

3.3.2 Kulturella skillnader

Denna del introducerar de allmänna kulturella skillnaderna mellan Sverige och Danmark. Vår jämförelse i detta kapitel bygger på hypoteserna i Geert Hofstedes arbete om nationella skillnader (Hofstede 1991). Teorin bygger på fyra dimensioner genom vilka kulturer dels kan identifieras, dels förklara skillnader kulturerna emellan. Genom dessa dimensioner kan man således visa skillnader mellan Danmark och Sverige och följaktligen Netto och ICA. Nedan presenteras och analyseras de fyra dimensionerna. Ursprunget till Hofstedes teori uppkom genom att han antog att de allmänt accepterade amerikanska teserna om ledarskap, motivation och organisation inte var applicerbara på företagande där åtminstone två nationella kulturer möttes. Hans teori bygger på empiri skapad genom en väldig stor undersökning. Den utfördes mellan -67 och -73 bland anställda på IBM. Den inkluderade då 40 länder men allt eftersom har fler länder gått igenom liknande undersökningar.

Ur resultatet av undersökningen formade Hofstede fyra olika indextabeller där varje representerar respektive dimension. Tabellerna visar hur länderna förhåller sig till varandra i varje kategori. Dels visar de placeringen men även poängen som visar avståndet mellan varje land. Hofstede anser att hans undersökning endast innefattar anställda på IBM. Genom undersökningen kunde han därför få fram olika länders värderingssystem utan att andra faktorer påverkade resultatet eftersom företagskulturen var densamma. Vid framtagandet av de olika indexen ställde han tre frågor (för varje index) till de anställda i respektive land. Svaren på dessa kunde graderas med poängtal från 1-5. Genom att sammanställa poängen för varje land kunde han få ett snittvärde för landet. Slutligen gjorde han om poängen till ett indexformat mellan 0 – 100 genom att använda sig av faktoranalys (tabellerna presenteras i bilaga 2). Vissa länder har poängtal utanför indexskalan eftersom undersökningarna i dessa länder tillkom efter att indexet formades och Hofstede ansåg att det skulle vara för krångligt att göra om det. Vidare skall man komma ihåg att poängen inte representerar några absoluta tal utan är relativa poäng till de andra länderna i undersökningen. I Hofstedes analys utgörs 49 % av skillnaderna i företagskulturen av de fyra dimensionerna. Slutsatsen måste vara att nationell kultur, definierad med hjälp av de ovan nämnda dimensionerna, spelar en väldigt stor roll för hur en människa tänker och betar sig. Resten kan utgöras av regional kultur, respondentens företagskultur och individens egen personlighet.

3.3.2.1 Maktdistans

Denna dimension visar i vilken utsträckning samhället accepterar att en organisation har makten och hur den fördelas. Fenomenet är dominerande bland såväl människor i maktpositioner som utanför. Därmed kan förklaras i vilken utsträckning som det aktuella samhället accepterar jämlikhet mellan dess olika individer och hur viktigt dessa individer tycker att jämlikheten är. Med hjälp av en skala kan visas hur samhällets uppfattning kan variera från fullständigt jämlika individer till extremt ojämlika. Vi har valt att åskådliggöra detta med följande tydliga exempel av hur maktdistansen kan vara utformad i två olika kulturer.

Modell 5

Maktdistans förklarad genom motpoler

<i>Liten maktdistans</i>	<i>Stor maktdistans</i>
En chef betraktar underordnade som samma typ av individer som sig själv.	En chef betraktar de underordnade som av en annan typ av individ än sig själv.
Liten skillnad mellan högsta och lägsta lön.	Stor skillnad mellan högsta och lägsta lön
Den idealiska chefen är en rådig demokrat.	Den idealiska chefen är en välvillig autokrat.

Sverige hamnar på 47:e plats i undersökningen medan Danmark hamnar på 51:a. Totalt ingick 53 länder i undersökningen. Hofstede har delat upp länderna i tre kategorier baserat på hur hög maktdistansen i landet är: låg, medel, hög. Även om både Danmark och Sverige hamnar i gruppen med låg maktdistans så befinner sig Danmark rent poängmässigt långt under Sverige.

3.3.2.2 Individualism

Den andra dimensionen är individualism. Den behandlar i vilken utsträckning en individ i ett samhälle föredrar att bete sig som en individ eller som en del i ett kollektiv. De extrema motpolerna är individualism och kollektivism, vilket med andra ord innebär att ett kollektivistiskt samhälle har en låg grad av individualism. I en kollektivt orienterad kultur prioriteras respekt för gruppen. Det är vanligtvis familjen, organisationen eller klanen som är plattformen för en grupp. Individerna i dessa respekteras som medlemmar av gruppen. Samtidigt förväntar man sig skydd från gruppen som en erkänd medlem. I länder med individualistisk kultur lär sig individerna att koncentrera sig på jaget, att kunna ta hand om sig själva och inte förlita sig på gruppens hjälp. Nedan följer exempel för respektive motpol.

Modell 6

Individualism förklarad genom motpoler

<i>Kollektivism</i>	<i>Individualism</i>
Identiteten bygger på det sociala nätverk som individen tillhör.	Identiteten bygger på den enskilda individen.
Barn lär sig tänka i "vi"- termer.	Barn lär sig tänka i "jag"-termer.
Relationen är viktigare än uppgiften.	Uppgiften är viktigare än relationen.

3.3.2.3 Maskulinitet

Den tredje dimensionen kallas för maskulinitet och dess motsats är feminism. Dimensionen förklarar i vilken utsträckning värderingar som anses ”tuffa” (maskulina) dominerar över de ”mjuka” (feminina). Den förklarar också hur värderingar som är traditionellt manliga dominerar över kvinnliga. De maskulina kulturella värderingarna är sådana som prioriterar pengar, bekräftande, resultat, framgång och konkurrens. De feminina värderingarna betonar livskvalitet, bra relationer, service, omvårdnad av de svaga och solidaritet. Motpolerna belyses nedan:

Modell 7

Maskulinitet förklarad genom motpoler

<i>Feminin</i>	<i>Maskulin</i>
Könsrollerna i samhället är inte förutbestämda.	Könsroller bestäms tidigt i livet.
Människor och miljö är viktiga.	Pengar och ägodelar är viktiga.
Man visar medkänsla för de olyckligt lottade.	Man beundrar framgångsrika individer.

3.3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Den fjärde dimensionen är osäkerhetsundvikande och den beskriver i vilken utsträckning människor föredrar att arbeta strukturerat respektive ostrukturerat. En strukturerad situation karakteriseras av många regler där en anställd alltid vet vad han skall göra eller hur han skall reagera i en given situation. Dessa beteenderegler kan vara skrivna men är oftast oskrivna och formas under uppväxten och de är därmed blir en del av den kulturella traditionen. Det huvudsakliga är att medlemmarna i samhället är medvetna om dessa regler. I kulturer med starkt osäkerhetsundvikande riskeras att individerna blir nervösa när de utsätts för det okända. I kulturer med svagt osäkerhetsundvikande är människorna ofta mer flexibla och framåtsträvande.

Modell 8

Osäkerhetsundvikande dimensionen förklarad genom motpoler

<i>Svagt osäkerhetsundvikande</i>	<i>Starkt osäkerhetsundvikande</i>
Osäkerheten är lättare accepterad och man tar dagen som den kommer.	Osäkerheten i livet ses som ett hot och måste bekämpas.
Avvikelser från normen ses inte som hot, större tolerans visas.	Människor som betar sig på ett annat sätt ses som farliga.
Risktagande är en del av livet.	Tryggheten är det viktigaste i livet.

Sammanfattning av de kulturella dimensionspoängen för Danmark och Sverige.

Modell 9

	Maktdistans	Individualism	Maskulinitet	Osäkerhetsundvikande
Danmark	Låg (18)	Hög (74)	Låg (16)	Låg (23)
Sverige	Låg (31)	Hög (71)	Låg (5)	Låg (29)

(bland 53 länder)

3.4 Varumärket

"A brand is an element or combination of elements that uniquely identify a product as being produced by one particular supplier and thereby distinguish it from competitors' products" (Hill & O'Sullivan 1999:189).

Varumärkets "historia" förtäljer att ordet varumärke, *brand*, har sitt ursprung i märkning av boskap. Boskapsägare brände in ett märke på boskapen för att markera äganderätten. Märket kunde vara ett ord, en förkortning, ett tecken eller en grafisk utformning, logotyp (Gummesson 1998:133). Som bekant innefattar varumärken inte längre endast boskap utan praktiskt taget all näringsverksamhet på ett eller annat sätt. Det sägs ofta att varumärket har kommit att spela en allt viktigare roll i marknadsföring. Vad man menar är nog att det alltid varit viktigt men att företag först på senare tid börjat använda varumärket aktivt i sin strategi. Numera är det en självklarhet att ta upp värdet på varumärket som en tillgång i balansräkningen (Kapferer 2000:16). I slutet av 1980-talet blev *brand equity* ett nytt koncept för brand managers. Följden av detta blev att varumärket kom att betraktas som en strategisk tillgång (Kapferer 2000:34). Med *brand equity* menas det finansiella värdet på ett varumärke, eller *"the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand"* (Keller 1993:2) som beskriver ett komplement till *brand equity*; *consumer based brand equity* (Keller 1993:2). Tidigare hade det i decennier varit byggnader, mark, maskiner och andra gripbara tillgångar som mättes då man räknade ut företagens finansiella värden. Det finns företag som köps för summor som var flera gånger högre än börsvärdet, och det konstiga var att det inte fanns någonting i företagens balansräkningar som rättfärdigade sådana höga summor.

Det som hände på 80-talet var alltså att det skapades ett medvetande i företagsvärlden om varumärkets betydelse. Genom att betala "för höga" belopp "betalade" man samtidigt för en plats i konsumenternas medvetande. Man köpte varumärkeskänedom, image, tillit och rykte (Kapferer 2000:31). Varumärket kan ses som ett sätt att minska risk både för konsumenterna och för varumärkesinnehavaren. För konsumenternas del ske det genom att man erbjuder en viss säkerhet och trygghet. För varumärkesinnehavaren del ske det genom att få lojala kunder. Därmed skapas det ett större värde för båda delarna. Därför är det otroligt viktigt att vårda ett

företags varumärken, att ständigt utveckla och förändra efter omvärldens krav och önskemål (Melin 2001-12-18). Detta har blivit en egen gren inom managementtänkandet – brand management.

3.4.1 Varumärket som värdeskapare för kunden

Även om varumärket är av stor vikt finns det marknader där varumärket har en underordnad betydelse vid köpbeslutet. Vid köp av produkter som innebär låg *consumer motivation* bryr sig inte konsumenten i lika hög utsträckning om vilket varumärke produkten marknadsförs under (Hoyer & MacInnis 2000:247). Detta gäller då exempelvis varor som kopieringspapper och radergummin (Kapferer 2000:26). I klädindustrin som annars är väldigt varumärkesorienterad kan man se att vid köp av strumpor har varumärket en ytterst begränsad betydelse. Alltså existerar varumärkets betydelse då kunden upplever en risk (Kapferer 2000:27). Risken kan vara av social, fysisk, finansiell, psykologisk, tidsmässig eller funktionell karaktär. Till exempel kan en social risk innebära att man inte accepteras av sin omgivning om man konsumerar eller inte konsumerar ett visst varumärke. Likaså kan en funktionell risk uppstå om produkten/varumärket inte fungerar som förväntat (Hoyer & MacInnis 2000:68). Ju större risken är, desto viktigare roll spelar varumärket (Melin 2001-12-18). Varumärket skapar även värde för konsumenten genom att det besparar tid och ansträngning. Konsumenten vet vad som kan förväntas och behöver inte genomgå en mer eller mindre besvärlig beslutsprocess varje gång ett köp ska göras (Hill & O'Sullivan 1999:189). Ett varumärke kan vidare hjälpa till att få konsumenterna uppmärksamma på nya koncept inom varumärket som kan vara till fördel för dem (Kotler *et al* 1999:575).

3.4.2 Varumärket som värdeskapare för företaget

Värdeskapande för kunden och värdeskapande för företaget går hand i hand. Om företagets varumärken skapar ett högt mervärde för kunden och därmed ökar intäkterna i och med högre försäljning är det naturligt att företaget värderas högre hos de finansiella analytikerna. Analytikerna föredrar starka varumärken just därför att de medför lägre risk. Säkerheten, garantin och riskreduceringen ingår i priset. Likaså är ett dominerande varumärke en kraftig inträdesbarriär för potentiella konkurrenter som vill ta sig in på marknaden. Det är kostsamt och tidskrävande att bygga upp ett nytt varumärke, och det är ännu svårare om det redan finns starka konkurrenter. Ett sätt att ändå gå in på en ny marknad, vare sig den är geografisk eller ett nytt koncept, är att använda sig av ett befintligt varumärke för att minska risken. Ett sådant förfarande kallas *brand extension* (Kapferer 2000:226). Detta beskriver vi mer ingående nedan.

Man kan även nämna den fördel ett varumärke ger i och med det lagliga skydd företaget har mot konkurrenters möjlighet att kopiera produkter och namn (Kotler *et al* 1999:575). Varumärket fungerar även som ett verktyg för att skapa eller förstärka en *relation* mellan kunden och företaget, en så kallad *parasocial relation*. Varumärket skapar en verklighet i konsumentens medvetande där varumärkets image och identitet gör sig påmint. Förhoppningsvis ska detta skapa

en lojalitet gentemot varumärket och företaget (Gummesson 1998:133). Målet för företag är att skapa en bas av lojala konsumenter. Ett varumärke kan även få konsumenter att betala ett högre pris för den högre säkerhet som erbjuds genom varumärket. (Hill & O'Sullivan 1999:189)

3.4.3 Brand Extension

Ett enkelt och belysande exempel på Brand extension är Swatch som inte längre enbart marknadsför sina välkända klockor utan även telefoner (Kotler *et al* 1999:581). Det finns flera olika argument för varför man ska tillämpa brand extension. Kapferer (2000:227-231) tar upp sex faktorer som vi nämner översiktligt.

För det första måste ett varumärke kontinuerligt förnya sig för att tilltala förändrade attityder och förväntningar hos konsumenterna. Ett bra sätt att förnya sig är då att utveckla nya koncept inom det befintliga varumärket. För det andra minskar reklamkostnaderna i och med att man använder sig av ett välkänt varumärke vid lansering av nya idéer, då det ofta innebär stora kostnader för en konceptlansering som måste börja från grunden. För det tredje är brand extension det enda sättet att försvara ett varumärke som blir utsatt allt hårdare på dagligvarumarknaden. Konkurrensen ökar från *hard-discounters* när det gäller varor som till exempel toalettpapper. Varumärket Andrex, som tidigare endast marknadsförde just toalettpapper, har då till exempel börjat marknadsföra hushållspapper och pappersnäsdukar. För det fjärde ger brand extension förhoppningsvis tillgång till ett ackumulerat imagekapital. Värdet på varumärket ökar och företaget blir mer värt. Den femte faktorn menar att brand extension ger bränsle åt ett varumärke som kanske börjar förlora konsumenternas medvetenhet. Till exempel kan ett varumärke som är känt hos den lite äldre målgruppen men håller på att tappa mark hos den yngre, utvidga sig till koncept som tilltalar yngre människor och då samtidigt sätta fart på det "gamla" varumärket igen. Den sjätte och sista faktorn beskriver att brand extension är viktigt då det gäller för ett varumärke att inte bli ett produktnamn. Om varumärket endast marknadsför en produkt för länge finns det risk att det blir svårt att förnya sig när produkten hamnar i nedgångsfasen i produktlivscykeln.

Det finns förstås många faktorer som påverkar om ett varumärkes extension kommer att bli framgångsrik eller inte. Som exempel kan man nämna varumärket Bic, som från att ha marknadsfört billiga produkter såsom engångsrakhyvlar, tändare och pennor började satsa på parfym. Denna extension ansågs inte ligga inom Bics område och därför misslyckades den. Tvärtom kan då en lansering av ett lågpriskoncept misslyckas om det befintliga varumärket står mer för exklusivitet och kvalitet. Ett mer direkt exempel på detta är Chanel som började marknadsföra t-shirts, vilket ansågs vara för "simpelt" för att passa Channels varumärke. Det kan till och med gå så långt att det befintliga varumärket tar skada av det nya konceptet och alltså får ett lägre *brand capital* än det hade tidigare (Kapferer 2000:255). En eventuell utvidgning måste ske inom ramarna för varumärket. Man kan likna ramen vid ett gummiband som blir tyngre och svårare att tänja ut ju mer man drar i det. Likaså är det svårare att utvidga ett varumärke ju längre ut man väljer att gå. Till slut brister gummibandet och varumärket kan urholkas helt (Melin 2001-12-18).

Enligt Kapferer handlar det till stor del om psykologi hos konsumenterna om en extension av varumärket kommer att lyckas eller inte. Det gäller för företaget att bedöma om extensionen ligger vid hjärtat, vid gränsen eller utanför varumärkets territorium. Vilka koncept anses ligga inom *kategorin*? Man kan säga att varumärket är en kategori i avseende på att människor delar in saker i kategorier och har tankar och åsikter om ett koncept ligger inom en kategori eller utanför. Här kan vi dela in varumärken i "nischade" kategorier och mer allmänna kategorier. Ta till exempel BMW som inte skulle kunna tillverka vilka bilar som helst, de förväntas vara lite "tuffare" än genomsnittet, samtidigt som Ford inte har någon sådan stämpel. BMW är alltså mer begränsad vid en eventuell extension medan Ford har bredare möjligheter. *"Belonging to a category does not seem to be a clear-cut binary function (yes/no) but a probabilistic one"* (Kapferer 2000:247). Carl Peyron, VD för företaget Marks & Brands, säger att *"Särskilt försiktig bör man vara om det inte finns någon tydlig koppling mellan de värden som det egna varumärket står för och det produktområde som företaget ger sig in på"* (Jansson i *Supermarket* nr 4 2001).

Brand extension är ju faktiskt ett steg ifrån kategorin för originalitet. Det är då viktigt att identifiera skillnaden mellan *continous* och *discontinous extensions*. Continous extensions är extensioner som är besläktade med ursprunget. Till exempel kan ett varumärke för tändstift till bilar förmodligen även marknadsföra billbatterier och andra tillbehör. Discontinous extensions eliminerar teknologiska synergier och fysiska länkar mellan olika produkter och koncept. Yamaha tillverkar exempelvis både motorcyklar och pianon. Det går inte att generellt svara på vilken typ av extension som är mest fördelaktig för ett varumärke (Kapferer 2000:253). Kapferer menar att det finns några olika sätt som ett varumärke kan påverkas på genom en utvidgning. De som främst rör vårt fall är bland annat då varumärkeskapitalet förstörs då extensionen riktas nedåt. Som exempel kan nämnas Porsche som började tillverka den nya modellen 924 som inte hade några objektiva likheter med den befintliga bilden av Porsche. *"This model seemed to announce the end of the Porsche myth"* (Kapferer 2000:253).

En del extensioner har en neutral effekt på varumärkeskapitalet. Detta sker då utvidgningen ligger inom området för vad som kan förväntas av företaget. Andra extensioner påverkar hela innebörden av varumärket. Rossignol började förutom skidor tillverka tenn racketar och statusen på varumärket ändrades. Det räknas inte längre som lika specialiserat även om de båda sporterna inte valdes av en slump (Kapferer 2000:253).

När Salomon ville satsa på snowboards förstod man att en sådan utvidgning inte görs över en natt. Undersökningar visade att snowboardkulturen, som främst bestod av ungdomar, gärna distanserar sig från den traditionella skidåkningen och ratar etablerade varumärken såsom Salomon. Därför valde Salomon att göra extensionen gradvis genom att börja marknadsföra till exempel inlines för att närma sig ungdomssegmentet. När de var etablerade här bedömde man att man var redo att ge sig in på den svårflörtade snowboardmarknaden. Vidare undersökningar visar att den ordning som utvidgningen sker i hög grad påverkar den slutliga extensionen (Kapferer 2000:258).

3.4.4 Att välja rätt extension

Innan man påbörjar en utvidgning av varumärket är det förstås viktigt att företaget frågar sig vilka attribut varumärket, vilken personlighet förknippas med det, vilken identitet förmedlar det till företaget och dess kunder med mera. Om ett varumärke står för miljö och kvalitet, vilka andra koncept har produkter står för samma sak? Brand extension är ett strategiskt val som även kräver andra förändringar såsom företagskultur, distributionskanaler med mera, och ett sätt att genomföra detta är att ingå allianser. När man valt en viss typ av utvidgning är det viktigt att man testat den på en försöksgrupp genom både kvalitativa och kvantitativa undersökningar (Kapferer 2000:260). Extensioner genom allianser är att föredra när varumärket vill etablera sig på en ny geografisk marknad. Genom att använda ett lokalt känt varumärke på den nya geografiska arenan kan detta fungera som en *endorser*. Det nya varumärket får hjälp av det befintliga att skapa förtroende och ökar chansen att kunden väljer att ta första steget och testa konceptet. Om konceptet uppnår framgång hos kunderna på den nya marknaden och det nya varumärket lyckas etablera sig väl kan det även innebära att det befintliga varumärket får en skjuts uppåt och följaktligen ökar sitt brand capital (Melin 2001-12-18).

3.4.5 Klassiska misstag

Eftersom brand extension påverkar både framtiden och varumärkeskapitalet är det viktigt att förklara behovet av en säker väg då man vill uppnå fördelar genom utvidgningen. Det finns ett antal vanliga fallgropar på vägen och de som är mest relevanta behandlas nedan.

- *Harmful extensions*: Varumärket kan skadas då utvidgningen sänker statusen på märket. Detta kunde märkas på marknaden för "light-produkter" som under sin storhetstid drog till sig mer exklusiva varumärken som ville ta del av kakan. Resultatet blev för bland annat Bridel (camembertost) att varumärket förlorade sin exklusivitet och förstörde sina kända karakteristika som "*excellent taste, authenticity and respect for nature*". Likaså förlorade Lipton lite av sitt varumärkesvärde då man utöver te även började marknadsföra soppor (Kapferer 2000:266).
- *Complementarity is not guarantee*: Det finns många exempel på varumärkesutvidgningar som gått i graven trots att de ansågs relativt riskfria. Ur detta kan det utläsas att det inte är varumärkeskonceptet i sig själv som avgör om en extension är möjlig, utan snarare extensionens samhörighet med varumärkets kärnidentitet. Det är alltså väldigt viktigt att tänka efter och försöka förstå vilken bild kunden har av varumärket, istället för att endast se till vilken typ av produkter som ingår i varumärket (Kapferer 2000:268).
- *Lös förankring i organisationen*: Om inte extensionen är förankrad i företaget och företagskulturen inte präglas av ett uniformt varumärkestänkande blir det svårt att i praktiken genomföra en effektiv och framgångsrik extension. Detta gäller inte bara extensioner utan brand management i allmänhet (Melin 2001-12-18).

3.4.6 Marketing Mix för varumärkesextensioner

När man väl bestämt sig för att en brand extension ska ske finns det några viktiga saker man bör tänka på. Det första är att man bör försöka förutse de risker som finns i det aktuella fallet, till exempel om varumärket eventuellt kan ta skada av att det nya konceptet inte ligger inom rätt område. Därefter är det viktigt att kunna hantera de problem som då kan uppstå i och med de risker vi nämnt tidigare.

Därefter bör man fundera över hur man ska gå tillväga för att på effektivaste sätt lyckas med utvidgningen. Till exempel kan detta ske genom en allians eller *co-branding*, det vill säga att två varumärken marknadsförs tillsammans genom en ny produkt eller ett nytt koncept. Vidare bör man tänka på att inte snåla med kommunikationen för det nya konceptet. Tron att ett befintligt varumärke inte behöver kosta lika mycket att marknadsföra som ett helt nytt koncept och varumärke kan visa sig vara fel. Därför bör man satsa lika mycket på en brand extension som man skulle ha gjort med ett helt nytt varumärke. Efter en tid då man har satsat hårt på extensionen bör man sakta försöka återgå till att marknadsföra hela varumärket igen, så att det inte blir för starkt förknippat med enbart extensionen (Kapferer 2000:269-274).

3.5 Egna varumärken

Med egna varumärken menas de varumärken som distributörerna marknadsför som sina egna. Kärt barn har många namn så naturligtvis finns det en uppsjö av olika benämningar på egna varumärken. De kan vara DOB (Distributors Own Brands), private brands, retailer brands, EMV (egna märkesvaror), EVM (egna varumärken) med flera. I fortsättningen kommer vi att använda oss av förkortningen EVM.

Det finns flera anledningar till varför detaljister väljer att satsa på EVM. Man brukar nämna tre skäl; profil, påverkan och profit. Med profil menas ett sätt att skilja sig från konkurrenterna. I vanliga fall erbjuds ungefär samma utbud oberoende av vilken detaljist man väljer, de har alla liknande sortiment där de marknadsledande varumärkena tar det största utrymmet i butiken. Om man som detaljist då väljer att marknadsföra ett eget varumärke kan detta skapa en konkurrensfördel, förutsatt att det egna varumärket går hem hos konsumenterna. De egna varumärkena skapar också en starkare förhandlingssituation gentemot leverantörerna, det vill säga en påverkan. Detta gäller både mot *fabrikantvarumärkena* och mot andra egna varumärken. Profit uppnås genom att handelsföretagen bättre kan kontrollera hela värdekedjan för EVM, och då blir även vinstmarginalen högre. Fabrikantvarumärkena får nu ytterligare en konkurrent som dessutom har mycket starkare band till återförsäljaren (Olsson i *Supermarket* nr 4 2001).

Det finns fyra olika strategier när det gäller EVM. Man kan använda sig av ett *kedjekopplat märke* som betyder att varumärket har ett namn som knyter an till företaget. Vidare finns det

kedjefrikopplade märken, som är ett namn på en speciell produkt. Man kan även ha ett *märke per kategori*, till exempel för frukt och grönt. Den sista strategin är *ett märke för alla kategorier* (Olsson i *Supermarket* nr 4 2001).

Lågprisvaror och EVM representerar mellan 40-50 % av marknaden och andelen varor i butikerna (Kapferer 2000:39). Detta är internationella siffror, i Sverige är andelen betydligt lägre där EVM i genomsnitt utgör mindre än 10 % (Olsson i *Supermarket* nr 4 2001).

Värt att nämna är att EVM påverkar hela företagets varumärke, liksom att företagets varumärke påverkar de egna varumärkena. Därför är det viktigt att positionera de egna varumärkena på ett sådant sätt att företagsvarumärket drar nytta av dem istället för att ta skada. Särskilt känsligt är det när man använder kedjekopplade märken och namnet associerar till företaget (Melin 2001-12-18).

3.5.1 Varumärkesportföljen

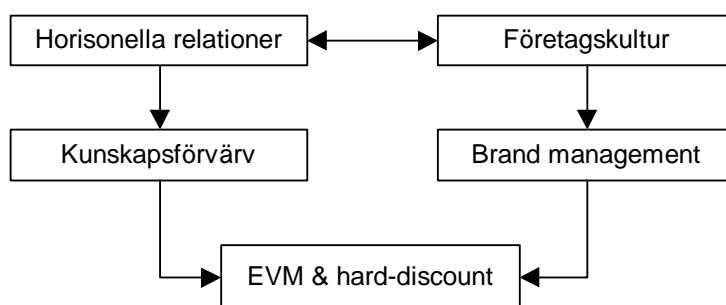
Frågan om hur många varumärken som ska ingå i företagets *brand portfolio* diskuteras allt mer. Frågan har uppkommit på grund av att många företag idag får hantera väldigt stora varumärkesportföljer och detta är ofta kostsamt. Företagen försöker hitta det antal varumärken som är mest kostnadseffektivt samtidigt som varumärkena ofta måste kunna täcka en stor bredd av produkter. Om man har ett stort antal varumärken blir resultatet att man endast har råd att satsa på ett fåtal medan de övriga blir ”intetsägande” varumärken (Kapferer 2000:40). En annan orsak till att antalet olika egna varumärken minskar i antal är att det från konsumenternas sida har inkommit synpunkter på att de blir konfunderade av den mängd varumärken som erbjuds i affärerna, speciellt när det gäller dagligvaror. Hur många varumärken som är det perfekta antalet går det inte att svara på. Det beror på bransch, företag med mera. Däremot kan det sägas att man kan bedöma det rätta antalet varumärken genom att segmentera den relevanta marknaden med avseende på produkter, konsumenter et cetera. Efter det får man titta på företagets resurser och långsiktiga mål. Dock kan man säga att de olika varumärkena måste skiljas åt samtidigt som det inte får vara för stor variation inom varumärkena (Kapferer 2000:40).

Vad det gäller egna varumärken är frågan idag inte om man ska ha några, utan vilken betydelse dessa ska ha. När man diskuterar distributörens egna varumärken bör man ställa frågor som: Vilken spridning ska de ha vad gäller produkter och segment? Vilken typ av varumärken ska användas (produktvarumärken eller varumärkesnamn efter distributörskedjan)? Hur ska man positionera dessa varumärken vad gäller till exempel pris och kvalitet? Det skiftar från återförsäljare till återförsäljare vad huvudsyftet med de egna varumärkena är. Vi nämnde ovan de tre fördelar som Håkansson menade fanns med marknadsföring av egna varumärken. Generellt kan man säga att lågpriskedjor använder dem för att skapa en bättre förhandlingssituation gentemot leverantörerna och då förhoppningsvis hålla nere inköpspriserna. Detta leder förstås i sin tur att man kan sälja produkterna till ett lägre pris. (Kapferer 2000:40)

Företeelsen med fabrikantvarumärken eller varumärken som finns i praktiskt taget alla butiks kedjor, gör att konsumenterna inte blir lojala mot en kedja. Fabrikantvarumärken skapar möjligheten att jämföra priser mellan de stora kedjorna. Egna varumärken eliminerar en bit av denna möjlighet samtidigt som det kan skapa en lojalitet mellan konsument och butiks kedjan. Därför måste företaget hitta den perfekta mixen av egna och fabrikantvarumärken. Finns det inga eller väldigt få fabrikantvarumärken leder det till missnöje hos konsumenterna då det minskar valmöjligheterna. För hard-discount-kedjorna är detta problem inte lika stort då priset, och inte sortimentet är det avgörande. (Kapferer 2000:44). Dock ska det tilläggas att det gjorts undersökningar som visar att konsumenter anser att det mest negativa med lågprisbutiker är just bristen på utbud (Hansson i *Supermarket* nr 11-12 2001).

3.6 Teorisummeringsmodeller

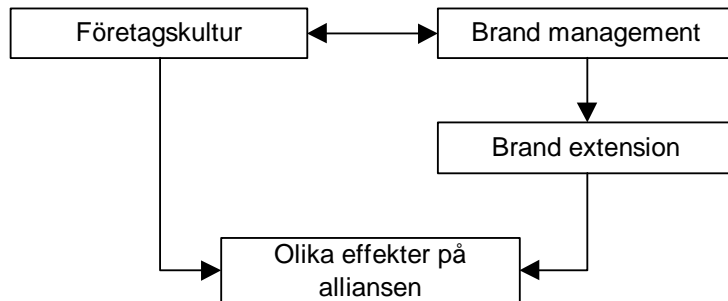
Modell 10



Modellen 10 beskriver hur uppsatsens första problemformulering⁷ och vårt teorival interagerar. Teorierna som berör kunskapsförvärv är en del av de teorier som behandlar horisontella relationer. Inom dessa behandlas även vertikala relationer men då de inte är av lika avgörande betydelse nämns de inte vidare här. Kunskapsförvärvet påverkar de teorier som beskriver strategierna rörande EVM och hard-discount. Det ligger i sakens natur att teorierna rörande företagskultur interagerar med relationsteorierna, och de påverkar även brand management. Teorierna om EVM påverkas i hög utsträckning av brand managementtänkandet och därför ser vi kopplingen mellan dessa i modellen.

⁷ Den första problemformuleringen är: *Vilka är motiven bakom alliansen mellan ICA och Netto?*

Modell 11



Modellen 11 utgår från uppsatsens andra frågeställning⁸. Denna modell visar liksom den föregående att företagskulturen och brand management interagerar. Teorierna om företagskultur beskriver direkt vilka effekter som alliansen kan uppvisa. Brand extension, som är en subkategori inom brand management, är en teori som i vårt fall visar vilka effekter alliansen har på ICA:s varumärke.

⁸ Den andra problemformuleringen är: *Vilka effekter kommer samarbetet mellan ICA och Netto att resultera i, på kort respektive lång sikt?*

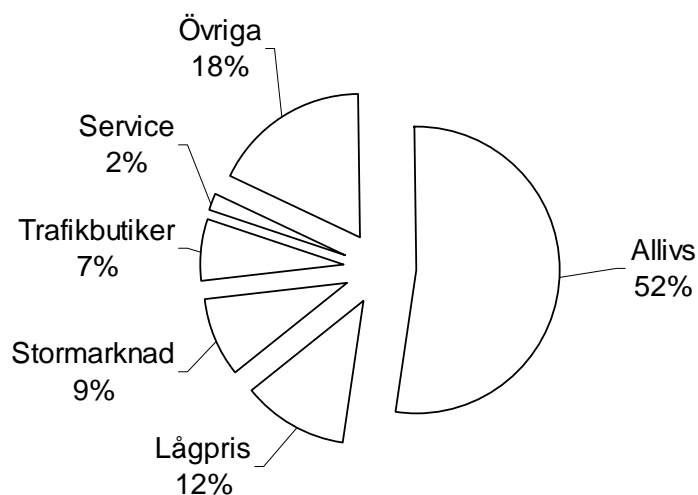
4 Marknaden och företagspresentationer

4.1 Definition av dagligvarubranschen/-handeln

Dagligvaruhandeln utgör en bransch inom den totala detaljhandeln. Dagligvaruhandeln utgörs av aktörer som sysslar med försäljning av mat, dryck, kemtekniska produkter och papper till slutkonsumenter (Elg & Johansson 2000:77). I fortsättningen kommer vi att använda oss av båda begreppen dagligvaruhandeln och dagligvarubranschen. Det sistnämnda omfattar även andra aktörer än enbart handelsledet, exempelvis leverantörer och kunder.

Diagram 1

Marknadsandelar av den totala svenska dagligvaruhandeln



(*Supermarket* nr 6-7 2001)

Den traditionella svenska dagligvaruhandeln kan delas in i fem huvudkategorier (business). Dessa är allivsbutiker, stormarknader, lågprisbutiker, trafikbutiker och servicebutiker. Allivsbutikerna utgör den största andelen av den totala omsättningen (52 %), medan stormarknaderna och lågprisbutikerna har en marknadsandel på ungefär 10 % var (*Supermarket* nr 6-7 2001). Vi kommer i fortsättningen att inrikta oss på de tre huvudkategorierna stormarknader, allivsbutiker och lågprisbutiker.

Kundernas behov i stormarknadskategorin utgörs av möjligheten att handla allt på ett och samma ställe, vilket möjliggör tidsbesparande. En annan aspekt som kunderna söker är att handla förhållandevis prisvärt. De ovannämnda behoven tillgodoses av stormarknaderna med hjälp av ett brett och djupt utbud av varor till relativt låga priser.

Kundernas behov i allivsbutiker är bekvämlighet, närhet och att ha tillgång till produkter och varumärken de känner igen och litar på. Även den tidsbesparande aspekten är inte helt obetydande. Dessa behov tillgodoses med hjälp av ett brett nät av butiker på strategiska platser. Sådana ligger nära bostadsområden eller områden som ofta trafikeras av konsumenterna. För att tillgodose kundernas behov av produkter de känner igen erbjuder butikerna ett bredare utbud av fabrikantvarumärken än andra typer av butiker.

4.1.1 Definition av lågprishandeln (soft-discount och hard-discount)

Lågprishandeln utgör en business inom dagligvaruhandeln. Lågprishandeln benämns även soft-discount. Kundernas behov i lågprishandeln kan sammanfattas enligt följande: att kunna handla prisvärt, att handla produkter med acceptabel kvalitet, att göra kompletteringsköp. I förhållande till dem ovan nämnda typer av dagligvaruhandelsbutiker skiljer sig lågprishandeln också med avseende på teknologin som kundernas behov tillgodoses med. Sortimentet omfattar ca 2000-3500 artiklar. Det begränsade sortimentet, både med avseende på sortimentsdjupet och sortimentsbredden, och den begränsade servicenivån präglar denna business. I butikerna erbjuds det en stor andel av produkter där kvalitet inte uppmärksammas på ett speciellt sätt mer än att den ska vara acceptabel. Egna varumärken utgör en stor och växande andel av det totala antalet produkter som finns i butikerna.

Hard-discount är ett koncept inom businessen lågprishandeln. Konceptet skiljer sig från den övriga lågprishandeln genom att det fokuserar i ännu högre utsträckning på låga priser. Samtidigt är antalet artiklar ännu mer begränsat och ligger mellan 1000 och 2000. Det vore dock för långtgående att klassificera denna typ av koncept som en självständig business i och med att kundernas behov och sättet att tillgodose dessa inte skiljer sig avsevärt från den etablerade lågprishandeln.

4.2 Den svenska dagligvarumarknaden

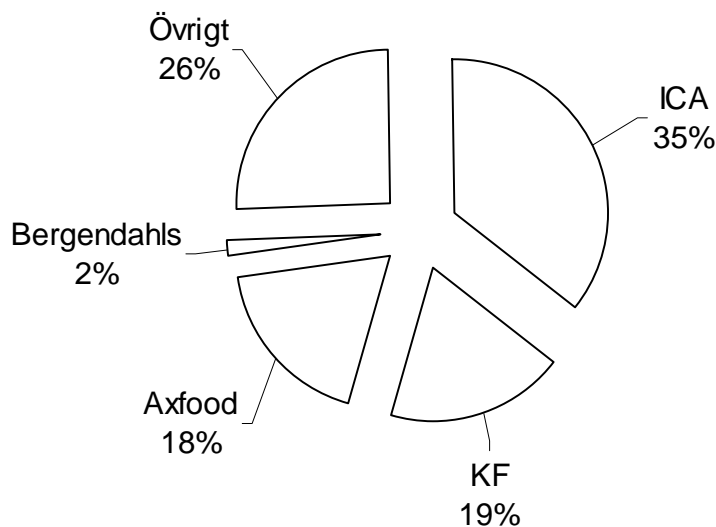
Det finns idag fyra stora aktörer på den svenska dagligvarumarknaden (*Supermarket* nr 6-7 2001). Dessa är ICA, Konsumentkooperationen, Axfood och Bergendahlsgruppen. Vi ska här beskriva dagligvarumarknaden och inbördes förhållanden mellan dessa organisationer.

Ett sätt att beskriva inbördes förhållanden är att räkna ut hur stor marknadsandel varje aktör har i avseende på till exempel omsättning, antal butiker eller sammanlagd butiksyta. Här nöjer vi oss dock med att visa marknadsandelarna utifrån försäljningen som i sin tur beror på vilken typ av försäljning som avses. Marknadsandelarna avser förhållandena under år 2000. Omsättning i den totala detaljhandeln var under år 2000 ca 326 595 Mkr. Av den totala detaljhandeln utgör dagligvaruhandeln ca 47,5 %. Det som inte utgör dagligvaruhandel, det vill säga fackhandel och specialvaruhandel, innebär handel med till exempel kläder, verktyg och leksaker.

Att istället titta på marknadsandelarna utifrån omsättning på dagligvaror är förmodligen mer väsentligt i vårt fall. Omsättningen för år 2000 blev ca 178 373 Mkr och kan åskådliggöras enligt cirkeldiagrammet nedan. Med övrigt menas andra säljkanaler som till exempel torghandel, postorder och hemförsäljning.

Diagram 2

Svensk dagligvaruhandel

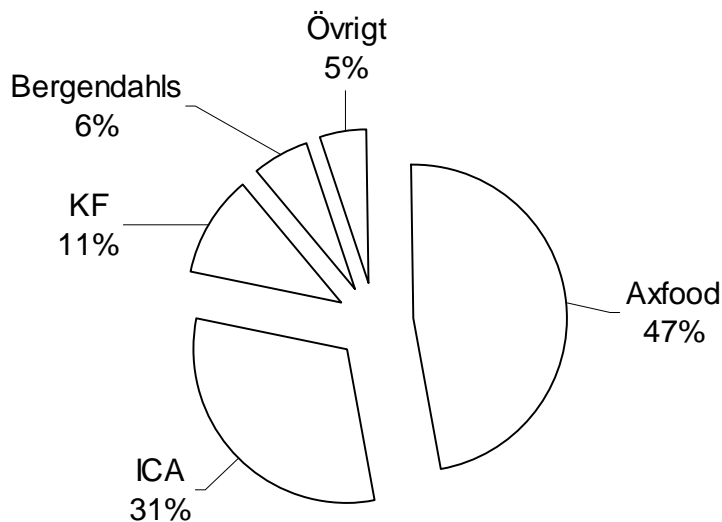


(Supermarket nr 6-7 2001)

Eftersom Nettosatsningen i Sverige är ett lågprisconcept är de direkta konkurrenterna andra lågprisbutiker som redan är etablerade eller på väg att bli. Konsumentkooperationen har visat tendenser på att dra sig ur lågprismarknaden. Annars driver kooperationen i dagsläget Prix och Fakta som sin lågprisvariant. Axfood, som är ledande på lågprismarknaden, driver Spar Inn, Willys, Rätt Pris och Exet/Matex. Ekohallen och Citygross är de lågprisbutiker som finns inom Bergendahlsgruppen. ICA driver sedan tidigare RIMI som sitt lågprisconcept. Under år 2000 var hälften av alla nyuppförda butiker så kallade lågprisbutiker, och det är dessa som tillsammans med stormarknaderna ökar snabbast på marknaden. Att Axfood är ledande på lågprismarknaden ser vi i diagrammet nedan som liksom diagrammet ovan är baserat på omsättning. Den totala omsättningen på lågprismarknaden var ca 22 997 Mkr. under år 2000.

Diagram 3

Svensk låprishandel



(Supermarket nr 6-7 2001)

Värt att nämna är att ICA:s RIMI var landets största låpriskedja 2000 trots att Axfood hade den största marknadsandelen.

4.2.1 Livsmedelspriser i Sverige

Den svenska dagligvarubranschen präglades under lång tid av statliga regleringar och skyddsmekanismer (Elg & Johansson 2000:95). Dessa gjorde att livsmedelsbranschen i stort sett inte varit utsatt för konkurrens från utländska aktörer. Även det svaga inhemska konkurrenstrycket i dagligvarubranschen har bidragit till att livsmedelspriserna fortsatt ligger på en hög nivå (Elg & Johansson 2000:94). Subventioneringen av det svenska jordbruket bidrog dessutom till att stärka inhemska producenter i deras position gentemot utländska aktörer. Under lång tid har det inte funnits något nämnvärt samarbete mellan svenska livsmedelshandlare och utländska leverantörer och fabrikanter. I början av 90-talet lyckades dessutom de svenska livsmedelsproducenterna att genom kampanjer höja ryktet av den svenska maten, som hitintills hade ofta ansetts som att vara av dålig kvalitet och som dyr jämfört med mat i andra europeiska länder. Därmed ökade också efterfrågan på svensk mat från konsumenternas sida. Handeln stödde kampanjerna i stor utsträckning, vilket slutligen ledde till att de svenska livsmedelsproducenterna gjorde sig till alltmer outhärliga partners för den svenska dagligvaruhandeln. Till följd av det tilltagande beroende av svensk handel från svenska livsmedelsproducenter, minskades också möjligheten att pressa priserna genom att samarbeta med utländska leverantörer (Elg & Johansson 2000:67-68).

Enligt undersökningar från 1996 och 1997 (Elg & Johansson 2000:84) betalar svenska konsumenter 23 % mer för mat än genomsnittet i Europa. Handlarna försvarar sina höga priser dels med den höga matmomsen i Sverige, dels med höga transportkostnader och dessutom den svenska kronans fallande värde (Jessica Ritzén i *Aftonbladet* 2001-05-10). Ytterligare en aspekt som har lett till höga priser inom svensk dagligvaruhandel beror på den solidariska prissättningen (Elg & Johansson 2000:94-95). Det innebär att en vara ska kosta lika mycket oavsett var i landet den säljs. Det betyder ofta att konsumenterna i tätorter betalar mer för en viss vara än vad den egentligen borde kosta, på grund av att de betalar delvis även transport- och lagerkostnaderna för mer glesbebyggda områden.

4.3 Den danska dagligvarumarknaden

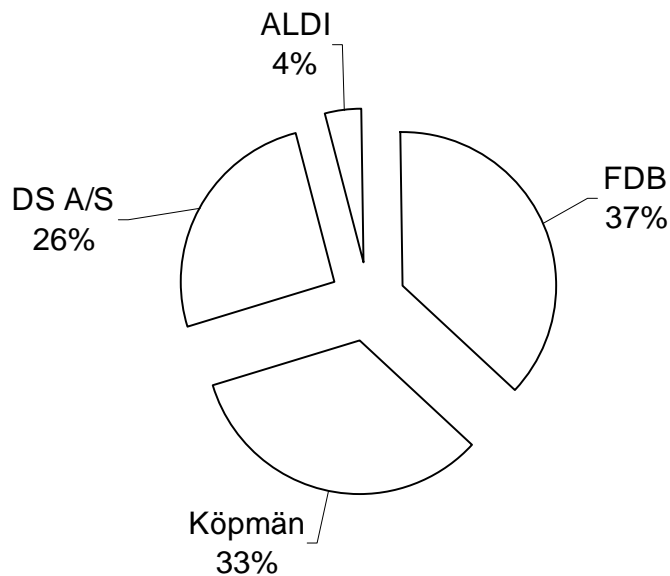
Till skillnad från Sverige, Norge och Finland består dagligvaruhandelsbranschen i Danmark av ett närmast oräkneligt antal små och i allra högsta grad självständiga företag (Hansson i *Supermarket* nr 10 2001). Detta faktum förklaras ofta med att danskarna har en dokumenterad känsla för oberoende. Men det har också en förklaring i danskarnas köpbeteende. Till motsats från andra nordiska länder är det i Danmark mycket vanligare att man går från en butik till en annan när man gör sina vardagliga inköp. Därför finns det fortfarande många småbutiker kvar som är specialiserade på en typ av vara, till exempel charkuteri, frukt- och gröntaffärer och bagerier.

Den fragmenterade ägar-, butiks- och kedjestrukturen har haft till följd att det blivit svårt för utländska aktörer att få ett fotfäste på den danska marknaden. Detta även om den direkta förbindelsen till kontinenten har gjort att marknaden varit utsatt för utländska aktörer i högre grad än de andra nordiska länderna. Även om Danmarks geografi med alla sina delar och halvöar kanske inte ter sig som en marknad med bra tillgänglighet vad det gäller distributionen, är landet i själva verket ganska lätt att penetrera på grund av korta avstånd. Bland de utländska aktörer som lyckades ge sig in på den danska marknaden, märks framför allt den tyska lågpriskedjan ALDI. Den har en marknadsandel på 4 % av den totala dagligvaruhandeln i Danmark och en avsevärt högre andel i lågprissegmentet. Hela den danska dagligvaruhandeln påverkas i stor utsträckning av det framväxande lågprissegmentet, med ALDI och de inhemska kedjorna Fakta och Netto i spetsen. Dessutom finns det även det norska lågpriskonceptet Rema 1000 på den danska marknaden. Totalt finns idag ca 800 butiker i lågprissegmentet i Danmark. Dessa hade under år 2000 en omsättning på ca 25 miljarder DKK. Därmed utgör lågprissegmentet en knapp fjärdedel av det totala butiksantalet i landet och svarar för en ungefär lika stor andel av dagligvarubutikernas försäljning. Sedan 1991 har lågprissegmentet i Danmark ökat från 15,1 % till 23,1 % av den totala dagligvaruhandeln (*Supermarket* nr 10 2001). Utrymmet för olika konsolideringsstrategier bland de danska dagligvaruhandelskedjorna är för närvarande mycket stort i och med att den utländska konkurrensen ökar trycket på en rationalisering av den aktuella marknadsstrukturen. Detta sker främst i lågprissegmentet, men också i andra segment har man märkt av en sådan tendens.

Följande cirkeldiagram visar marknadsandelarna för de olika kedjorna baserat på omsättning. DS A/S står för Dansk Supermarked A/S och FDB är den danska motsvarigheten till svenska KF. Köpmän är de fria och/eller samverkande företag som är typiskt för den danska marknaden.

Diagram 4

Dansk dagligvaruhandel



(Supermarket nr 10 2001)

Hittills har danska dagligvaruhandelskedjor främst inriktat sig på utomnordiska marknader för expansion av sina verksamheter. Ett exempel är Netto.

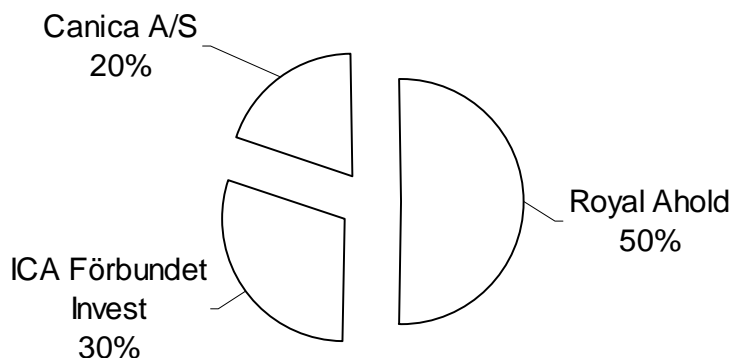
4.4 ICA

Det som vi idag kallar för ICA tog sin början 1917 då Hakon Swenson startade Hakonbolaget i Västerås. Idén var att enskilda handlare med egna butiker skulle kunna gå samman i inköpscentraler för att med till exempel gemensamma inköp och gemensam marknadsföring uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag. 1938 bildas ICA AB utifrån de inköpscentraler som bildades under 1920- och 30-talet efter Hakon Swensons idé. Två år senare bildas ICA Förbundet, som är ICA-handlarnas medlemsorganisation. Från början hade förbundet ingen äganderätt men mellan 1972 och 2000 var detta förbund den största ägaren i ICA. Förbundet är i dagsläget fortfarande en av koncernens huvudägare. De fyra inköpscentralerna inom ICA AB enades 1945 om en gemensam ICA-symbol – dagens ICA-märke som är ett av Sveriges mest kända varumärken.

1966 passerade ICA Konsums försäljningssiffror och blev marknadsledande. En stor del av framgången berodde på att det byggdes många nya bostadsområden under denna tid där ICA kunde etablera butiker. Samtidigt började ICA skicka ut gemensamma annonsblad som lockade folk till butikerna. 1990 fick ICA en ny koncernbildning med fyra huvudbolag och ett gemensamt moderbolag, ICA Handlarnas AB. Samma år lanserades ICA Kundkort i hela landet och det finns idag ca 2,3 miljoner kort i 1,7 miljoner svenska hushåll. Av ICA-butikernas försäljning betalas 25 procent med ICA Kundkort. ICA Handlarnas AB och norska Hakon Gruppen AS gick 1998 samman under ett moderbolag – ICA AB. ICA Förbundet, som äger ICA Handlarnas AB, blir största ägare i moderbolaget, men Canica AS, som äger Hakon Gruppen AS, blir en betydande ägare. 1999 undertecknade ICA Handlarnas AB tillsammans med Hakon Gruppen AS ett ramavtal med Statoil om ett gemensamt ägande och drift av 1500 bensinstationer i Sverige, Norge och Danmark. I slutet av året presenteras modellen för ett partnerskap med holländska dagligvarukoncernen Royal Ahold. ICA-koncernen genomgår år 2000 sin ägarmässigt största förändring ditintills då man slutför avtalet med Royal Ahold. I slutet av det året ägdes moderbolaget ICA Ahold AB av ICA Förbundet Invest, norska Canica AS och Royal Ahold enligt följande cirkeldiagram (www.ica.se).

Diagram 5

Ägarandelar i ICA Ahold AB



(ICA Förbundet, informationsmaterial)

ICA Ahold är i dagsläget Nordens största detaljhandelsgrupp med totalt 4600 butiker, främst i Sverige och Norge, men även i Danmark och Baltikum. Endast i Sverige finns det ca 1950 ICA-butiker. Gruppens varumärken ICA och RIMI tillhör de starkaste i Skandinavien. Koncernen har som vision att bli norra Europas ledande detaljhandelsföretag med mat som huvudsaklig inriktning. Affärsidén är att ”*erbjuda prisvärda varor och service med omtanke, i butiker som är lokalt anpassade på olika marknader*”. Strategin är bland annat att lägga stor vikt vid att ha hög trovärdighet och vara ledande i miljö-, etik- och kvalitetsfrågor. Målet är att vara marknadsledande på samtliga geografiska marknader där verksamhet bedrivs, och detta mål är redan uppfyllt i Sverige och Norge men ännu inte i de baltiska länderna och övriga Norden.

ICA:s marknadsandel i Sverige ser ut som så att ca en tredjedel av konsumenternas livsmedelsinköp sker hos ICA (ICA verksamhet 2000).

Som det ser ut i dagsläget innan Netto har etablerats i Sverige finns det olika butiksprofiler inom ICA Handlarnas AB. Dessa profiler beror bland annat på omsättning, geografiskt läge och butiksstorlek (se nästa sida). Alla ICA Handlare äger och driver sina butiker som egna företag.



De minsta butikerna kallas *ICA Nära* (ca 800 butiker) och där kan konsumenterna göra sina dagliga inköp. Sortimentet består av mellan 3000 och 5000 artiklar och servicegraden betraktas som mycket hög.



ICA Supermarket (453 butiker) ska finnas i närheten av kundernas bostad eller arbetsplats och ska fungera som den butik där de flesta mat- och dagligvaruinköpen kan göras. Här består sortimentet av mellan 6000 och 8000 artiklar samtidigt som servicegraden betraktas som hög.



På *ICA Kvantum* (121 butiker) kan man göra större planerade inköp och butikens läge är ofta trafikorienterat med goda möjligheter till parkering. Sortimentet består av mer än 12000 artiklar och även här betraktas servicegraden som hög.



De största butikerna är *MAXI ICA Stormarknad* (28 butiker) där kunderna erbjuds ”allt på ett och samma ställe”. Här är sortimentet som störst och består av ca 35000 artiklar och här betraktas också servicegraden som hög.



ICA Handlarnas lågpriskoncept kallas för *RIMI* (121 butiker). Sortimentet består av mellan 3000 till 3500 artiklar och servicegraden är begränsad.

Som vi nämnde ovan finns det även ICA-butiker i anslutning till flera av Statoils bensinmackar. Dessa *ICA Expressbutiker* utgör ett nytt butikskoncept inom ICA-koncernen (ICA verksamhet 2000).

4.5 Netto

Nettokedjan är ett helägt bolag som ingår i koncernen Dansk Supermarked A/S. Att erbjuda produkter till låga priser och hög kvalitet är Nettos affärsidé (www.netto.dk). På grund av fokuseringen på lågpriset kan konceptet klassificeras som hard-discount. Butikskonceptet är

baserat på självbetjäning utan manuella diskar. För att hålla priserna nere finns det endast en liten personalstyrka och ett begränsat sortiment av varor i butikerna.

Första Nettobutiken öppnades 1981 i Köpenhamn. Idag finns det totalt 320 butiker i Danmark. Butikerna var från början karakteriserade av ett litet sortiment och begränsad service. Varorna stod ofta kvar på pallarna de levererades på. Sortimentet har dock under åren uppgraderats och närmar sig traditionell dagligvaruhandel med avseende på interiör och exponering av varor. Idag har butikerna ett sortiment som omfattar ungefär 1000- 1200 basvaror och ett antal specialvaror. Netto anger att man täcker med sitt sortiment av basvaror 90- 95 % av det allmänna behovet av dagligvaror. Sortimentdjupet sträcker sig dock sällan till mer än två alternativ av en vara. Dessa två alternativ utgörs i de flesta fall av en märkesvara och ett lågprisalternativ, vilket i sin tur oftast är ett av Nettos egna varumärken med jämförbar kvalitet. Nettos egna varumärken prissätts väldigt aggressivt. Det betyder att priserna på dessa ligger så mycket som 50 % under respektive marknadsledaren. Kött, chark, ost, sallader och pålägg levereras färdigpackade till butikerna och kräver därmed inte någon större resursåtgång med avseende på personal och anläggningar i själva butiken. Nettos sortiment har under senare år utökats med framför allt fler färskvaror, märkesvaror, frukt och grönt, samt ett något bredare köttssortiment och en rad ekologiska varor (*Dagens Nyheter* 2001-08-23).

Alla varuflödena i Netto styrs idag från centrallagret i Ishøj, sydväst om Köpenhamn. Lagret är på 35 000 kvm och ansvarar för en rationell hantering av varuflödena, vilket bidrar till att Netto kan erbjuda 15-20 % lägre priser på varorna än traditionella dagligvarubutiker. Centralstyrningen i Netto är total och gör också att priserna är desamma i samtliga butiker (Rosengren i *Fri Köpenskap* 2001-08-31). Logistiken är därmed en av de avgörande faktorerna som förklarar Nettos framgång. En annan viktig faktor, som visserligen hänger ihop med den första, är det faktum att det endast erbjuds ett begränsat sortiment av varor. Dessa säljs dock i stora volymer, vilket ger företaget bättre priser på inköpet.

Kampanjvarorna är endast tillgängliga under en kort period och utgörs ofta av tillfälliga partier, som exempelvis datatillbehör, videofilm, husgeråd, leksaker och kosmetika. Detta varierande sortiment består av ett 75-tal varor som skall fungera som kundmagnet (www.netto.dk). Nettobutikerna är belägna i tätorter och nära bostadsområden och kan därför beskrivas som närbutiker. De har en storlek på 500- 1000 kvm och ligger därmed på ungefär samma nivå som medelstora ICA:s supermarketbutiker.

I september 1990 påbörjades internationaliseringsprocessen med etableringen av den första butiken i Tyskland. Idag finns det totalt ca 170 butiker i Tyskland. Dessa är koncentrerade i östra delen av Tyskland i delstaterna Brandenburg, Berlin och Sachsen-Anhalt. Under 1995 etablerades Netto både i England och i Polen, där Netto idag har 125 respektive drygt 40 butiker. Netto har totalt ca 7000 anställda och en total årlig omsättning på 20 miljarder DKK⁹. På den danska

⁹ Med total avses här all verksamhet, det vill säga i Danmark, Storbritannien, Polen och Tyskland

dagligvarubranschen har Netto en årlig omsättning på 12 miljarder SEK (Remshagen i *Supermarket* nr 10 2001).

Netto har påbörjat en konsolidering på hemmamarknaden med köpet av Suma och HH Supermarked. Denna strategi kan ses som ett medel att förstärka sin position och förhandlingsstyrka gentemot nya aktörer både på hemmaplan och på utländska marknader. Samarbetet mellan ICA och Netto stänger dels vägen för nya aktörer, dels öppnar upp för fortsatta offensiva satsningar i ett land som med mera konventionella grepp är mycket svår för inbrytare att gå in på (Remshagen i *Supermarket* nr 10 2001).

I nedanstående avsnitt kommer vi att presentera ICA:s och Nettos moderbolag samt AMS.

4.6 Royal Ahold

Royal Ahold är en internationellt agerande handelskoncern som äger omkring 9000 butiker i 27 olika länder. Företaget är för tillfället representerat på fyra kontinenter, USA, Europa, Latinamerika och Asien. Dessutom planerar bolaget inom kort att öppna två butiker i Afrika. Royal Aholds årliga omsättning uppgår till omkring 65 miljarder Euro. Antalet anställda uppgår till mer än 450 000 och dessutom tillhandahåller man varor till mer än 35 miljoner konsumenter, varje vecka (www.ahold.com). Royal Aholds vision och mission är följande:

"Ahold's mission is to become the best and most successful food retailer and foodservice operator in every region in which it operates. Through a tight network of best-of-breed food retail and foodservice companies, we make good companies even better" (www.ahold.com).

För att kunna åstadkomma detta anser bolaget att man måste utöka sina befintliga samarbeten men man är också beredd att köpa upp andra bolag. Detta har bland annat medfört att antalet samriskföretag betydligt ökat inom koncernen. Sammantaget har detta inneburit att företaget expanderar kraftigt de senaste åren.

4.7 Dansk Supermarked A/S

I Dansk Supermarked-gruppen ingår idag de sex kedjorna Bilka, Føtex, (två av Danmarks största varuhuskedjor) Netto (lågpris livsmedel), A-Z (specialvaror), Tøj & Sko (kläder och skor) samt Bugatti (skor). Sedan 1980 drivs de sex kedjorna som självständiga bolag. Gruppen omsätter totalt cirka 6,3 miljarder Euro (www.dsg.dk). Bolaget är även lokaliserat på den internationella marknaden, till exempel finns Netto etablerat enligt följande: mer än 300 butiker i Danmark, 160 i Tyskland, 120 i England och 40 i Polen. Butikerna kan betecknas som hard-discount, det vill säga har en vass lågprisprofil. Netto kan idag betecknas som en av Danmarks mest framgångsrika butikskedjor inom dagligvaruhandeln. Dansk Supermarked A/S ägs av de två danskarna A P

Møller och F Salling. Bolaget är jämte den danska kooperationen FDB marknadsledande inom dagligvarubranschen i Danmark. Enligt Erling Jensen, administrativ direktör, har Dansk Supermarked A/S följande vision: *"DSG's forretningsenheder/kæder skal være kendt og bedømt som det bedste indkøbssted"*(www.dsg.dk).

4.8 Associated Marketing Services (AMS)

Dansk Supermarked ingår liksom ICA i AMS, ett samarbetsprojekt av tio olika europeiska detaljhandelskedjor där man har som syfte att lära sig av varandra genom olika typer av informationsutbyte. De detaljhandelskedjor som ingår i AMS är: Ahold (NL), Dansk Supermarked (DK), Edeka (D), Hakon (N), ICA (S), JMR (P), Kesko (SF), Opera (F), Safeway (GB) och Superquinn (IR). Samarbetet inom AMS berör omkring 24 000 butiker samt över 100 miljoner konsumenter varje vecka (www.ams-marketing.com).

"The purpose of AMS is to initiate, assist, and coordinate joint efforts and, where relevant, joint purchasing among its members" (www.ams-marketing.com). Företagets mission är att initiera och koordinera den övergripande verksamheten. Dessutom ska medlemmarna i AMS också kunna tillgodogöra sig diverse kunskap från experter på områden som detaljhandel, försäljning samt konsumentbeteende. Medlemskapet i AMS ger representanterna tillgång till ett mycket sofistikerat nätverk, bestående av en rad stora europeiska dagligvaruhandelskedjor. I samarbetet mellan medlemmarna i AMS har man framtagit det gemensamma lågpriskonceptet Euro Shopper (www.ams-marketing.com).

5 Empiri

5.1 Empiri strategi

5.1.1 Hur utvecklades samarbetet mellan ICA och Netto

ICA tog initiativet att inleda ett samarbete med Netto. Sedan tidigare stod det dock klart att Netto även skulle ha gett sig in på den svenska marknaden på egen hand. Dansk Supermarked har sedan ca fem år tillbaka varit aktiva i Sverige och har kartlagt den svenska dagligvarubranschen. De är därmed väl insatta i de förhållanden som råder på den svenska marknaden. Enligt Lövgren är det dock ICA som tillhandahåller spetskompetensen i detta samarbete. Det betyder att Netto i specifika frågor rörande den svenska marknaden alltid ska vända sig till ICA.

Ett skäl för ICA att ingå samarbetet med Netto var att det inte längre fanns möjlighet för ICA att växa i Sverige utan att hamna i konflikt med konkurrensverkets uppgift att se till att upprätthålla konkurrensen inom dagligvaruhandeln. ”*Man får spela fram till målet, men inte göra målet*” (Lövgren 2001-12-10). Ett annat skäl var att det i Sverige saknades kunskap för att driva ett utpräglat hard-discount-koncept. Lövgren anser att ett hard-discount-koncept bör drivas från centralt håll och verksamheten bör vara helintegrerad från leverantör till butik och inte med hjälp av enskilda entreprenörer, som är fallet med ICA:s nuvarande verksamhet. Dessutom menar han att det hittills varit svårt att tjäna pengar på lågprishandeln. Därför behövdes expertisen från Netto. Lågprishandeln ses från ICA:s sida som en intressant marknad, där man på sikt kan tjäna pengar, även om det för tillfället inte är intressant för ICA att ge sig in i denna business. Som ett räkneexempel nämnde Lövgren att man i lågprishandeln med ett 5- 10 % lägre pris kan vinsten bli 10 % mer. Det har dock sedan tidigare funnits olika slags lågpriskoncept på den svenska marknaden. Det mest framgångsrika konceptet har hittills varit RIMI, ett av ICA:s affärsområden. Men även framgångsrika koncept som RIMI har inte gett någon större vinst hittills. Ett genuint hard-discount-koncept med ett starkt begränsat sortiment av produkter och ett sortimentsdjup som sträcker sig till endast två varianter per produkttyp som drivs som närbutik, har det däremot inte funnits i Sverige än så länge. Nästan alla butiker inom dagligvarubranschen som öppnades 2000 präglas av lågpriskonceptet, detta som ett resultat av svenska folkets växande prismedvetenhet inom denna bransch.

Ett tredje skäl för ICA att ingå samarbetet med Netto var det ökande trycket från utländska hard-discount-kedjor som vill ge sig in på den svenska marknaden. Bland dessa märks framför allt den tyska kedjan LIDL. Samarbetet kommer att ge ICA-Netto en tidsmässig fördel. Fördelen ligger i det faktum att LIDL antagligen först kommer att kunna öppna de första butikerna under hösten 2002. Under tiden kan Netto få fotfäste på den svenska marknaden. Lövgren nämnde också att

ICA har planer på att ge sig in på den danska marknaden på sikt med sina egna butikskoncept. Han berättar att det då i första hand handlar om RIMI och ICA Maxi. Expansionsstrategin mot Danmark kan ses som ytterligare ett skäl för att inleda samarbetet med Netto. Förutom samriskföretag med Netto har ICA redan under 2000 inlett ett samarbete med ISO, en butikskedja i Köpenhamn. Deras butiker kännetecknas av hög servicenivå och utvalda kvalitetsvaror. Även ISO ingår i koncernen Dansk Supermarked. Lövgren nämnde att ICA kommer att bygga ut de befintliga relationerna till danska leverantörer genom samarbetet med Netto. Dessa internationella vertikala relationer ska sedan främst användas på den svenska marknaden. Att detta agerande kan ses som ett hot från de etablerade svenska leverantörerna, speciellt de mindre, förnekas Lövgren. Han menar att dessa ser det snarare som en möjlighet att genom ICA-Netto samarbetet på sikt även kunna få tillgång till den danska marknaden. Ytterligare ett skäl för att ingå samarbetet med Netto var, enligt Lövgren, att ICA ville uppnå stordriftsfördelar.

Erfarenheterna från samarbetet mellan ICA och Hakon-gruppen i Norge under 90-talet har visat att ett samarbete som styrs utifrån koncernledningen på respektive partnerföretag inte nådde den effektivitet man ville åstadkomma med avseende på företagskulturen. Enligt Lövgren berodde det till stor del på att besluten fastnade på koncernledningsnivå utan att de ens kom ut i verkligheten.

De senaste fem åren har planerna för att introducera Netto i de nordiska grannländerna börjat ta form på allvar (Rosengren i *Fri Köpenskap* 2001-08-31). Mads O. Krage, administrativ direktör för Netto i Danmark, berättar att hard-discounts hittills inte har lyckats i Sverige därför att man inte varit tillräckligt konsekvent med avseende på butikskonceptet (Rosengren i *Fri Köpenskap* 2001-08-31). På 70-talet försökte den danska närbutikensprofilen Substral att etablera sig i Sverige. Det blev dock endast ett fåtal butiker i Skåne (Hansson i *Supermarket* nr 10 2001). Netto vill genom samarbetet med ICA få tillgång till ett välutbyggt butiksnät samt erfarenhet av marknadsföring (Lövgren 2001-12-10).

Vad gäller målen för Nettos verksamhet i de nordiska grannländerna kan sägas att i den första fasen är Sverige mest intressant. I första hand blir det då nyetableringar, men där det är lämpligt kan även befintliga ICA-butiker göras om till Nettobutiker (Rosengren i *Fri Köpenskap* 2001-08-24). Den sistnämnda formen kommer man främst att använda sig av i inledningsskedet. ICA och Netto har för avsikt att bygga upp ett butiksnät av 40- 60 butiker inom loppet av 18 månader. Fram till året 2004 ska det finnas ca 200 Nettobutiker i Sverige. Butiksnätet ska främst omfatta större städer och i synnerhet sydvästra Skåne. Det är även här de första butikerna kommer att öppnas. Fördelen med att först etablera sig i större städer är främst att man snabbare får lönsamhet. Kenneth Bengtsson betonar att Nettobutikerna kommer att finnas i ett geografiskt avgränsat område i stället för att plöttra ut butiker över hela landet (Larsson i *Dagens Industri* 2001-08-23). Genom att öppna Nettobutiker enbart i vissa områden av landet hoppas man på ICA på att kunna fortsätta med satsningen på RIMI, utan att direkt konkurrera med Netto. RIMI-butikerna särskiljer sig också rent sortimentsmässigt från Netto, med avseende på utbudet och egna varumärken. Netto har inte för avsikt att bli en rikstäckande kedja. Detta grundar sig framför allt på ekonomiska aspekter. Nettos framgång beror till mycket stor del av den rationella distributionen och logistiken. Det begränsade sortiment som dessutom ska vara likadant i alla

affärer över hela landet samtidigt som man hanterar stora volymer bidrar till att Netto kan hålla låga priser på sina produkter. I Sverige kommer man dessutom liksom i Danmark försörja hela butiks nät med enbart ett centrallager.

Under den första tiden kommer distributionen att skötas av ICA med sitt redan etablerade distributionsnät. På medellång sikt kommer det att byggas ett centrallager, som ska serva alla Nettobutiker i Sverige. För att ha ett tillräckligt ekonomiskt underlag för ett sådant lager krävs det dock minst 40 butiker. Lagret kommer att finnas antingen i Helsingborg eller i Malmö.

5.1.2 Varför har man ingått i ett samriskföretag

Huvudskälet med att bedriva Nettos verksamhet i Sverige i ett hälftenägt bolag¹⁰, har enligt Lövgren varit för att på bästa möjliga sätt särskilja Nettos och ICA:s verksamheter. På ICA vill man inte se ICA:s varumärke förknippade med Netto. Därför kommer det exempelvis inte finnas ICA-skyltar på Nettobutikerna. Det kommer inte heller vara möjligt att använda ICA kundkort i Nettobutikerna. Lövgren anger att införandet av ICA-kundkort även i Nettobutikerna skulle rent affärsmässigt vara intressant. Som det nämndes ovan ska ICA dock försöka att från kundernas sida inte förknippas på något sätt med Nettos verksamhet. Detta för att kunna fortsätta med att använda sig av ICA:s varumärke som en garanti för kvalitet, trovärdighet och service. Med avseende på samordning kommer ICA och Netto på sikt anpassa sina IT- och datasystem för att bättre kunna sköta den gemensamma verksamheten. Lövgren betonar att ett gemensamt datasystem är av mycket stor betydelse för att effektivt kunna driva ett helintegrerat hard-discount koncept.

Lövgren menar därutöver att man inte kan lägga ihop två olika företagskulturer. Han medger dock att problem med två olika företagskulturer också kan uppstå i ett hälften ägt bolag. Han anser vidare att det kommer ta tid innan det nya bolaget kan arbeta utan eller med enbart mindre friktioner i det dagliga arbetet. Bolaget kommer att ha en dansk VD.

5.1.3 Nettos etableringsprocess i Sverige

Enligt Lövgren kommer Nettobutikerna i Sverige likna de danska in i detalj (Sjö i *Sydsvenska Dagbladet* 2001-11-18). ICA bidrar i detta samarbete främst med butikslägen för att den nya verksamheten ska komma igång snabbt (Stenshamn i *Veckans Affärer* 2001-11-08). För närvarande är det, enligt Lövgren, lätt att få tillgång till lägen för Nettobutiker i Sverige. Detta förklaras med det faktum att dessa lägen inte kan användas till andra ändamål än just etableringen av när- och lågprisbutiker. Dessutom kommer en del ICA-butiker att göras om till Nettobutiker. Detta innebär i praktiken att ICA kommer att erbjuda butiksägarna av berörda ICA-butiker att sälja dessa till ICA. ICA kommer sedan i sin tur att sälja butikslokalerna till det gemensamt ägda

¹⁰ equity joint venture

bolaget svenska ICA-Netto. Lövgren nämnde dock att man inte skulle kunna tvinga butiksägare att sälja butiken.

I fråga om tillsättningen av butikschefer i Nettobutikerna i Sverige anger Lövgren att det kommer att finnas danska butikschefer, men att det inte är bestämt än så länge. En del ICA-butikschefer i Malmö har dessutom fått erbjudande att få jobb på Netto i Danmark. De enskilda butikscheferna kommer att vara ansvariga för resultatet i butiken. Butikscheferna på Netto i Sverige kommer enbart att vara ansvariga för driften och de kan exempelvis inte bestämma vilka produkter som ska tas in. Förutom närbutikskonceptet Netto kommer det även etableras ett fåtal så kallade hypermarknader. Dessa kommer att finnas i Göteborg och Stockholm och vara baserade på det danska BILKA-konceptet, med en butiksyta på ca 15 000 kvm. Antalet artiklar kommer att omfatta ca 100 000. Med dessa hypermarknader kommer man att införa ett nytt koncept och affärsområde i Sverige.

5.2 Empiri varumärken

5.2.1 ICA:s varumärke

I Veckans Affärer (2001-11-26) hamnade ICA på fjärde plats på listan som rankade Sveriges starkaste varumärken. De tre som placerades före ICA var Arla, Volvo och Kalles Kaviar. Listan var baserad på en enkätundersökning som gjorts bland drygt 2000 konsumenter runt om i landet. På en skala från ett till fem skulle de betygsätta varumärken efter sex olika kriterier. Dessa var:

- Hur väl personen känner till varumärket,
- Vilket förtroende har hon/han för varumärket
- Hur väl stämmer personens värderingar med varumärkets
- Kommer varumärket att förstärkas,
- Kommer personen att köpa produkter av varumärket inom den närmsta tiden
- Använder sig personen vid tillfället av en produkt av varumärket.

Medelbetyget för ICA blev 3,91. Enligt ICA är även RIMI ett av de starkaste varumärkena i Sverige, även om det inte fanns med i undersökningen. Det är för oss naturligt att man ställer sig frågan varför ICA väljer att satsa på ett för svenskarna nytt varumärke, Netto, när man istället skulle kunna utnyttja ICA:s och följaktligen RIMIs popularitet vid nyetablering av en lågpriskedja.

När ICA har inlett sitt samarbete med Netto i form av ett bolag där båda parterna äger 50 % var, ställde vi oss frågan om ICA skulle dra nytta av sitt starka varumärke vid etableringen av de nya Nettobutikerna. Svaret visade sig vara ganska enkelt men paradoxalt nog även ganska komplicerat. Det kommer inte på något sätt synas att ICA samarbetar med Netto, sett ur ett

konsumentperspektiv. Detta innebär ett det inte kommer att finnas några skyltar med ICA-logon i Nettobutikerna och inga av ICA:s varumärken kommer att finnas i butikerna (förutom Euro Shopper som vi beskriver mer ingående nedan). Som konsument kommer man heller inte att kunna använda ICA Kundkort i Nettobutikerna. Det senare gällde även RIMI-butikerna tills för ett par år sedan. Vad är då förklaringen till att ICA inte vill använda sig av sitt i Sverige starka varumärke? Trots alla teorier som förespråkar nyttan och nödvändigheten med brand extension väljer ICA att hellre göra sitt varumärke ”smalare”. Lövgren anser att ICA:s image som står för kvalitet, miljömedvetenhet och etik, inte skulle fungera i symbios med ett lågpriskoncept. Det är lätt att dra paralleller med RIMI, där konsumenten inte tydligt kan se kopplingen till ICA. Paradoxalt nog väljer ICA att starta bankverksamhet samtidigt som man försöker begränsa utvidgningen av varumärket, men det skedde enligt Lövgren ”mest av en slump”. Melin menar dock att bankverksamhet ligger närmre ICA-varumärkets identitet än vad lågprisaffärer gör. *Customer satisfaction* är ett begrepp som han anser passa in på ICA:s identitet tillsammans med kvalitet. *Customer satisfaction* handlar ju helt enkelt om att göra kunden nöjd och där kan bankverksamheten hjälpa till. Även ICA i allmänhet anser att bankverksamheten är ett naturligt steg efter att ha bedrivit finansiella tjänster för sina kunder i många år. Däremot står ICA:s kvalitetsidentitet i motsats till lågpriskonceptet med begränsat utbud och service. Varumärkeskoordinatör Maria Andersson på ICA i Stockholm berättar att ICA nyligen har utarbetat en plan för vad varumärket ska stå för. Nyckelorden är ”*personligt, enkelt, inspirerande, pålitligt och modernt*”. Konsumenterna ska känna inköpen på ICA som ”*lustfyllda, och med god service*”. Att ICA ska vara personligt och inspirerande passar enligt henne inte in i ett lågpriskoncept där man tummar på service till förmån för priset. Även Andersson menar att ICA:s bankverksamhet är en mer naturlig varumärkesutvidgning än vad hard-discount är. Banken gör det möjligt för konsumenterna att förenkla sin vardag och är en naturlig del av god service och modernitet.

Hur ser då ICA på de eventuella problem som skulle kunna uppstå om konsumenterna visar sig ha mer negativa attityder gentemot en dansk affärskedja än mot de redan etablerade svenska. I en artikel togs det upp att det fanns en risk att svenskar skulle bli mer fientligt inställda gentemot danska företag och produkter på grund av de främlingsfientliga inslagen i valdebatten. ”*Bilden av det ’yndige land’ på andra sidan Öresund riskerar att krackelera*” (Widing i *Sydsvenska Dagbladet* 2001-11-27). Detta ska enligt Lövgren förhoppningsvis inte innebära några problem då 80-85 procent av de ca 1050 artiklarna på Netto ska vara ”svenska” varor. Med detta avser man de mest frekventa varorna som köps i den svenska dagligvaruhandeln. Man kommer då även att använda sig av svenska köttleverantörer med några undantag. Dessa undantag är dansk kassler och fläskfilé som visat sig sälja mycket bra hittills på den svenska marknaden (Lövgren 2001-12-10). Vad gäller fientligheten gentemot Danmark tror Frans Melin att en sådan effekt, om den uppstår, skulle bli mycket kortvarig och skulle inte påverka handeln nämnvärt. Inte heller varumärkeskoordinatör Andersson tror att effekten av den danska politiken påverkar svenskarnas attityd gentemot butikskedjor som Netto och framförallt inte ICA.

5.2.2 Egna varumärken

Ute i Europa ser trenden annorlunda ut när det gäller marknadsföring av EVM, än vad den gör i Sverige. Enbart från Danmark skiljer sig Sverige markant. Som vi nämnde tidigare är andelen EVM mycket högre i övriga Europa och detta gäller även Netto. De Nettobutiker som kommer etableras i Sverige i samarbete med ICA kommer ha ca 35 % EVM och 65 % fabrikantvarumärken (Lövgren 2001-12-10). ICA har tre mål rörande de egna märkesvarorna. De är ”att kunna erbjuda samma kvalitet som industrins märkesvaror till lägre pris” och ”Att kunna ge handlarna högre bruttovinster och upparbeta lojalitet hos kunden” och ”Att öka andelen EMV från nuvarande 5 procent till 10 procent av försäljningen 2001” (ICA verksamhet 2000). I dagsläget har man i princip uppnått målet med att öka andelen EVM till 10 procent av försäljningen (Karlsson 2002-01-08).

Vilka är då ICA:s respektive Nettos EVM. Vi kan börja med att titta på lågprisvarumärket Euro Shopper som finns både ICA:s och Nettos butiker. Euro Shopper är ett gemensamt varumärke som har uppkommit i och med Associated Marketing Services, och omfattar idag ca 50 olika produkter. Design och receptur är gemensamma för alla företag i AMS men varuval och kvalitet skiftar lokalt. Varje företag avgör själv vilka produkter som ska lanseras för att det ska passa deras koncept som bäst (www.ica.se).

Samtidigt som *andelen* EVM ökar generellt sett i de flesta dagligvaruföretag, ska det även tilläggas att *antalet* EVM minskar. Skälen för detta är enligt Lövgren att det framförallt är av kostnadseffektiva skäl som antalet EVM minskar på ICA. Man har valt att gå ifrån det stora antalet EVM och istället satsa på endast fem stycken. Ett av dessa är som vi tidigare nämnde Euro Shopper. De andra är ICA, Rico, Skona och Hem & Fritidsartiklar. ICA är det egna varumärket med samma namn som företaget, som enligt ICA ska hålla minst lika hög kvalitet som de ledande märkesvarorna, men till ett lägre pris. Inom det egna varumärket ICA finns företagets egen serie av ekologiska produkter – ICA Ekologiskt (tidigare Sunda), där miljö- och kvalitetskraven är höga. Rico är namnet på varumärket för ICA:s frukter och grönsaker, och Skona är ICA:s miljövarumärke för tvätt- och diskmedel, papper och rengöringsmedel. De flesta av Skona-produkterna är miljömärkta med ”Svanen” och ”Bra miljöval”. Hem & Fritidsartiklar levererar specialvaror som leksaker, husgeråd och kläder till samtliga ICA- och RIMI-butiker (www.ica.se).

Strategin för EVM på Netto fungerar lite annorlunda. För det första har de som sagt fler EVM men i de flesta fall ser konsumenten inte att de egna varumärkena faktiskt är EVM i samma betydelse som man ser på till exempel ICA. Netto sluter avtal med olika lågprisleverantörer med avsikten att få ett så lågt pris som möjligt. De varumärken som leverantörerna levererar kallar Netto för sina egna varumärken. Resterande varumärken som man hittar i Nettobutikerna är ledande märkesvaror (Karlsson 2002-01-08).

5.2.3 Sortiment

Det som utmärker Netto som hard-discount är det låga priset och det smala utbudet. Antalet artiklar i Nettobutikerna kommer att vara ca 1050 stycken, och ungefär 50 av dessa artiklar är tillfälliga kampanjvaror som inte ingår i det ordinarie sortimentet (Lövgren 2001-12-10). Detta smala utbud kan jämföras med ICA:s andra lågpriskoncept, RIMI, som har ett utbud på 3000-3500 artiklar (ICA verksamhet 2000).

ICA:s och Nettos sortiment kommer inte att samordnas, men indirekt kommer ICA:s miljö- och kvalitetspolicy att påverka sortimenten i både ICA och Netto åt samma håll (Lövgren 2002-01-08). *”ICA Ahold strävar efter ett produktsortiment som ger så lite negativ miljöpåverkan som möjligt sett över varans hela livscykel från råvara till slutligt användande. Det innebär att miljökrav ställs vid inköp”* (ICA verksamhet 2000).

6 Analys

6.1 Analys strategi

6.1.1 Problem med etableringen av Netto i Sverige

Ett problem som befaras uppstå med etableringen av Netto i Sverige är det faktum att svenskarna inte vill lägga ner för mycket tid på att handla (Stenshamn i *Veckans Affärer* 2001-11-08). Detta anses vara problematiskt eftersom Nettobutikerna i Sverige i motsats till Danmark främst ska fungera som kompletteringsbutiker och ska inte täcka hela dagligvarubehovet. På grund av bland annat en hög förvärsfrekvens bland kvinnor, som fortfarande står för den största andelen av de dagliga livsmedelsinköpen, finns det i Sverige ett stort behov av att kunna handla allt på ett och samma ställe (Stenshamn i *Veckans Affärer* 2001-11-08). Det begränsade sortiment gör därför att Netto står inför stora utmaningar i Sverige (Hansson i *Supermarket* 11-12/2001).

Lövgren anser att det är rätt tidigt för Netto att ge sig in på den svenska marknaden. Med detta kan avses att den svenska marknaden och de svenska konsumenterna inte är redo för satsningen. Här syftas antagligen till det faktum att Netto kommer att utmana de klassiska spelreglerna för svensk dagligvaruhandel. Dessa utgörs av ett relativt högt pris och att erbjuda främst fabrikantvarumärken. Det ska dock påpekas att Netto inte enbart kan konkurrera med priset och EVM, utan att de också måste ta hänsyn till svenskarnas höga kvalitetskrav med avseende på livsmedel. För att tillmötesgå svenskarnas behov på bästa sätt kommer Netto främst att använda sig av svenska produkter i de nystartade butikerna. Beteckningen svenska produkter innebär dock i huvudsak att det ska finnas svensk text på etiketterna. Frågan är om det räcker med att tillhandahålla lågprisprodukter med svensk text om kunderna inte haft kontakt med dessa produkter tidigare.

Om befintliga ICA-butiker görs om till Nettobutiker kommer enligt Lövgren även målgruppen att förändras. Kunder som lägger stor vikt vid manuell betjäning kommer antagligen i fortsättningen inte att handla i de nyuppförda Nettobutikerna. Detta kan ses som ett problem för Netto, då man förlorar kunder i närområdet vilka tillika utgör butikernas huvudmålgrupp. Stormarknader som ofta ligger utanför tätorter är inte direkt beroende av kunder som bor i närheten. För närbutiker är en förlust av kunder i närområdet däremot mycket svårare att substituera. Lövgren nämnde att man med avseende på att göra om befintliga ICA-butiker till Nettobutiker från ICA:s sida främst kommer att agera som förmedlare mellan enskilda ICA-handlare och Netto. Han medgav dock att man inte skulle kunna tvinga berörda ICA-butiksägare att sälja butiken. Här kan det uppstå problem med tanke på att denna typ av omstrukturering skulle bli en viktig del i den första fasen av etableringen av Netto i Sverige. Har man inte framgång med omstruktureringen i den mån att

Nettobutikerna snabbt kan öppnas finns det risk för att hela satsningen på hard-discount misslyckas. Denna risk ter sig ganska reell då det finns andra utländska aktörer inom hard-discount-konceptet som är på väg in i Sverige. Förmår en av dessa att upprätta egna butiker i Sverige innan Netto gör det, kan dessa dra nytta av first-mover advantage och därmed etablera en standard. Här syftas framför allt på den tyska hard-discount-kedjan LIDL. ICA har en fördel med avseende på etableringen av hard-discounts i Sverige, eftersom de förfogar över goda kontakter med kommunerna och ett redan etablerat butiksnät. Framtida konkurrenter såsom LIDL kommer inte att kunna utnyttja samma fördelar. ICA kan dessutom gå in i redan bebyggda lägen, det vill säga befintliga ICA-butiker, medan exempelvis LIDL i större utsträckning är tvungna att leta efter lediga byggtomter för att bygga upp nya butikslokaler.

Vid sidan om de goda kontakterna till kommunerna har man dock inte kunnat undgå att notera att det har funnits tydliga tecken på problem för ICA-Netto med avseende på att öppna butiker i befintliga lokaler, som ägs av en konkurrent. Ett exempel på detta är de butikslokalerna där HP Billigt & Nära i centrala Helsingborg, som ägs av Axfood, tidigare fanns. Axfood har angett att de ska öppna en egen butik där, medan lokalen i själva verket har stått tom i flera månader. Samtidigt ville Netto öppna en egen butik i lokalen. Ovanstående resonemang föranleder oss att misstänka att den tillämpade strategin för Netto i Sverige hittills inte varit lika framgångsrik som man önskat sig. Det som mest talar för vårt antagande är dels den försenade lanseringen dels tystnaden, främst från Nettos sida kring ovanstående.

Kenneth Bengtsson, VD för ICA AB, anser att priset idag är en konkurrensfördel, medan det kommer att bli en konkurrensförutsättning i framtiden (Stenshamn i *Veckans Affärer* 2001-11-08). Detta uttalande kan ses mot bakgrund av den framväxande lågprishandeln i Sverige och dess effekter på utvecklingen i hela den svenska dagligvarubranschen. Vi har tolkat uttalandet i ljuset av att låga priser i fortsättningen även kommer att spela en mycket viktig roll inom andra butikskoncept än just lågpris. Därmed kan ICA:s strategi att lära sig driva ett lågpriskoncept genom samarbetet med Netto ses som en essentiell del för företagets framtida utveckling.

Med utgångspunkt i Valdani *et al* kan vi urskilja två olika nivåer på företagets agerande inom alliansen. Å ena sidan kan det anses att ICA:s syfte med samarbetet främst är av strategisk karaktär. Målet är att tillskansa sig kunskap som partnern besitter. I ICA:s fall betyder det att man vill lära sig att driva ett lågpriskoncept, skapa och hantera egna varumärken, stabilisera konkurrenssituationen på dagligvarumarknaden och på så sätt även kan konsolidera sin ledande position. Vad gäller Nettos syfte med samarbetet kan vi konstatera att det främst handlar om taktiska mål, enligt Valdanis definition. Det kan förklaras genom att Netto använder sig av en befintlig konkurrensfördel på en ny marknad. Även Netto har som mål att förbättra sin position på marknaden vilket också utgör en del i taktiska allianser, enligt Valdani. I Nettos fall handlar det dock *i första hand* om att etablera sig på den nya marknaden och *sedan* uppnå en konkurrenskraftig position inom hard-discount.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ICA:s mål är mer långsiktiga och komplexa. Detta eftersom ICA inte enbart kan fokusera på ett enskilt butikskoncept som Netto, utan måste differentiera sin strategi för att den ska passa alla de olika affärsområdena inom företaget.

6.1.2 Kunskapsförvärv

Det följande avsnittet försöker ge en översikt över hur alliansen i framtiden kan komma att utvecklas med hänsyn tagen till aspekter som rör förändringar i den relativa förhandlingsstyrkan och andra endogena förändringar parterna emellan. Analysen kommer därför att grunda sig på en del antaganden.

Även ett väl genomtänkt kontrakt kan inte ta hänsyn till alla möjliga störningar som kan uppstå inom ett samriskföretags olika delar. Med avseende på alliansen ICA-Netto finns det risk att de enskilda parternas business strategy förändras över tiden. Detta kan i Nettos fall betyda att man, utöver nuvarande uttalade strategi, även vill expandera i geografiska områden i Sverige där det finns RIMI-butiker. Därmed kan Netto bli en direkt konkurrent till RIMI. Det är dock värt att nämna att även om i ett sådant fall en del av kunderna kommer att handla på Netto istället för RIMI, kan ICA ändå dra nytta av det eftersom Netto ägs till 50 % av ICA. Ett annat framtidsscenario är att Netto vid en viss tidpunkt inhämtat mycket kunskap om de svenska förhållandena inom dagligvarubranschen. Detta kan betyda att de inte längre anser sig behöva fortsätta samarbetet med ICA, utan istället på egen hand utvidga verksamheten.

Hur snabbt kunskap överförs spelar en viktig roll när det gäller att bedöma förändringar i den relativa förhandlingsstyrkan. Under det antagande att Netto snabbt kommer att lära sig av ICA om den svenska dagligvarumarknaden, uppstår risken att den kunskap som ICA tillför samarbetet med tiden kommer att minska i värde. Risken för ovannämnda utvecklingar ter sig alltså mer skadliga för ICA, även om ICA på kort sikt inte har gjort lika stora transaction-specific investments som Netto. Delvis kan fenomenet förklaras med det faktum att det är svårare för den lokala partnern (ICA) att inhämta kunskap från den utländska partnern (Netto) än tvärtom.

En faktor som dock kan komma att gynna båda parterna är att det nya bolaget troligen kommer att utveckla en egen identitet och därmed även en egen företagskultur som skiljer sig från moderbolagens. Beroende på i vilken mån en ny, gemensam företagskultur förmår sätta sin prägel på det nya bolaget, kan även riskerna för motsättningar minskas. Ytterligare en stabiliserande faktor kan vara att det har funnits ett tidigare samarbete mellan parterna inom ramen för AMS. Här bör dock påpekas att det sistnämnda samarbetet har skett på en annan nivå och främst med avseende på att utveckla och implementera ett gemensamt varumärke på två skilda marknader. Projektet har dock knappt berört känsliga frågor, såsom företagskultur samt mer strategiskt betydelsefulla frågor och kan därför inte i någon större omfattning jämföras med det aktuella samarbetet. I de flesta samarbeten uppstår över tiden förutom den rent ekonomiska även en social dimension parterna emellan (Inkpen & Beamish 1997). Då dessa ofta leder till ett ökat

förtroende, kan det antas att det även i det aktuella samarbetet kommer att bli en faktor som minskar osäkerheten.

Med avseende på överföring av kunskap bör det skiljas mellan olika typer av kunskap, eftersom deras egenskaper har påverkan på hur enkelt kunskapen kan överföras. Ur Nettos perspektiv kommer lokal kunskap om den svenska marknaden att utgöra den viktigaste delen i utbytet. Lokal kunskap är ofta kognitiv, som i sin tur innebär tacit knowledge. För att kunna tillgodogöra sig denna kunskap från Nettos sida krävs det att den tillhandahålls och överförs av experter på ICA. Denna inneboende barriär i kunskapsöverföringen på ICA:s sida ger en balanserande effekt med avseende på en allians som i frågan om att tillskansa sig kunskap annars verkar domineras av Netto.

Vissa tendenser pekar på att Netto har mer att vinna på samarbetet, eftersom de använder sig av en redan etablerad konkurrensfördel (hard-discount-konceptet). ICA har däremot mer långtgående planer med samarbetet (differentieringsstrategi, nya butikskoncept). Detta kommer på sikt innebära en större avsättning av resurser till detta ändamål vid en tidpunkt då Netto förmodligen redan kommer att vara en etablerad aktör på den svenska marknaden. Från Nettos sida bör det beaktas att Netto snabbt kommer att kunna tillskansa sig lokal kunskap enbart på grund av det faktum att de befinner sig på den nya marknaden. Det vill säga att ICA endast kan styra Nettos kunskapsförvärv i viss utsträckning. För att vara framgångsrik i Sverige måste dock Netto anpassa sin verksamhet till de svenska förhållandena. Härmed syftas främst till att Netto förutom fokuset på lågt pris även måste ta hänsyn till svenskarnas kvalitetskrav. Analysen pekar på att butiksetableringen är ytterligare ett moment som kan bromsa Nettos verksamhet i Sverige. Såväl uppköp av konkurrenters butikslägen som processen att göra om befintliga ICA-butiker till Nettobutiker har visat sig skapa problem.

På kort sikt kan ICA:s skäl för samarbetet med Netto ses som mer defensivt, eftersom man försöker undvika en konkurrenssituation. Att samtidigt lära sig av Netto med avseende på EVM kan ses som ytterligare ett led i ICA:s defensiva strategi. Kunskapen om EVM ska i första hand användas för att få en mer jämlik position gentemot de andra aktörerna i handelsledet. När ICA ska gå in i Danmark med sina egna butikskoncept (offensiv strategi) kommer man från ICA:s sida vara intresserad att lära sig mer om den danska dagligvarumarknaden med avseende på konsumenter, leverantörer och konkurrenter. För Netto kommer det dock i en sådan situation knappt finnas något incitament att aktivt bidra med den önskade kunskapen, eftersom ICA inte längre har någonting att erbjuda till Netto i gengäld. Därmed kan det i framtiden uppstå en *win-lose situation* till ICA:s nackdel.

6.1.3 Horisontella och vertikala relationer

Med avseende på den horisontell-internationella aspekten kan konstateras att enbart en del av de "klassiska" effektivitets- och stordriftsfördelar kommer att uppnås i det aktuella samarbetet. Det beror på att man försöker hålla isär de två verksamheterna så gott det går. En följd av detta är att

man inte kommer att nå betydande stordriftsfördelar inom ramen för detta samarbete. Visserligen finns det ett mindre antal produkter som säljs både i ICA och i Nettobutiker. Här handlar det mest om EVM. Hanteringen och utvecklingen av dessa kan samordnas. Det kan även tänkas att man samordnar inköpsaktiviteterna för en del av de gemensamma fabrikantvarumärkena. Med en samordnad inköpsaktivitet blir man tillsammans en större och mer betydelsefull kund för leverantörerna. På grund av detta kommer man att få en ökad förhandlingsstyrka och därmed bättre leveransvillkor. Det är dock tveksamt om det kommer att fungera med avseende på logistiken. Nettos koncept bygger just på en effektiv logistik och distribution. Med en samordnad inköpsaktivitet krävs det dock samtidigt en samordning inom logistiken mellan parterna. Komplexiteten i logistiken kommer att öka och därmed även kostnaderna. Ett litet exempel ska förklara våra tankegångar: Vi tänker oss att Netto i Sverige och ICA samordnar inköpsaktiviteten med avseende på Euro Shopper. Medan själva inköpsverksamheten ger dem prisfördelar kan den rent praktiska delen, nämligen logistiken, skapa problem. När transporten av Euro Shopper ska ske måste det finnas leveranser till både ICA:s och Nettos lager. Dubbla leveranser kan medföra ökade kostnader. Eftersom Netto kalkylerar med små marginaler kan det därför tänkas att en samordnad inköpsaktivitet inte gynnar Nettos verksamhet i slutändan och att man av den orsaken avstår från att samordna inköpsaktiviteterna med ICA.

När det gäller användandet av gemensamma vertikala partners från parterna i det aktuella samarbetet, föreslår Elg & Johansson att respektive partner bör *”/.../koncentrera sig på områden där den horisontella partnern är svag”* (Elg & Johansson 2000:31). Detta för att inte utmana respektive partners ställning inom ett visst område. Vi tolkar detta i det föreliggande fallet som att ICA borde avstå från att utveckla sitt lågpriskoncept RIMI för att inte utmana Nettos framtida position.

Ett väl fungerade samarbete med befintliga aktörer på hemmamarknaden kan ur ett mer offensivt perspektiv ses som ett sätt att *”/.../öka [r] företagets attraktivitet som partner internationellt”* (Elg & Johansson 2000:34). Beroende på hur väl det inhemska företaget kan styra tillträdet av en ny aktör på hemmamarknaden, kommer det lokala företaget attraktivitet som samarbetspartner att öka. I det föreliggande fallet skulle det betyda att ICA skulle framstå som en intressant samarbetspartner för utländska företag i dagligvarubranschen som är på väg in i Sverige. Här pekas på ytterligare en dimension som ICA i framtiden kan vinna på. Vi vill dock poängtera att det i anslutningen beskrivna scenario inte är aktuellt för tillfället. Än så länge har det inte heller funnits tecken på att ICA tänker utnyttja denna möjlighet. För att anknyta till ovanstående teori kan det alltså betyda att ICA genom samarbetet med Netto även kan bli en intressant partner för nya utländska aktörer som vill gå in i Sverige. ICA kan därmed å ena sidan framstå som en samarbetsvillig partner och å andra sidan som en kunnig aktör med avseende på kunskap om den svenska dagligvarubranschen. Dessutom kan ICA i viss mån styra tillträdet av utländska företag till den svenska marknaden. De ovannämnda faktorerna bidrar därmed till att öka ICA:s attraktivitet för andra utländska företag på väg in i Sverige. Det bör dock beaktas att det kan uppstå komplikationer, som i sin tur kan minska ICA:s attraktivitet som partner för nya utländska aktörer. Möjliga komplikationer härrör i detta fall från att det kan finnas samordningsproblem främst mellan ICA:s befintliga horisontella relationer och nya sådana. Ju mer omfattande ICA:s

relationsportfölj blir desto mer komplext blir även koordineringen av denna, eftersom risken blir större att det uppkommer motsättningar i strategierna parterna emellan.

6.1.4 Transaction-specific investments

ICA och Netto kommer på sikt anpassa sina IT- och datasystem för att kunna sköta den gemensamma verksamheten mer effektivt. En sådan investering innebär att båda parterna gör transaction-specific investments. Det kan antas att investeringarna från respektive partner ungefär är lika stora. I detta fall kan transaction-specific investments ses som ett element som stärker samarbetet mellan parterna. Detta eftersom båda parter med en sådan investering binder sig i lika stor omfattning till det gemensamma bolaget och därmed blir det också svårare för parterna att avsluta samarbetet¹¹.

Med avseende på de totala transaction-specific investments som görs kommer dock en betydligt större del att utgöras av Nettos investeringar. Detta kan främst förklaras med att Netto behöver utvidga sin verksamhet till Sverige, medan ICA redan är etablerade i landet. Det innebär för Netto för det första att man kommer att hyra butikslokaler. För det andra innebär det upprättandet av ett centrallager som ska serva samtliga Nettobutiker i Sverige. För det tredje innebär det löpande investeringar som berör driften av butikerna. Dessutom tillkommer ytterligare transaktionskostnader som uppstår i och med att de ovannämnda investeringarna görs. Det förefaller dock rimligt att anta att transaktionskostnaderna kommer att kunna hållas nere så att Netto kan dra nytta av ICA:s lokala kunskap om den svenska marknaden.

Själva bildandet av ett samriskföretag är i många fall ett tydligt tecken på att en av parterna har gjort stora transaction-specific investments som inte motsvaras av lika stora investeringar på respektive partners sida (Elg & Johansson 2000). Detta för att ge partnern som haft högre transaction-specific investments större säkerhet i fråga om att bevara värdet av sina resurser. Med hjälp av denna iakttagelse sluter vi oss till att det i det föreliggande fallet har ojämnt fördelade transaction-specific investments ägt rum från Nettos sida. Detta utgör därmed en förklaring till varför man har valt att ingå ett samriskföretag. Ytterligare en förklaring till varför man valde ett samriskföretag i det aktuella fallet kan vara erfarenheterna från samarbetet mellan ICA och Hakon-gruppen i Norge. Även om skillnaderna i företagskulturen mellan Sverige och Norge kan anses vara mindre än mellan Sverige och Danmark, har erfarenheterna visat att ett samarbete utifrån moderbolagens koncernnivå inte gett den önskade effekten.

¹¹ Även om det i själva verket rör sig om så kallade *sunk costs*

6.1.5 Den tripolära modellen

Netto ingår inte en allians med ICA:s leverantörer men genom samarbetet med ICA får man tillgång till dessa genom ICA:s befintliga samarbete med dessa. Bengtsson *et al* (1998:45) menar att koordinationen på marknaden kan skötas på tre olika sätt: marknad, hierarki och allians. Vilken av koordinationsmekanismerna som är bäst avgörs av de fyra dimensionerna (Bengtsson *et al* 1998:50-52).

Den första dimensionen utgörs av utbytets vikt. Denna är unik i ICA-Netto fallet för verksamheten då varorna som ingår i transaktionen utgör själva huvudverksamheten för Netto, nämligen att sälja dagligvaror. Slutsatsen är att utbytet är av avgörande vikt för verksamheten och denna dimension i teorin pekar på att hierarki är den mest lämpliga koordinationsmekanismen.

Den andra dimensionen är utbytets säkerhet. Dagligvarubranschen präglas av ett beroendeförhållande från leverantörernas/producenternas sida till grossisterna, däribland ICA (Elg & Johansson 2000). Konsekvensen är att grossisterna har flera leverantörer att välja emellan och denna mångfald i alternativ ger hög säkerhet eftersom man inte är beroende av en eller ett fåtal leverantörer. Netto präglas dock av speciella förutsättningar relaterade till lågpriskonceptet. Eftersom man erbjuder så låga priser i sina butiker måste inköpen från leverantörerna vara till förmånliga priser, Netto är med andra ord väldigt priskänsligt i förhållande till andra grossister och detta begränsar deras urval av leverantörer. Slutsatsen är att utbytets säkerhet delvis är hög, men speciella behov från Nettos sida råder och dessa kan begränsa säkerheten. Hur stor denna begränsning är avgör om marknad eller hierarki är det bästa alternativet. Ytterligare en aspekt inom utbytets säkerhet är förtroendet i ett samarbete mellan företag. I förhållande till hur andra allianser formas är förutsättningarna i det aktuella fallet med avseende på förtroendet positiva med avseende på två olika aspekter. För det första har man haft ett tidigare samarbete inom AMS, där man bland annat varit med och utvecklat det gemensamma lågprisvarumärket Euro Shopper. För det andra har Dansk Supermarked varit aktiv på den svenska marknaden i ca fem år genom att kartlägga den svenska dagligvarumarknaden. Förutom de positiva förutsättningarna finns det dock även negativa sådana på grund av att det kan föreligga misstankar gentemot respektive partners verkliga mål. Härmed syftas främst till att det finns risk för att dessa partners på sikt kan bli varandras konkurrenter. De långsiktiga målen med samarbetet verkar dessutom inte vara tillräckligt tydliga. Detta medför att det blir svårare att uppnå förtroende.

Utbytets frekvens är nästa dimension. Eftersom frekvensen är daglig kan den tecknas som hög. Följaktligen är hierarki det bästa alternativet sett ur detta perspektiv. Den sista dimensionen berör transaktionskostnaderna kontra integrationskostnaderna. I vårt fall är det svårt att bedöma vilken koordinering, hierarki eller marknad, som i detta avseende är mest lämpad. Netto kan genom det aktuella samarbetet dra nytta av ICA:s befintliga kontakter med de svenska leverantörerna. När vi går ett steg längre och bedömer möjligheten att samordna inköpsaktiviteterna kommer detta dock antagligen inte att ske med undantag för Euro Shopper. Detta eftersom parterna har olika krav på produkterna de erbjuder. Enligt vår analys handlar det för Nettos del främst om *möjligheten* att förhandla med ICA:s etablerade leverantörer om att kunna använda sig av deras kapacitet. Utifrån

de ovannämnda aspekterna bedömer vi att varken samordning genom hierarki eller marknad med avseende på transaktions- kontra integrationskostnaderna lämpar sig i det föreliggande fallet. Det ligger dock utanför arbetets omfattning att med säkerhet fastställa vilket av alternativen som passar bäst.

ICA kan komma att stärka relationerna till etablerade leverantörer på den svenska marknaden, så kallade inhemska vertikala relationer, genom att man erbjuder dessa på sikt tillgång till den danska marknaden med exempelvis möjligheten att leverera tillfälliga partier till Danmark. Genom samarbetet med Netto kommer ICA få kunskap om den danska dagligvarubranschen. Denna kunskap kan ses som en värdefull tillgång både för ICA och för deras vertikala partners på hemmamarknaden. Medelst kunskapen om den danska marknaden kan ICA öka sin relativa förhandlingsstyrka gentemot vertikala partners på hemmamarknaden och därmed binda dessa närmare till sig.

Lövgren nämnde att han inte ser några särskilda hot för de mindre svenska leverantörerna på grund av att ICA ingått samarbetet med Netto. Han uttryckte att dessa ser samarbetet snarare som en möjlighet att få tillgång till en ny marknad. Detta bekräftas av det faktum att Netto i Sverige främst kommer att använda sig av svenska produkter och därmed även svenska leverantörer.

Med tanke på de speciella förhållanden som råder i den danska dagligvaruhandelsbranschen¹², ter sig en expansionsstrategi via ett tidigare strategiskt samarbete som en smart idé. ICA:s växande nät av vertikala relationer till danska leverantörer kan på sikt även komma att stödja en framtida etablering av ICA:s egna koncept i Danmark. Genom att knyta kontakter till nya danska leverantörer med hjälp av Netto kan ICA få fördelar i frågan om förvärv av lokal kunskap om den danska marknaden.

6.1.6 ICA:s differentieringsstrategi

På ICA saknar man kunskapen att driva ett hard-discount-koncept, medan ICA samtidigt anser kunskapen om EVM som ett led i att differentiera sig inom den hittills ganska enformiga svenska dagligvarubranschen. Samarbetet bör därför ses mot bakgrund av ICA:s planerade omstrukturering med avseende på det befintliga nätet av sina egna butiker i Sverige. För att försvara ICA:s position gentemot Netto beträffande konkurrensaspekten, försöker man på ICA få Netto att framstå som en kompletteringsbutik. Samtidigt som samarbetet mellan ICA och Netto pågår försöker ICA även genomföra en differentieringsstrategi med avseende på de inhemska butikskoncepten. Detta ska främst ske med hjälp av användning av mindre men mer fokuserade egna varumärken, samtidigt som deras andel av totala antalet produkter i butikerna ska utökas.

¹² Härmed avses den fragmenterade strukturen och det stora antalet aktörer på den danska dagligvarumarknaden

6.1.7 Marknadsskäl och utvecklingsskäl

Genom alliansen hoppas parterna uppnå en ökad effektivitet genom att det nystartade företaget får ta del av ett redan etablerat distributionsnät och kunskap om den svenska marknaden från ICA:s sida. Från Nettos sida erhåller ICA kunskap om hur man driver ett hard-discount-koncept. Eftersom hard-discount är ett relativt nytt koncept i Sverige är det viktigt att etablera sig tidigt på marknaden. Eftersom det nyetablerade samriskföretaget gagnas av parternas fördelar ökar också företagets snabbhet vid agerande på marknaden. Detta i sin tur leder till att varumärket Netto kan komma att automatiskt associeras med själva hard-discount-konceptet och därmed skapar en standard på marknaden. Ytterligare en anledning till varför en allians kan ingås är flexibiliteten. Den uppnås i detta fall genom att parterna delar på kostnaderna kring olika aktiviteter och varken ICA eller Netto är lika bundna vid detta projekt som de vore om dem hade initierat det på egen hand.

Både ICA och Netto har ingått samarbetet på grund av marknadsskäl. Medan Nettos strategi är offensiv, med sikte på att etablera sig på den svenska marknaden kan man se ICA:s orsak till ingående till alliansen som ett led i en defensiv strategi. Netto kommer att etablera sig i Sverige i vilket fall som helst och utgör en potentiell konkurrent till ICA:s olika koncept, framför allt RIMI. Detta har föranlett ICA till att ingå i en strategisk allians med Netto och på så sätt erhålla en del av kontrollen över det nya konceptet på marknaden. Samtidigt är det tydligt att båda parterna ingår samarbetet av mer långsiktiga skäl. Som nämnts tidigare vill ICA lära sig driva hard-discount-konceptet och ta del av kunskapen kring Nettos stordriftsfördelar kring distributionen och egna varumärken. På sikt vill ICA även ge sig in på den danska marknaden med sina egna butikskoncept. Detta kan anses som en offensiv strategi. Det föreligger således även utvecklingsskäl.

Lyles menar att för att en allians ska vara framgångsrik måste vissa hinder övervinnas för att få ett stabilt och förtroendefullt samarbete. Vår analys i denna del är relativt spekulativ eftersom det är ganska uppenbart att respondenterna i de inblandade företagen knappast avslöjar vilka risker eller svagheter som föreligger i samarbetet. Enligt Lyles måste motiven för samarbetet vara klara. Det är inte säkert att så är fallet.

Varför skulle ICA vilja lära sig hard-discount-konceptet och sedan gå in i Danmark, där Netto redan dominerar inom denna business? Uppstår då inte en situation där de nu samarbetsivriga parterna blir direkta konkurrenter? Lövgren anser att när ICA går in i Danmark i framtiden så gör man det med de befintliga koncepten, det vill säga inget av dem står i direkt konkurrens med Netto. Men om ICA vill lära sig att hantera hard-discount-konceptet, i vilket annat syfte kan det vara än att etablera det i åtminstone en av de marknader som man redan är verksam inom? Netto finns redan i Danmark och snart finns Netto även i Sverige. Hur skall denna konkurrens i så fall undvikas?

Lyles varnar för ett annat missförhållande, nämligen att man överför kunskap till partnern som medför att han inte längre behöver ens hjälp samt att misstro kan uppstå mot denne. Netto ser

ICA som en katalysator vid etableringen i Sverige. De skulle kunna etablera sig här utan ICA:s hjälp men det skulle antagligen vara dyrare, långsammare, mindre effektivt och svårare. Men varför skulle Netto vilja fortsätta samarbetet när de lärt sig av ICA hur den svenska marknaden fungerar? Visserligen agerar Netto i Sverige som ett samriskföretag mellan ICA Ahold AB och Dansk Supermarked A/S, där respektive partner äger 50 %, där besluten skall fattas gemensamt, men likväl kan ovanstående förutsättningar bädda för konflikter. Vidare har Lövgren nämnt att Netto inte utgör något hot för RIMI eftersom RIMI agerar på ett nationellt plan medan Netto bara skall finnas i de södra regionerna av Sverige. Men om Netto visar sig vara ett framgångsrikt koncept i de områden där det ursprungligen planerades att upprätta, varför skulle då inte Dansk Supermarked A/S vilja fortsätta expansionen till de övre regionerna i Sverige? Som vi nämnde ovan finns det inga tydliga bevis för att dessa hotbilder realiseras, de är dock allt för närvarande för att ignoreras och de riskerar i framtiden att sabotera målet med samarbetet och skapa en schism.

6.2 Analys företagskultur

När det nya företaget bildas kommer två kulturer att mötas, dessa präglas av olika tankar kring personalpolitik, vissa tankar är lika, andra skiljer kulturerna åt. Utifrån Hofstedes teori har vi gjort följande antaganden om konflikter som kan uppstå i det nya företaget med avseende på personalpolitiken. Antagandena baserar sig på generella uppfattningar om skillnaderna mellan nationalitetskulturer och tar ej hänsyn till de specifika företagskulturer som Netto respektive ICA har.

- Personal som kommer från Netto förväntar sig en lägre löneskillnad mellan chef och anställda än vad personal från ICA
- Chefer i det nya företaget med svensk bakgrund har mer formella relationer till sina anställda än de chefer som kommer från Netto (Danmark)
- Anställda från Netto förväntar sig generellt mer informella förhållanden till sina chefer än sina svenska kolleger.

Antagandena ovan bygger på dimensionen maktdistans. Även om länderna placeringsmässigt befann sig nära varandra på listan (Danmark på 51:a och Sverige på 47:e plats) så låg de poängmässigt långt ifrån varandra. Danmarks indexpoäng var 18 medan Sveriges var 31, vilket innebär att svenska anställda uppfattar maktdistansen mellan sig och sin chef som nästan dubbelt så stor som deras danska kollegor.

I Hofstedes index låg Sverige på sista plats vad det gäller maskulinitet (det vill säga det var det mest feminina samhället i undersökningen). Danmark låg på 50:e plats. Detta leder till ett antagande att företagskulturen i Danmark och även i Netto är mer maskulin än i Sverige respektive ICA.

Detta kan yttra sig på följande sätt:

- ICA-folket vill ha mer kvinnor i företagsledningen än motsvarande på Netto
- Kvinnor från ICA förväntar sig mer utbildning och kunskapsbreddning än deras kvinnliga kollegor från Netto
- De svenska kvinnorna kommer kräva högre lön än de danska respektive de danska kommer att nöja sig med mindre
- Kvinnor och män tävlar på mer jämlika villkor inom ICA än Netto vilket kan skapa konflikter i det nya företaget
- Lönen kommer att vara en större motivationsfaktor för personalen från Danmark än den svenska
- Konkurrensen mellan de anställda blir större bland danskarna än svenskarna
- De danska cheferna är mer måna om att skapa en konkurrens mellan sina arbetare än vad deras svenska motparter är.

Osäkerhetsundvikandet är väldigt lika i Sverige och Danmark, båda länderna hamnar långt ner på listan och visar således på svagt undvikande. Följande slutsatser om skillnader kan dras om personalpolitiken (de är dock relativt små):

- Den svenske anställda är mer ledsagad genom utbildningen än den danske
- Svenskarna kontrollerar sina anställdas resultat oftare än danskarna
- Långtidsanställning är viktigare i Sverige än i Danmark.

6.3 Varumärkesaspekter

6.3.1 ICA:s varumärke och samriskföretagets EVM

När man börjar diskutera om hur ett varumärke kan påverkas negativt eller positivt bör man ta i beaktning att varumärket är väldigt känsligt då det innebär en stor finansiell tillgång för företaget. Om ICA hade valt att ingå med sitt varumärke i ett lågpriskoncept tillsammans med Netto hade det inneburit brand extension som hade kunnat påverka företaget och dess brand equity. Vi ska därför analysera de argument som har framförts av de berörda parterna, framförallt ICA, varför man valt att inte använda ICA:s varumärke vid lanseringen. ICA:s ståndpunkt är ju som vi nämnde tidigare att lågpriskonceptet inte passar ICA:s varumärkesidentitet, samtidigt som den nya bankverksamheten anses gör det. Likaså nämnde Lövgren att Netto är ett etablerat varumärke i de länder det finns och det var då naturligt att Netto skulle lanseras under endast sitt eget namn även i Sverige.

Det finns dock enligt våra bedömningar flera faktorer som talar för att ICA:s varumärke borde synas i samband med Netto i Sverige. Ett varumärke måste, enligt Kapferer, för att överleva, förnyas och anpassas efter omvärlden och lågpriskonceptet har ju faktiskt ökat kraftigt i Sverige

och då borde ICA:s varumärke finnas med i den utvecklingen. ICA hade kunnat dra stora fördelar av en ökning av lågprishandeln om deras varumärke hade förknippats med Netto och samtidigt öka sitt brand capital, alltså ett värdeskapande både för kunden och för företaget. Detta gäller särskilt bland de konsumenter som prioriterar lågt pris vid val av butik och som tidigare inte tilltalats av ICA:s koncept, förutom möjligtvis av RIMI:s koncept. Denna nya konsumentgrupp skulle genom ICA:s hard-discount-koncept skapa lojalitet mot varumärket ICA, och kundlojalitet är enligt Melin ett huvudmål för företag i allmänhet. Eftersom ICA borde vara högst intresserade av att Netto lyckas etablera sig snarast möjligt i Sverige, med tanke på potentiella konkurrenter utifrån, borde ICA använda sitt väletablerade varumärke som endorser. Detta för att öka chanserna att konsumenten tar första steget in i butiken. Som tidigare nämnts kan det ta lång tid innan ens varumärkeskännedom uppnås och ännu längre tid innan lojalitet gör det. ICA:s varumärke skulle vara en stor hjälp för att på kortare tid skapa varumärkeskännedom om Netto. Framförallt kan man minska kostnaderna för marknads kommunikationen vid lanseringen av det nya konceptet. Analysen pekar även på att ICA:s varumärke fungerar som en inträdesbarriär mot nya konkurrenter på lågprismarknaden.

Det finns dock många faktorer som talar mot en utvidgning av ICA:s varumärke och istället förespråkar att Netto ska etableras endast med sitt eget varumärke. Vi bedömer att en utvidgning av varumärket mot hard-discount inte ligger inom ramarna för ICA:s välkända varumärke. Som ICA:s varumärkeskoordinator Maria Andersson nämnde ska ICA stå för bland annat personlighet, inspiration och service och här passar hard-discount som koncept inte in. Extensionen ligger mellan de två områdena ”utanför” och ”på gränsen” av varumärkets territorium och där blir det riskabelt att etablera sig. Analysen stödjer Lövgrens och Melins uttalanden att bankverksamheten ligger närmare hjärtat av varumärket än vad hard-discount gör. En extension bör inte bestämmas utifrån de produkter och koncept som finns under varumärket utan snarare efter de värderingar det står för, och därför är en bank mer naturlig än hard-discount. ICA har redan ett lågpriskoncept (RIMI), men som soft-discount passar RIMI in på ett bättre sätt än vad Netto skulle göra. ICA:s varumärke skulle uppfattas som diffust av konsumenterna. Att ICA:s varumärke inte syns lika tydligt i RIMI-konceptet som i de andra ICA-koncepten anser vi vara en lämplig strategi då RIMI kanske inte ligger vid hjärtat av varumärkets territorium, men dock väl innanför gränsen.

6.3.2 EVM inom ICA och Netto

De skäl som ICA framför som anledningarna till att man marknadsför EVM är att det framförallt är av kostnadseffektiva skäl. Detta stöds av analysen. Självklart bör man sträva efter de högre marginalvinster som EVM ofta medför. Men ur analysen har det även framkommit att ICA:s egna varumärken har en profilerings effekt. ICA:s EVM fungerar som ett sätt att skilja sig från sina konkurrenter till skillnad från Netto som använder sina så kallade EVM som påverkan. De vill pressa inköspriserna så mycket som möjligt och det är enligt oss en helt naturlig strategi för Netto vars affärsidé är lägsta möjliga priser.

Det är logiskt för ICA att använda sig av Nettos erfarenheter om de vill lära sig marknadsföra EVM på ett bättre sätt. Eftersom det finns flera starka skäl för att öka andelen EVM finns det ingen anledning för ICA att inte satsa på detta koncept. Teorier som vi har tagit upp tidigare nämner att andelen EVM inte får bli för hög då det begränsar utbudet till konsumenternas nackdel. Analysen antyder att det inte finns någon risk för ICA då de inte har någon nuvarande målsättning på att nå samma nivåer som Netto eller andra dagligvaruföretag ute i Europa. Det är svårt att avgöra om 10 % är den mest lämpliga nivån men på den svenska marknaden är den rimlig i dagsläget, med tanke på andra aktörers EVM-andelar. Nettos höga andel EVM kommer att bli en nyhet för många konsumenter men eftersom Netto konkurrerar med lågt pris och inte utbud och sortiment borde det inte medföra några problem. Men vi vill ändå höja ett varningens finger då den höga andelen EVM trots allt kan skapa missnöje med det begränsade utbudet. Det borde inte medföra några större problem men Netto bör ändå planera för hur man kan åtgärda eventuella problem som kan uppstå på den ”nya” svenska marknaden.

Det som skiljer ICA från Netto är att ICA har ett stort kedjekopplat märke som heter just ICA. Ett kedjekopplat märke löper större risk då konsumenterna ser en tydligare koppling mellan ICA som EVM och ICA som företag. Detta kan påverka ICA som företagsvarumärke både positivt och negativt beroende på attityden mot ICA som EVM. Dock genomgår varumärkets produkter noggranna kvalitetskontroller därför borde risken vara liten. Netto har som tidigare nämnts få kedjekopplade märken och det medför att risken blir mindre och det kan vara en fördel att inte koppla samman de egna varumärkena med butikskedjan. Med hänsyn tagen till de speciella förutsättningarna på den svenska marknaden kan lågt pris sänka kvalitetskänslan och följaktligen skada varumärket Netto.

Det som binder samman ICA:s och Nettos sortiment är varumärket Euro Shopper och ICA:s miljö- och kvalitetspolicy. Konsumenterna uppfattar samarbetet mellan ICA och Netto troligtvis på grund av något av detta och därför behöver inte ICA:s varumärke på något sätt kopplas samman med hard-discount. Dock visar det gemensamma varumärket Euro Shopper att avståndet inte är så långt mellan Netto och ICA då detta lågprisvarumärke trots allt passar in väl i båda koncepten. Även den gemensamma miljö- och kvalitetspolicyen visar att ICA och Netto närmar sig varandra och det borde enligt oss betyda att det inte kan skilja alltför mycket i kvalitet mellan de båda företagens sortiment även om det är vad de vill få konsumenterna att tro.

7 Sammanfattande slutsatser

Argumenten och resonemangen i analysen resulterar i ett antal slutsatser som dras utifrån analysen och med hänsyn till syftet i arbetet. Det ställs ett antal krav på strategin som det gemensamt ägda bolaget måste uppfylla:

Företagets anställda måste sträva åt samma håll. Företaget kommer vid uppstarten att präglas av två företagskulturer: en dansk och en svensk. Även om länderna ur ett globalt perspektiv har snarlika kulturer finns det en rad svårigheter att övervinna. Det verkar dock inte finnas några direktiv eller planer för att initiera en personalpolitik som assimilerar de "två grupperna" med varandra. Vi betraktar detta som ett hot mot den övergripande strategin och strävan mot gemensamma mål.

En annan aspekt av samarbetet är förhållandet mellan makt och förtroende. På kort sikt pekar analysen på att moderföretagen strävar åt samma håll, båda vill etablera Netto på marknaden och tjäna pengar på konceptet. På lång sikt är bilden mer komplex. ICA:s roll som marknadsledare är kanske inte hotad av Netto men däremot påverkad inte minst då Netto kommer att erövra en okänd del av ICA:s nuvarande marknadsandelar. Lövgren menar att Nettos koncept skiljer sig så pass mycket från ICA:s aktuella koncept att dessa inte kommer att påverkas av Nettos inträde på den svenska marknaden men man måste komma ihåg att dagligvarubranschen är till skillnad från andra branscher en mättad marknad. Detta beror på att 100 % av befolkningen efterfrågar dess produkter och denna efterfråga är stabil. Detta innebär att Netto inte kan expandera marknaden vid inträdet utan måste ta marknadsandelar från aktuella aktörer på marknaden. Närmast till hands ligger lågpriskonkurrenterna, däribland RIMI. Vi antar att man är medveten om detta problem inom såväl Netto som ICA och att ICA:s roll i samarbetet till stor del är att kontrollera detta inträde. På lång sikt handlar samarbetet om mer än marknadsandelar och vinstmarginaler. Båda parter har ingått alliansen för att erhålla information, för att öka sin kunskap om de marknader inom vilka man är aktiv. Netto behöver inte ICA längre när man etablerat sin verksamhet i Sverige och när kunskapen om den svenska marknaden är tillräcklig, ICA behöver å andra sidan inte Netto när man har lärt sig lågpriskonceptet. Det är mycket som talar för att dessa partners i framtiden blir varandras konkurrenter och detta föranleder oss att tro att misstron kommer att bli stor eftersom man vill undvika att ge partnern för mycket information samtidigt som man själv vill få så mycket utav samarbetet som möjligt. Men som vi behandlar nedan kan de långsiktiga målen däribland kunskapsförvärvet ifrågasättas.

Analysen pekade på en del aspekter som antagligen kommer att försvåra samarbetet i ICA-Netto. Det finns dock även en rad aspekter som kan fungera som stabiliserande faktorer i detta avseende. Det handlar främst om två dimensioner som vi bedömer vara av betydelse. Förutom gemensamma erfarenheter genom det tidigare samarbetet i AMS kommer det nya bolaget med tiden utveckla en egen företagskultur och det kommer även att uppstå en social dimension i

alliansen. Den första faktorn betraktas som mindre viktig därför att samarbetet i AMS har förts på en annan nivå utan direkt bindande strategiska implikationer för parterna. En egen företagskultur kan dock med viss reservation för varningarna ovan skapa helt nya förutsättningar för samarbetet och resultera i en positiv miljö.

Även om mycket ovan pekar på svagheter med alliansen finns det trots allt även argument som talar för en extension av ICA:s varumärke mot hard-discount. Det faktum att vi inte anser att Nettos koncept ligger inom ICA:s varumärkesterritorium är avgörande för vår ståndpunkt att ICA inte ska använda sitt varumärke vid en etablering av hard-discount. ICA:s nuvarande strategi borde vara den mest framgångsrika i den givna situationen. Om ICA ändå i framtiden väljer att utvidga sitt varumärke mot hard-discount bör man göra det gradvis. För det första bör man inom företaget förankra idén med att varumärket även ska innefatta hard-discount. Sedan bör man även göra det tydligt för konsumenterna att ICA kommer att utvidga sitt varumärke. Detta kan ske genom att ICA tydligare visar upp sig i samband med RIMI-konceptet som är ett steg i rätt riktning om lågpris är målet. När RIMI sedan har blivit en lika självklar del av ICA:s varumärke som till exempel ICA Nära är idag kan man börja närma sig hard-discount. Liksom i RIMI-fallet kunde ICA börja med att deras kundkort även skulle gå att använda i Nettobutikerna och kanske även marknadsföra några av sina EVM där. En sådan extension är förmodligen ingenting som ICA kommer att genomföra men det är ändå en intressant tanke.

Slutsatserna sammanfattas i följande punkter:

Enligt det första delsyftet kan motiven för samarbetet sammanfattas så här (ur ICA:s perspektiv):

- Hindra konkurrens
- Kunskapsförvärv, differentieringsstrategi
- Att kunna gå in i Danmark på sikt

Följande kommentarer belyser positiva aspekter av samarbetet (enligt det andra delsyftet):

- En genomtänkt och lovande strategi vad gäller ”icke-användandet” av ICA:s varumärke
- AMS-samarbetet skapar bra förutsättningar med avseende på företagskulturen
- Strategin för EVM påverkas i rätt riktning för ICA:s del
- Samordningsvinster inom inköp och IT kan uppnås

Följande kommentarer belyser negativa aspekter av samarbetet (enligt det andra delsyftet):

- Personalpolitiken: brist på hänsyn till skillnader i kulturer
- Långsiktiga mål är osäkra med potentiell hotbild där partners förvandlas till konkurrenter, skapar svagt förtroende
- Möjligen asymmetriskt kunskapsförvärv
- Själva etableringsstrategin går inte som man önskat sig

Avslutning

Dagligvarubranschen står inför en spännande framtid med ett nytt butikskoncept, som kommer att förändra konkurrenssituationen på den svenska marknaden. Hur kommer andra aktörer inom branschen att reagera? Den fortsatta internationaliseringen kommer att öppna nya möjligheter för ICA på utländska marknader, medan nya aktörer kommer att utmana ICA:s och Nettos position i Sverige. Är internationella samarbeten ett konkurrenskraftigt verktyg för att hävda sig på den internationella marknaden?

Det finns fortfarande mycket kvar att utforska. Vi hoppas att detta arbete uppmuntrar vidare studier inom det berörda området. Därmed överlämnar vi nu initiativet till andra intresserade.

8 Referenser

8.1 Publicerade källor

- Abell, D. F. *Defining the business* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA 1980
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund, 1998
- Arbnor, I. & Bjerke, B. *Företagsekonomiska metodlära*, Studentlitteratur, Lund, 1994.
- Bengtsson, L., Holmqvist, M., Larsson, R. *Strategiska allianser*, Liber Ekonomi, Malmö 1998
- Elg, U. & Johansson, U. *Dynamiskt relationsbyggande i Europa*, Lund University Press, Lund, 2000
- Faulkner D. & Child, J. *International strategic alliances*, McGraw Hill, 1995
- Grant, R. M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999
- Gummesson, E. *Relationsmarknadsföring*, Liber Ekonomi, Malmö, 1998
- Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig litteratur*, Studentlitteratur, Lund, 1992
- Hill, E. & O'Sullivan, T. *Marketing*, Longman, Harlow, 1999
- Hofstede, G. *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur, Lund, 1991
- Holme, M. H. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1997
- Hoyer, W.D. & MacInnis, D. J. *Consumer behavior*, Houghton Mifflin, Boston/New York, 2001
- Kapferer, J.-N. *Strategic brand management*, Kogan Page, London, 1997
- Keller, K. *Conceptualising, measuring, and managing customer based brand equity*, Prentice-Hall, 1993
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, G., Wong, V. *Principles of marketing*, Prentice Hall Europe, 1999
- Lewis, R. *When cultures collide*, Nicholas Brealey, 1996
- Lorange, P. & Roos, J. *Strategic alliances. Formation, implementation and evolution*, Blackwell, Cambridge, MA, USA 1992
- Parkin, M., Powell, M., Matthews, K. *Economics*, Addison Wesley, Harlow/GB, 1997
- Thurén, T. *Källkritik*, Liber, Malmö, 1997
- Valdani, E., Guerini, C., Bertoli, G. *Marketing globale*, EGEA, Milano, 2000
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö, 1991

8.2 Artiklar ur tidskrifter

- Andersson, J. *Inga tecken på svensk bojkott*, Sydsvenska Dagbladet, 2001-11-27
- Elg, U. & Johansson, U. *International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization* Journal of Strategic Marketing, 2001, nr.9, s.93-110

Inkpen, A.C. & Beamish, P. W. *Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures* Academy of Management Review 1997, vol.22, nr.1, s.177-203
Larsson, R. *ICA hjälper fram danska Netto i Sverige*, Dagens Industri, 2001-08-23
Mahrdan, D. *Dansk livsmedelsjätte vill flytta till Elineberg*, Helsingborgs Dagblad, 2001-12-21
Ritzén, J. *Konkurrens – då sjunker matpriserna*, Aftonbladet, 2001-05-10
Rosengren, Å. *Danska Netto till Sverige med hjälp av ICA Ahold*, Fri Köpenskap, 2001-08-24
Rosengren, Å. *30 butiker inom ett år*, Fri Köpenskap, 2001-08-31
Sjö, B. *Dansk matjätte öppnar i Skåne*, Sydsvenska Dagbladet, 2001-11-18
Stenshamn, C. *Livsmedelshandel: Lågpriskriget trappas upp*, Veckans Affärer, 2001-11-08
Widing, H. *Oro för danska exportaffärer*, Sydsvenska Dagbladet, 2001-11-27

Supermarket:

Lågprishandeln fortsätter att växa nr 6-7 2001
ICA-handlare ökade försäljningen mest nr 6-7 2001
Hansson, S.-Å. *Allt fler ser butikerna som varumärken* nr 4 2001
Hansson, S.-Å. *Småbutiksstrukturen under snabb omdaning* nr 10 2001
Hansson, S.-Å. *Brett utbud av varor- vappnet mot nya konkurrenter* nr 11-12 2001
Jansson, D. *Varumärket blir allt viktigare* nr 4 2001
Olsson, G. *Profit profil påverkan- starka skäl för EMV* nr 4 2001
Remshagen, S. *Netto snart i Sverige: Låga priser nära kunderna* nr 10 2001

8.3 Opublicerade källor

ICA på sex sidor (informationsmaterial), 2001
ICA verksamhet 2000
ICA Förbundet (informationsmaterial)

8.4 Elektroniska källor

www.ica.se 2002-02-13, 19:10
www.netto.dk 2002-02-13, 19:10
www.ahold.com 2002-02-13, 19:10
www.dsg.dk 2002-02-13, 19:10
www.ams-marketing.com 2002-02-13, 19:10
www.lri.lu.se/lifs/ 2002-02-13, 19:10

8.5 Muntliga källor

Lövgren, Claes, chef ICA Syd, 2001-12-10 och 2002-01-08

Melin, Frans, ekonomie doktor, Lunds universitet, 2001-12-18

Andersson, Maria, varumärkeskoordinator ICA, 2001-12-20

Karlsson, Åke, projektansvarig för samordning av ICA:s och Nettos inköp, 2002-01-08

Bilaga 1

Intervjumanualer

Intervjuguide: Claes Lövgren, chef ICA Syd, 2001-12-10

- Varför har ICA ingått en allians, och varför med just Netto?
- Varför valde Netto ICA?
- Vilka kortsiktiga och långsiktiga mål har det nya bolaget och vilka är målen för ICA och Netto som enskilda företag?
- Hur kommer stordriftsfördelar att uppnås?
- Vilka problem skulle kunna uppstå inom alliansen?
- Hur kommer den nya organisationen se ut?
- Hur kommer butikssortimentet vara utformat?
- Hur ser strategin för de egna varumärkena ut?
- På vilket sätt kommer ICA att förknippas med de nya butikerna ur konsumentens synvinkel?
- Passar Nettos lågprisprofil ICA:s varumärke?
- Vilka är Nettos konkurrenter i Sverige?
- Lokalisering av Nettobutikerna i Sverige
- Varför satsar ICA på lågpris?

Intervjuguide: Claes Lövgren, chef ICA Syd, 2002-01-08

- Vad talade för att ICA:s varumärke skulle synas i samband med Netto?
- Skillnaden mellan hard-discount (Netto) och lågpris (RIMI)?
- Hur kommer uppförandet av Nettobutiker gå till i praktiken?
- Hur kommer leverantörsnätet användas i och med alliansen?
- Har ICA gjort specifika investeringar inför samarbetet vad gäller logistik- och distributionssystem?
- Varför fungerade inte ICA:s samarbete med Hakon-gruppen i Norge?
- Vilken är ICA:s långsiktiga strategi vad gäller utlandsetablering och nya koncept?
- Vilka garantier finns för att kunskapsutbytet mellan ICA och Netto ska fungera i praktiken?
- I vilken form ska Nettobutikerna i Sverige drivas?

Intervjuguide: Frans Melin, ekonomie doktor (brand management), 2001-12-18

- Vad står ICA:s respektive Nettos varumärken för?
- Vilka tänkbara extensioner är möjliga för ett varumärke som ICA?
- Hur skulle hard-discount-konceptet påverka ICA:s varumärke?
- Fördelar/nackdelar med att ICA:s varumärke skulle synas i samband med Netto i Sverige?
- Har Netto mer att tjäna än ICA på att använd ICA:s varumärke?
- Svenskars attityd mot danska koncept och produkter?
- Hur lång tid bör det ta för Netto att etablera sitt varumärke i Sverige?
- Hur påverkar varumärkesstrategin organisationen och företagskulturen?
- Fördelar/Nackdelar med egna varumärken?
- Utvecklingen av egna varumärken i Sverige?

Intervjuguide: Maria Andersson, varumärkeskoordinator, ICA Ahold AB, 2001-12-20

- Vad står ICA:s varumärke för?
- Vilka extensioner är möjliga för varumärket?
- Vad anser ni att Nettos varumärke står för?
- Varför anser inte ni att ICA:s varumärkes bör användas vid Nettos etablering i Sverige?

Intervjuguide: Åke Karlsson, projektansvarig för samordning av ICA:s och Nettos inköp, 2002-01-08

- Kommer ICA:s och Nettos sortiment att samordnas?
- Hur ser Nettos och ICA:s strategi ut när det gäller egna varumärken?
- Vad kan ICA lära sig av Nettos marknadsföring av egna varumärken?

Bilaga 2

Tabeller hämtade ur Hofstede (1991)

(Se tryckt version)