



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Konkurrensstrategier

”Hur man kan arbeta med dem i mättade branscher”

Handledare:
Gustaf Kastberg
Bo Markulf

Av: Jenny Aspeholm
Ulrika Björkman
MSM02

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Konkurrensstrategier – hur man arbetar med dem i mättade branscher
Examensarbete, Lunds Universitet-campus Helsingborg, Magisteruppsats, Vt 2007

Författare: Jenny Aspeholm och Ulrika Björkman

Handledare: Gustaf Kastberg och Bo Markulf

Bakgrund: Konkurrensen för Sveriges företagare har hårdnat de senaste åren. Anledningarna till detta är flera, men de mest framträdande kan anses vara Sveriges inträde i EU 1995 och länderna i Östeuropas intåg på den europeiska marknaden.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att generera kunskap kring hur företag inom mättade branscher kan konkurrera i den nya konkurrenssituation som har uppstått i och med att EU har öppnat vägen för företag i bland annat de före detta öststaterna att konkurrera med de svenska företagen.

Frågeställningar: Hur skulle man enligt teorin kunna arbeta med konkurrensstrategier inom mättade branscher?

Hur har företag inom åkerinäringen konkurrerat i den nya konkurrenssituation som uppstått?

Metod: Vi har i denna uppsats fokuserat på konkurrens i mättade branscher och har därför i vår empiriska undersökning valt att titta på en bransch som kan anses mättad, logistikbranschen. Vi har gjort en litteraturstudie, en enkätstudie och personliga intervjuer med representanter för två logistikföretag, Börje Jönsson Åkeri och Schenker.

Vi har undersökt och analyserat hur man kan konkurrera med hjälp av de fyra konkurrensstrategierna pris, differentiering, fokus på en viss målgrupp samt nätverk.

Slutsats: I vår analys har vi kommit fram till att det är svårt för svenska företagare i personalintensiva branscher att konkurrera genom lågt pris med företag från till exempel Östeuropa där löneläget och därmed företagens omkostnader är betydligt lägre. I analysen har vi också kommit fram till att differentiering är ett bra sätt att konkurrera men på mättade marknader med många aktörer kan det vara svårt att differentiera sig, därför bör man kombinera det med någon annan konkurrensstrategi till exempel genom ett väl uppbyggt nätverk.

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte	8
Frågeställning	8
Disposition	9
Litteraturundersökning	10
Uppkomsten av konkurrensfördelar	10
Pris	11
Differentiering	15
Fokus på viss Målgrupp	22
Konkurrens genom samverkan och nätverk	25
Avslutande diskussion	31
Metod	32
Undersökningens syfte	32
Data	32
Vårt angreppssätt	35
Tillförlitlighet	40
Egna reflektioner	41
Redovisning av intervjuerna	42
Schenker Logistics	42
Börje Jönsson Åkeri	45
Sammanfattning	47
Analys	48
Pris	48
Differentiering	51
Fokus på viss målgrupp	56
Konkurrens genom samverkan och nätverk	58
Slutsats	61
Källförteckning	64
Bilaga 1	66
Bilaga 2	69
Bilaga 3	72

Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrund, problemställning, syfte och avgränsningar.

Bakgrund

Konkurrens är enligt vår uppfattning det sämsta såväl som det bästa med företagsamhet. Samtidigt som konkurrens gör att många företag varje år tvingas i konkurs så är konkurrens, för oss, genom den otroliga utmaning det ger företagarna, något av det bästa som kan hända.

Vi vill genom denna uppsats belysa konkurrenssituationens dilemma och genom vår litteraturstudie i kombination med vår empiriska studie finna idéer som kan vara användbara för företag i mättade branscher när de skall arbeta med sin konkurrenssituation.

Sveriges företagare har blivit utsatta för en allt hårdare konkurrens de senaste åren. Anledningarna till att konkurrensen har hårdnat på den svenska marknaden är många. De två tydligaste kan dock anses vara inträdet i EU samt Östeuropas starka intåg på den europeiska marknaden. Konkurrensen gör det särskilt svårt för företag i mättade branscher, därför måste dessa företag bli ännu bättre på att konkurrera.

EU- inträdet

Sverige gick med i EU 1995. Redan 1991 inlämnade den svenska regeringen en ansökan om medlemskap i dåvarande EG, Europeiska Gemenskapen. Förutsättningarna för Sveriges medlemskap i EU regleras i ett avtal som svenska riksdagen godkände efter folkomröstningen 1994. I och med medlemskapet i EU deltar Sverige i arbetet med att skapa ett konkurrenskraftigt europeiskt näringsliv. EU vill skapa en rättvis och effektiv konkurrenspolitik där alla företag inom EU konkurrerar på lika villkor oavsett i vilket land de finns. I och med EU:s konkurrenspolitik har konkurrensen blivit hårdare i små länder som Sverige men den är ändå begränsad genom att antal regler som gör att alla företag skall ha en chans. Bland annat får företag inte dela upp marknaden mellan sig, företag får inte gå samman om det innebär att priserna blir högre och så vidare. När man läser om EU's konkurrenspolitik

verkar den dock främst vara intresserad av att värna om kunderna, inte om företagen i de nya EU-länderna.¹

Östeuropa

I dagens Östeuropa råder det en nybygggaranda. Företagarandan bubblar i Östeuropa på ett sätt som Sverige inte har upplevt under det senaste seklet. Den drivs på av förmånliga skattesystem och ett stort intresse från företag i övriga EU att investera i regionen. För Sverige var medlemskapet i EU mest en ekonomisk fråga. För länderna i det gamla Östeuropa är EU-medlemskapet mycket en kulturfråga och en känslifråga. De vill understryka att de inte är en del av det gamla Östeuropa utan en del av det nya Europa. Arbetslösheten är dock fortfarande hög i vissa länder och det finns sektorer som behöver avregleras. Trots den höga tillväxten ligger länderna i Östeuropa fortfarande efter i utvecklingen om man jämför med länder i Västeuropa som har en långsammare tillväxt idag, men som började expandera mycket tidigare.²

Svenska företag ser stora möjligheter i att expandera i Östeuropa på grund av dess starka tillväxt. För 10 år sedan var det vanligt att betrakta Östeuropa som en grå samling länder som sinsemellan hade ungefär samma förutsättningar och karaktär. Många anser att detta perspektiv var felaktigt redan då och idag är det ännu mer felaktigt att försöka dra alla Östeuropas stater över en kam. Historien och framtidsutsikterna ser annorlunda ut beroende på var i Östeuropa man beger sig. I många länder har återupprättandet av en fungerande marknadsekonomi gått bra. Här har vi länderna Baltikum, Polen, Ungern, Tjeckien, Slovakien och i viss mån Slovenien. Även Kroatien är på väg att resa sig igen även om landet halkade efter på grund av kriget med Serbien. Men det finns också länder som fortfarande på grund av inbördeskrig och konflikter inte fungerar så bra ekonomiskt sett och därför inte är ett hot ur konkurrenssynpunkt i dagsläget. I mitten av spektrat finns en grupp länder som fastnat i en ekonomisk omställning som aldrig fullbordades. Dessa länder är Ryssland, Ukraina, Vitryssland, Bulgarien och Rumänien. Länderna i Baltikum och Centraleuropa baseras idag på väl diversifierat privat näringsliv, som blir alltmer konkurrenskraftigt på den internationella marknaden. Stefan Hedlund (2006) som är professor i Östsatsforskning vid

¹ www.eu-upplysningen.se 060503

² <http://www.swedishtrade.se/exportinformation>, 080510

Uppsala Universitet anser att framgången för dessa länder inom kort kommer att få mycket omfattande konsekvenser för bland annat Sverige. Hedlund anser att svenskt näringsliv har underskattat den betydelse som det kommer att få att EU har tagit in de nya länderna. Det har funnits en tendens att betrakta exempelvis Baltikum som länder bestående av fattiga konsumenter och odugliga företag. Enligt Hedlund (2006) stämmer inte detta eftersom det i dagens Baltikum och Centraleuropa finns en framväxande generation av välutbildade och ambitiösa människor. Det finns idag en tydlig tendens till att de nya östländerna successivt ökar sin förädlingsgrad.³ Genom att öka sin förädlingsgrad på varor och tjänster kan företagen i dessa länder göra större vinster. Tidigare hade inte dessa företag resurser och ekonomiska möjligheter att göra de investeringar som krävs för att kunna utveckla sina produkter och tjänster. Ett flertal företag har numera dessa resurser samtidigt som löneläget i dessa länder fortfarande är relativt lågt.⁴

Val av bransch

I och med att det finns två så starka faktorer, konkurrensen från östeuropeiska företag och konkurrensen från svenska företag som använder sig av utländsk arbetskraft från länder där lönesättningen är lägre, som bidrar till att konkurrensen i många branscher ökar och förmodligen kommer att fortsätta öka kände vi att det fanns ett behov att undersöka hur Svenska företagare skulle kunna lägga upp sina konkurrensstrategier för att kunna möta konkurrensen från andra länder.

Vi har valt att titta speciellt på hur man kan konkurrera i mättade branscher då vi ser det som en större utmaning att arbeta med konkurrensstrategier i sådana branscher. Vi tror också att det av företagen krävs en mer genomtänkt och väl utarbetad konkurrensstrategi i en mättad bransch. Dessutom är det lättare, tror vi, att ta reda på för en företagare i en mättad bransch om ens konkurrensstrategier fungerar bra eller dåligt eftersom det finns så många konkurrenter. I en bransch med få konkurrenter kan man inte vara säker på att konkurrensstrategin är bra bara för att företaget säljer sina tjänster eller produkter framgångsrikt, det kan bero på att det inte är någon annan i närheten som erbjuder ens någon liknande vara eller tjänst.

³ www.springfellow.com, 060509

⁴ <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article74029.ece>, 080510

När vi skulle göra vår empiriska studie i en mättad bransch valde vi logistikbranschen då det är en bransch som funnits länge och som så länge vi lever i en värld där vi konsumerar varor och tjänster kommer att finnas kvar då vi är i behov att transportera varor som skall konsumeras.

Logistikbranschen präglades på 60-talet av nedskärningar eftersom företag tidigare hade kunnat sälja allt man producerade men från 60-talet blev konkurrensen mellan företag hårdare i många branscher. Kostnadsminskning blev viktigt för att klara sig och företagen kom på att man ville minska just logistikkostnaderna.⁵

På 1970-talet kom oljekrisen med höga oljepriser och därmed höga tillverkningskostnader, vilket ytterligare ökade intresset för kostnadsreducering. I och med oljekrisen ökade också räntan vilket innebar att företagen på 80-talet inte längre ha kapital bundet i stora lager. Istället ville företagen att varor skulle tillverkas efterhand som kunden ville ha dem. Så kallad just in time tillverkning.⁶

På 1990-talet upptäckte många företag att bra logistik inte bara var låga kostnader utan att bra logistik skulle kunna erbjuda snabba, säkra och flexibla leveranser och därmed skapa ökade intäkter för företagen. Logistik bl.a. ett konkurrensmedel för företagen (producenterna).⁷

Nu, under 2000-talet, befinner sig många företag i ett läge där de är pressade av ett hårt kostnadstryck vilket gör prisminskningar nödvändiga samt ökade krav från marknaden på snabba, säkra och flexibla leveranser.⁸ Vi tror att logistikbranschen men även andra branscher allt tydligare kommer att präglas av mer konkurrens från andra länder samt om möjligt kunder med ännu högre krav. Vi tror att kunderna kommer att allt tydligare delas in i tre kategorier, de som vill ha kvalité, de som vill ha ett lågt pris samt de som väljer produkt eller tjänst utifrån varumärket.

De nya förutsättningarna för utveckling av marknadsekonomier i det tidigare östblocket som utgår från en relativt låg ekonomisk utvecklingsnivå, har lett till en snabb ökning av handeln med dessa nya ekonomier, och därmed också till snabbt ökande lastbilstransporter mellan de

⁵ Ahl och Johansson, 2002

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Aronsson et al, 2003

aktuella länderna och EU. Därmed har nya transportörer från öst i ökande utsträckning kommit i kontakt med den svenska marknaden och kunnat erbjuda utlandstransporter.⁹ Svenska åkare har ingen uppenbar konkurrensfördel för utlandstrafik på dessa länder jämfört med östeuropeiska åkerier.

Vi anser att vid en utvidgning av EU till vissa länder i Östeuropa skulle konkurrenstrycket skärpas ytterligare i transportörsledet. De lägre lönerna i Östländerna skulle i varje fall under en övergångstid leda till en avsevärd kostnadspress på konkurrensutsatta delar av åkerinäringen.

Utvecklingen av den inre marknaden och globaliseringen av näringslivet med strikta krav på transporter (tid, precision) tvingar fram en utveckling av transportföretag (eller nätverk) som har förmågan att leverera kvalitetssäkrade transporttjänster över stora geografiska områden. Spelare som klarar av detta får successivt allt större konkurrensfördelar. Utvecklingen bör därför leda till att allt större transportföretag med global täckning växer fram. Dessa kan ha egna transportresurser eller anlita underleverantörer. I bägge fallen skärps konkurrensen i transportörsledet.¹⁰

De svenska åkerierna är utsatta för en hård priskonkurrens på de konkurrensutsatta marknaderna för internationella transporter och inrikes dragbils- och fjärrtransporter. Den skarpa priskonkurrensen på dessa delmarknader grundas sannolikt på att de konkurrerande utländska företagen i många fall har betydligt lägre kalkylmässiga kostnader.¹¹

Efterfrågan på lastbilstransporter inom EU har vuxit mycket starkt under det senaste decenniet och troligen kommer efterfrågan att fortsätta att växa. På något längre sikt kommer också lastbilstransporterna till och från det forna Östeuropa att öka kraftigt. Samtidigt sker en stark strukturomvandling i godstransportnäringarna. Denna drivs dels av tillkomsten av EU:s inre marknad dels av den avreglering av marknaderna för lastbilstransporter som skett, dels också av andra faktorer som förändrad logisk samt teknisk utveckling. Dessa strukturförändringar

⁹ Aronsson et al, 2003

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

kommer sannolikt att medföra ytterligare skärpt konkurrens inom den svenska och europeiska åkerinäringen.¹²

Enligt en utredning som SIKA har gjort finns det sannolikt en skillnad mellan det kalkylmässiga kostnadsläget hos många utländska åkerier jämfört med svenska åkerier som är verksamma på de konkurrensutsatta marknaderna. Det är därför troligt att de svenska åkerier, som idag opererar på dessa marknader, dels också i vissa fall erbjuder tjänster av högre kvalitet, som kan motivera ett högre transportpris än marknadspriset för en helt standardiserad tjänst.¹³

Nedan presenteras resultaten från intervjuerna. Under respektive företagsnamn finns en kort presentation av företaget samt resultaten av intervjun sammanställd till en flytande text.

Definition av begreppet mättad marknad

Mättad marknad innebär att försäljningstillväxten minskar på grund av att de flesta kunderna på marknaden har provat produkten. På samma gång minskar förtjänsten av försäljningen på grund av att konkurrensen ökat (utan att antalet kunder ökar).¹⁴

Syfte

Syftet med denna uppsats är att generera kunskap kring hur företag inom mättade branscher kan konkurrera i den nya konkurrenssituation som har uppstått i och med att EU har öppnat vägen för företag i bland annat de före detta öststaterna att konkurrera med de svenska företagen.

Vi vill i vår uppsats belysa på vilket sätt man kan jobba med teorierna inom just denna bransch och om vilka för- och nackdelar de olika teorierna kan ha.

Frågeställning

Hur skulle man enligt teorin kunna arbeta med konkurrensstrategier inom mättade branscher?

Hur har företag inom åkerinäringen konkurrerat i den nya konkurrenssituation som uppstått?

¹² Aronsson et al, 2003

¹³ www.sika-institute.se, 060418

¹⁴ Kotler et al, 2006

Disposition

I nästkommande kapitel presenterar vi de konkurrensstrategiteorier vi valt ut. I det tredje kapitlet presenterar vi resultaten av vår kvalitativa undersökning, intervjuerna med representanter för Börje Jönsson Åkeri och Schenker Logistics. I det fjärde kapitlet presenterar vi resultaten av vår enkätstudie och analyserar detta resultat tillsammans med resultaten från vår litteraturstudie och våra intervjuer. I det sista kapitlet, slutsatsen, presenterar vi vårt resultat av studien genom att besvara vår frågeställning.

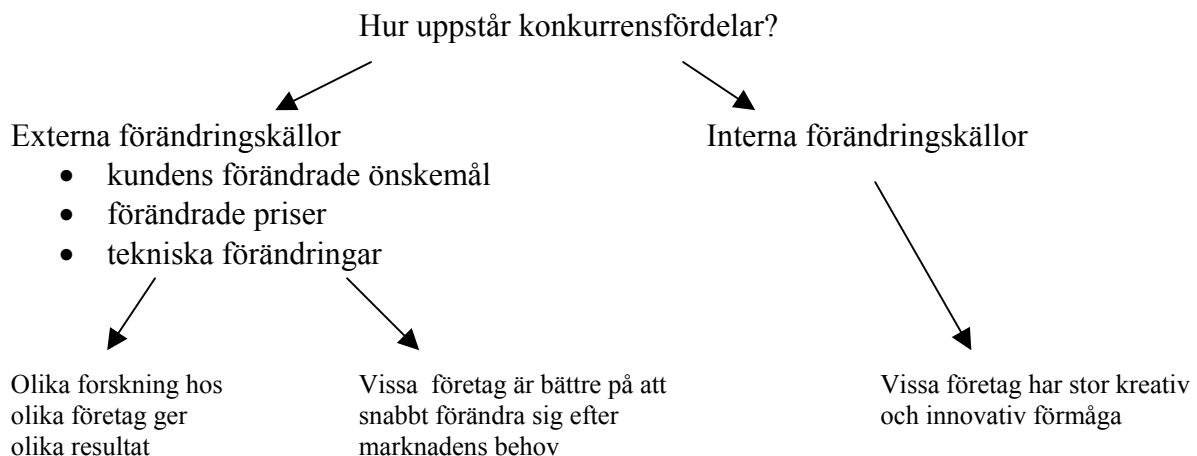
Vår undersökning består av tre delar. I litteraturundersökningen har vi fokuserat på att ta reda på vad de fyra konkurrensstrategierna pris, differentiering, fokus på viss målgrupp och nätverk egentligen innebär, hur man kan använda dem och vad man bör tänka på när man använder dem. I den empiriska undersökningen har vi tagit reda på hur två befintliga företag arbetar med och har arbetat med konkurrensstrategier, vilken syn de har på konkurrenssituationen i branschen just nu och hur de tror att andra företag arbetar i denna situation. Vi har även gjort en enkät som vi skickat till ett antal åkerier för att få reda på mer om deras syn på konkurrenssituationen och hur de arbetar med konkurrens. I analysdelen presenterar vi resultatet av enkätstudien och har vi sedan analyserat det empiriska materialet i förhållande till konkurrensstrategierna i litteraturundersökningen och kommit fram till en slutsats som vi presenterar i slutet av uppsatsen.

Litteraturundersökning

I detta avsnitt presenterar vi vår litteraturundersökning genom att redogöra för och utveckla de teorier som sedan kommer att ligga till grund för det empiriska materialet och analysen. Efter en kort introduktion kring konkurrensfördelars uppkomst har vi delat upp detta kapitel i fyra avsnitt. Varje avsnitt består av en presentation av en konkurrensstrategi, forskares syn på denna strategi samt en diskussion där vi kommer fram till en hypotes. De fyra avsnitten heter: pris, differentiering, fokus på viss målgrupp och nätverk.

Uppkomsten av konkurrensfördelar

Nedan presenteras en modell över hur konkurrensfördelar uppstår som introduktion till följande sidors undersökning av konkurrensstrategier. Vi har funnit fyra olika sätt att konkurrera och det är dessa fyra sätt som vi presenterar på kommande sidor.



Figur 1¹⁵

Många forskare har analyserat konkurrensfördelar och gjort sina egna modeller. En av dessa är Porter (1980) som anser att det finns tre stycken sätt att konkurrera på. Dessa tre är: kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Kotlers (1999) synsätt på konkurrens ser liknande ut även om det skiljer sig något. Vi har valt att titta på dessa författares ståndpunkter men kompletterar dem med flertalet andra forskares och författares syn på konkurrensstrategier för att få en rättvis bild över hur man kan konkurrera. Efter denna

¹⁵ Kotler, 1999

undersökning har vi valt ut fyra sätt som vi anser att man kan konkurrera på och som finns med på ett eller annat sätt i de flesta forskares och författares syn på konkurrensstrategier.

Dessa fyra sätt är:

- Pris
- Differentiering
- Fokusering på ett visst segment
- Samverkan/nätverk

Pris

Strategin ”lägst pris” har som utgångspunkt att minimalisera produkters och tjänsters kostnader. Företaget håller en kostnadsstruktur som är under konkurrenternas samtidigt som produkterna säljs till priser så nära konkurrenternas prisnivåer som möjligt. Att vara kostnadsöverlägsen i branschen ger företaget övervinster med vilka företaget kan försvara sig mot konkurrenterna då de lägre kostnaderna ger en större marginal än konkurrenternas efter priskrig.¹⁶

Det finns olika sätt att arbeta med strategin ”lägst pris”. Ett sätt är att använda sig av den så kallade transaktionskostnadsteorin. Transaktionskostnadsteorin bygger på att man som företag skall ha många olika leverantörer att välja mellan och låta dessa leverantörer konkurrera sinsemellan för att få sälja till företaget. På så sätt får företaget en så bra vara som möjligt till ett så lågt pris som möjligt. För att detta skall fungera måste man som företagare se varje affär som ett nytt beslutstillfälle och inte skapa en relation med leverantören eftersom man snabbt skall kunna byta till en annan billigare och bättre leverantör vid nästa affär. Nackdelen med transaktionskostnadsteorin är om parterna är så oberoende och obundna till varandra har även leverantören möjlighet att välja att sälja till ett företag som är villiga att betala mer. Detta innebär att företaget kanske står utan de produkter de planerat att köpa. En annan nackdel är att transaktionskostnadsteorin utgår ifrån att det alltid finns leverantörer som erbjuder den produkt kunden (företaget) vill ha. Så är det inte alltid idag. Många produkter är så specialiserade att de tillverkas i samarbete med kunden för att bli rätt.¹⁷

Ett annat sätt är att utgå ifrån Kotlers (1999) marknadsmix, där ett av de fyra P: na står för pris. Pris innebär inte bara den summa pengar som tas för en vara eller tjänst. Det är även det

¹⁶Van Looy et al., 1998

¹⁷ Axelsson, 1998

värde som konsumenten utbyter för att erhålla fördelarna av att äga eller använda produkten eller tjänsten. Prissättningen kan påverkas av flera interna faktorer. Priset fastställs utifrån mål som överlevnad, maximering av vinst och maximering av marknadsandelar. Prissättningen kan påverkas av de övriga tre P:na (produkt, plats och promotion) i marknadsföringsmixen. På lång sikt ska priset även kunna täcka alla kostnader, både fasta och rörliga, samt generera en avkastning för de ansträngningar och risker som uppstått under pågående affär. Även externa faktorer påverkar prissättningen. De externa faktorerna är till stor del beroende av den rådande konkurrenssituation som fri konkurrens, monopolistisk konkurrens, oligopol eller monopol. Andra faktorer som kan ligga till grund för prissättningen är konkurrenternas prissättning, även konjunktursvängningar kan påverka.¹⁸

Innan ett företag etablerar ett pris måste de välja en produktstrategi. Om ett företag har valt marknad och positionerat sig på denna kommer deras marknadsföringsmix och priset att vara mer exakt. Ju klarare ett företags mål är desto lättare är det att sätta priser. Företag som befinner sig på en marknad med till exempel hög konkurrens kan ha en tendens använda sig av överlevnad som mål för företaget. Överlevnad i en sådan situation är viktigare än vinst. Många företag sätter priser som ska maximera nuvarande vinster. Andra företag vill fortsätta att ha positionen med högst marknadsandelar på marknaden. De anser att det företag som har störst marknadsandel eventuellt har låga kostnader och långvarig hög vinst, trots att priserna är satta så lågt som möjligt.¹⁹

Priset är bara ett av många marknadsförings verktyg som företag använder sig av för att kunna uppnå sina marknadsföringsmål. Priset måste dock koordineras med val av produktdesign, distribution och promotion för att kunna skapa ett konsekvent och effektivt marknadsföringsprogram. Företag väljer oftast priset först och anledningen till det är att andra marknadsföringsbeslut baseras på det pris företaget har valt att utgå ifrån.²⁰

Konkurrenters priser och deras möjliga reaktioner på företagets egna pris är en extern faktor som påverkar hur man sätter priserna. När ett företag väl är medvetna om sina konkurrenters priser och erbjudanden kan de använda denna information som en bas inför hur de beslutar att

¹⁸ Kotler et al., 1999

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

lägga sina egna priser.²¹ Ett problem med att försöka använda priset som konkurrensfördel är att konkurrenter kan neutralisera prisövertaget genom att sänka sina egna priser. På en konkurrerande marknad leder detta oftast till priskrig vilket i slutändan hela industrin förlorar på. Enligt Kotler bör konkurrenter istället välja att koncentrera sig på andra marknader som en slags ”hämd”.²² Van Looy (1998) et al anser att priskrig inte leder till att någon av de som är involverade blir en vinnare men att priskrig kan förhindras eller bekämpas genom följande handlingar:

-*Hot*. Konkurrenter bör få veta att prisattackerna kommer att slå tillbaka omedelbart.

-*Prisuppgörelse*. Förstådda eller underförstådda uppgörelser som inkluderar konkurrens om pris mellan konkurrenter inom marknader med oligopol leder till vinst för alla parter.²³

Det pris som företaget tar för sina produkter eller tjänster bör ligga någonstans mellan ett för lågt pris för att kunna producera vinst och ett för högt pris för att kunna åstadkomma efterfrågan.²⁴

Vår hypotes

Sammanfattningsvis anser vi att för att kunna konkurrera med hjälp av denna strategi (lägst pris) måste man som företag ha möjlighet att hålla en låg kostnadsnivå i förhållande till andra företag inom samma bransch. Om alla konkurrerande företag strävar efter samma vinstmarginal kan det företag som har lägst kostnader hålla lägst pris och ändå tjäna lika mycket som företag med högre kostnader eftersom dessa måste hålla högre pris på sina varor eller tjänster för att uppnå samma vinstmarginal. Om däremot de konkurrerande företagen strävar efter olika vinstmarginaler finns det möjlighet att ett företag som inte har lägst kostnader kan hålla ett lägre pris på sina varor eller tjänster än företag med lägre kostnader. Dock tjänar företaget mindre, eftersom det har lägre vinstmarginal. Företaget med lägre kostnader och högre pris kan tjäna lika mycket eller mer om de lyckas sälja fler varor.

En risk i en bransch där många företag använder sig av konkurrensmetoden lägst pris är att ett priskrig uppstår genom att företagen tvingas sänka priserna mer och mer för att vara billigast, och till slut täcks inte längre kostnaderna av intäkterna. Van Looy et al²⁵ föreslår att man kan

²¹ Kotler et al., 1999

²² Ibid.

²³ Van Looy et al., 1998

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

förhindra detta priskrig genom uppgörelser eller hot, men är det inte bättre för ett företag att hitta en annan konkurrensstrategi istället, som skiljer det från sina konkurrenter?

Med hänsyn till detta antager vi att konkurrensstrategin ”lägst pris” främst bör användas av företag som har möjlighet att hålla låga kostnader i förhållande till andra företag inom samma bransch. Även om det kanske under en begränsad tid är möjligt att erbjuda kunden ett lågt pris på varorna/tjänsterna trots att företaget har en hög kostnadsnivå så anser vi inte att det är lämpligt att arbeta på det sättet under en längre tid. Ett företag som får väldigt låga vinstmarginaler kanske klarar det löpande kostnaderna, men de flesta företag behöver satsa pengar på utveckling av företaget och dess personal med mera.

Differentiering

Denna strategi inriktar sig på att skapa ett högre upplevt värde för kunden än vad konkurrenterna kan erbjuda. I differentieringsstrategin är låga kostnader inte det primära, men även om företaget väljer att använda sig av differentiering innebär det inte att kostnader inte bör beaktas. Differentiering orienterar sig efter marknaden och skapar en anledning till varför kunderna bör använda sig av ett visst företag och inte vända sig till konkurrenterna.²⁶

Enligt Kotler (1999) handlar differentiering om att kunna erbjuda sina kunder ett mervärde. Detta mervärde bör vara unikt och inte kunna erbjudas av konkurrenterna. Målet med differentieringsstrategier är att utveckla starkare kundlojalitet och på så sätt öka sin försäljningsvolym.²⁷ Grant (1998) menar att differentiering innebär hur ett företag konkurrerar och på vilket sätt företaget erbjuder kunden något unikt. Ett varumärke som är unikt kan bland annat relateras till konsistens, påtaglighet, status, kvalitet och innovation. För att lyckas med en differentieringsstrategi måste företaget kunna så pass mycket om kunden än vad kunden själv är medveten om.²⁸

Forskaren och författaren David A. Aaker (1995) har ett lite annorlunda synsätt på konkurrensstrategier. Många forskare ser på olika konkurrensstrategier isolerade ifrån varandra medan Aaker (1995) ser på dem tillsammans. Han har tagit fram en modell som han kallar SCA-sustainable competitive advantage. Aaker (1995) menar i sin bok Strategic market management att det finns minst tre faktorer man bör ta hänsyn till för att kunna konkurrera på ett framgångsrikt sätt.²⁹

Den första faktorn är att strategin bör grundas på tillgångar och förmåga. Utan dessa är det högst osannolikt att SCA kommer att hålla i längden. Det finns ingen poäng i att fullfölja en kvalitativ strategi utan designen och förmågan att kunna producera en kvalitativ produkt. Ett företag som valt att positionera genom att producera en rad produkter av hög kvalitet är oftast lätt för andra att imitera. Något som är svårare att imitera är att kunna leverera en ensam produkt av hög kvalitet, här spelar tillgång och förmåga stor roll och skiljer sig åt mellan

²⁶Van Looy et al. 1998

²⁷ Kotler et al., 1999

²⁸ Aaker, 1996

²⁹ Ibid.

företag.³⁰ Den andra viktiga faktorn för SCA är valet av vilken marknad man ska satsa på. En väl definierad strategi som stöds av tillgångar och förmåga kan misslyckas om man har valt att positionera sig på fel marknad.³¹ Den tredje faktorn involverar att identifiera sina konkurrenter. Det är viktigt att kunna se om en konkurrents tillgångar och förmågor är svaga eller starka jämfört med sina egna.³²

Det finns många olika sätt man kan differentiera sina produkter eller tjänster på. Oavsett vilket sätt man väljer att differentiera på bör strategin bestå av tre kännetecken:³³

- Generate customer value -generera kundvärde
- Provide perceived value- ge det förväntade värdet
- Be difficult to copy- vara svårt att kopiera

En differentieringsstrategi måste kunna ge mervärde för kunden. För att kunna erhålla en framgångsrik differentieringsstrategi måste man utveckla denna från kundens perspektiv och inte från företagets. En annan metod för att differentiera en produkt är att undersöka marknaden för att systematiskt kunna förstå kunden samt att kunna testa idéer och antaganden. En roll som marknadsundersökningen har är att kunna försäkra att mervärdet rättfärdigar den prisprenie som är involverad. En differentieringsstrategi associeras ofta till högre priser eftersom priset oftast inte spelar någon roll för kunden och eftersom differentiering oftast kostar.³⁴ Mervärdet måste uppfattas av kunden. Om de inte gör det kan problemet vara att mervärdet inte har kommunicerats ut alls eller inte effektivt nog. Ett vanligt problem med att uppfatta mervärdet är att kunden inte är kapabel nog att utvärdera dem.³⁵ Differentiering måste vara ihållande. Utmaningen är att kunna differentiera sig på ett sätt som är svårt för andra att kopiera.³⁶

³⁰ Aaker, 1996

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

Andra författare har sett på differentieringsstrategier på andra sätt. Kotler (1999) anser att differentiering kan göras utifrån fyra faktorer: *produkt*, *service*, *människor* och *image*.³⁷ Nedan redogörs för var och en av dessa.

Produkt

Syftet är att framställa en produkt som på ett eller annat sätt är unik. Vanliga attribut vid produktdifferentiering är stadga, påtaglighet och hållbarhet. Avancerade produkter som tillfredsställer komplexa behov är lättare att differentiera.³⁸

Service

Genom att differentiera service kan leverantörer på flera olika sätt öka värdet för kunden. För att öka sina konkurrensfördelar kan ett företag till exempel differentiera sig genom den service som medföljer produkten och på så sätt skapa fördelar genom att snabbt, säkert och bekvämt leverera produkten.³⁹

Människor

Företag kan vinna fördelar gentemot sina konkurrenter genom att anställa och utbilda kompetent personal. En förutsättning för att kunna använda de anställda som en differentieringsfördel är att träna och fortbilda sin personal kontinuerligt och då framför allt de som har hand om kundkontakterna.⁴⁰

Image

Trots att flera varumärken erbjuder likvärdiga produkter kan kunder uppfatta dessa som olika beroende på hur butikens image har differentierats. Ett företags image påverkas av allt som ett företag gör. Att utveckla en stark image kräver hårt arbete och kreativitet. För att bygga företagets image kan man använda sig av olika symboler som är lätt för kunden att känna igen och dessa bör kommuniceras genom reklam.⁴¹

Enligt Christian Grönroos (2002) är kvalitet nyckeln till framgång. Ett företags konkurrensfördelar beror på kvaliteten och värdet hos deras varor och tjänster. Idag fokuserar

³⁷ Kotler, 2002

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

dock många företag alltför mycket på teknisk kvalitet. Teknisk kvalitet är väldigt lätt att imitera och kan därför inte ses som en konkurrensfördel. Det är idag svårt för många branscher att skapa tekniska försprång eftersom konkurrenterna oftast kan erbjuda samma lösningar relativt snabbt.⁴² Många företag, både tjänste- och tillverkningsföretag, kan följa en servicestrategi. Denna strategi innebär att förbättringar i samspelet mellan köpare och säljare blir grunden i kvalitetsprogrammet. Genom detta kan man skapa ett påtagligt värde för kunden och på så vis skapa sig konkurrensfördelar. Alltså kan man besegra konkurrenterna med mer och bättre service genom att betona den funktionella kvaliteten och inte den tekniska. Den tekniska bör dock inte glömmas bort helt och hållet eftersom denna hos tjänsteprocessen är en förutsättning för god kvalitet.⁴³

De situationer där kunden får kontakt med tjänsteleverantörens resurser och arbetsmetoder är avgörande för kvalitetsupplevelsen. Samspelet mellan säljare och köpare, det vill säga tjänstemötet, bestämmer nivån på den funktionella kvaliteten. I samspelet överförs merparten av resultatets tekniska kvalitet till kunden. Denna situation kallas inom service management för ”*sanningens ögonblick*”. Med detta menas den tid och den plats där tjänsteleverantören har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsterna har. I nästa ögonblick kan tillfället vara förbi. Tjänsteprocessen måste därför alltid planeras och genomföras så att ”*sanningens ögonblick*” inträffar utan att några problem uppstår. Om dessa situationer inte är styrda finns det stora risker att man får oväntade kvalitetsproblem.⁴⁴ Richard Normann (2000) anser att den kvalitet som kunden upplever uppstår i vad han kallar för ”*sanningens ögonblick*”. Detta ögonblick uppstår i mötet mellan de som förmedlar servicen och kunden, detta möte måste vara väl utformat för att det ska kunna fungera optimalt. Har serviceleverantören en positiv inställning från början kommer detta i slut ändan att leda till att kunden uppmuntras till att delta mera och mer effektivt. Att kunden blir positivt inställd leder i sin tur till att serviceleverantören blir mer positiv, detta skapar en, som Normann (2000) kallar det, ”*god cirkel*”.⁴⁵

Att anskaffa högre kvalitet uppfattas av många företag som kostsamt. De som beslutar om kvalitetsnivåer måste ta hänsyn till kostnaderna, dessa beslut återspeglas sedan i organisationen. Många företag förbiser tyvärr att effektivisera sitt service management system

⁴² Grönroos, 2002

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Normann, 2000

på grund att de tror att det kommer bli för dyrt. Att bygga upp kvalitet tar lång tid och när beslut om kvalitetsnivåer ska fattas bör man titta långsiktigt.⁴⁶ Föreställningen att högre kvalitet innebär höjda kostnader baseras inte på fakta. Att förbättra kvalitet genom att skapa kundinriktade och felfria system och utbilda personalen är inte ett sätt att öka kostnaderna utan ett sätt att bli av med onödiga kostnader. Förbättring av kvaliteten kan leda till nya kontakter knyts och kanske ge företaget möjlighet att ta ut högre pris för sina tjänster.⁴⁷ Kvalitet bör dock inte vara ett mål i sig. Kvalitet bidrar till lönsamhet genom att positionera ett företag strategiskt. Genom detta definieras företagets servicekoncept och det tillhörande marknadssegmentet samt att det hjälper till att definiera en passande prissättningsstrategi. En lämplig och konsistent kvalitetsnivå leder till ett tillfredsställande och effektivt serviceleveranssystem som i sin tur leder till nöjda kunder. Enligt Normann (2000) bör detta leda till minskad kundomsättning vilket förbättrar möjligheterna till att kunderna kommer tillbaka återkommande försäljning.⁴⁸

En tjänst bör leda till mervärde för kunden. Traditionellt skriver man i litteraturen att värde är något som är förknippat med det objekt som levereras till kunden/användaren. Den nyare synen på värde för kunden är det motsatta. Värde finns inte innan kunden kan utnyttja det som erbjuds. Mervärde uppstår då konsumenten kan utnyttja något på ett meningsfullt sätt. Detta synsätt kallas för "value-in-use". "Value-in-use" utgår från att kunden själv och inte leverantören skapar värde i sina egna processer. En vara är på så sätt som vilket annat fysiskt objekt som helst, en resurs som företaget mot betalning ställer till kundens förfogande så att kunden själv i sina processer, till exempel biltransporter, kan utnyttja den på ett sätt som skapar värde får honom/henne eller organisationen.⁴⁹ Det är viktigt att kunna erbjuda kunden ett bra upplevt värde. Detta eftersom ett bra värde har en positiv inverkan på kundlojalitet, vilket i sin tur genom sänkta relationskostnader och möjlighet till högre priser ökar kundens bidrag till företagets resultat.⁵⁰ Ett företag bör veta hur värdefulla enskilda kunder är på lång sikt. När chefer har tillgång till denna information inser de att långsiktiga kundrelationer är värdefulla tillgångar.⁵¹

⁴⁶ Normann, 2000

⁴⁷ Grönroos, 2002

⁴⁸ Normann, 2002

⁴⁹ Corvellec, Lindquist, 2005

⁵⁰ Grönroos, 2002

⁵¹ Ibid.

Grant (1998) exemplifierar differentieringsfördelar genom bland annat tobaksindustrin. Kundens efterfrågan på tobak är relativt konstant och det finns ett antal tobaksbolag som är stora och som funnits på marknaden under en längre tid. Dessa firmor använder sig av liknande strategier, liknande resurser och har liknande förmåga vilket resulterar i att respektive företags konkurrensfördelar i form av differentieringsfördelar är relativt små. Detta till skillnad från leksaksindustrin där efterfrågan, teknologi och mode hela tiden ändras vilket innebär att företagen har stora möjligheter att konkurrera genom differentieringsstrategier till exempel genom att vara först med ny teknik, komma på annorlunda leksaker, ha ett väl utvecklat system för att ta reda på vad barn vill ha just nu och så vidare.⁵²

Vår hypotes

Sammanfattningsvis anser vi att alla företag kan konkurrera genom differentieringsstrategin, men för att strategin skall vara konkurrenskraftig måste företaget hitta en tydlig strategi för hur just de skall differentiera sig, antingen genom att differentiera sig på ett liknande sätt som ett annat företag, men mycket bättre, eller genom att hitta ett unikt sätt att differentiera sig, att erbjuda något som inget annat företag erbjuder sina kunder.

Ett sätt att differentiera sig är genom att erbjuda kunden ett upplevt mervärde. Den möjligheten finns i denna nya konkurrenssituation. Ett mervärde skulle till exempel kunna vara att ett svenskt företag profilerar sig som tryggare för kunden än utländska företag.

Det är viktigt att få kunden att verkligen lägga märke till och uppleva mervärdet. Det hjälper inte att företaget konstruerar tänkta mervärde om inte kunden upplever dessa mervärde.

Det kostar pengar att förmedla sina kunder ett upplevt mervärde och eftersom de svenska företagen redan har höga kostnader i förhållande till vissa av de andra konkurrenterna som kommer från länder med en generellt sätt lägre kostnadsnivå blir gapet mellan de redan låga priserna i öst och de högre här ännu större. Därför måste mervärdet hos kunden upplevas väldigt stort, samtidigt som det måste vara ett mervärde som har så låg kostnad per kund som möjligt.

⁵² Grant, 1998

Vi tror dock att detta är ett sätt som svenska åkare kan använda sig av för att påverka konkurrenssituationen.

Fokus på viss målgrupp

Genom fokus på en viss målgrupp tillämpar företag en kostnadsledande eller en differentieringsstrategi genom att specialisera sig inom ett särskilt marknadssegment. Företag koncentrerar sig till en viss målgrupp, en del av ett sortiment eller en geografisk marknad. Resultatet av detta blir att företaget effektivare kan tillmötesgå sina kunder än konkurrenterna som inriktar sig på en bredare målgrupp. Om fokuseringen är lyckad finns det möjligheter till vinster som är över genomsnittet i branschen. Fokusering är en slags variant av de två ovannämnda strategierna men de riktar sig mot en viss målgrupp.⁵³

För att få behålla en kund krävs det att företagens organisationer fungerar tillsammans så att arbetet de skall utföra, litet som stort fungerar på ett enkelt sätt. Därför bör man när man väljer ut vilka företag man skall samarbeta med ta hänsyn till företagets organisationsstruktur. Likheter i de båda parternas organisationsstruktur vad gäller till exempel företagskultur, ledningssystem med mera underlättar samarbetet.⁵⁴

Produktdifferentiering blir svårare och svårare att upprätthålla på den moderna marknaden där flera företag ofta kan samma saker. Tidigare kunde man med små medel differentiera produkten så att den tilltalade en viss målgrupp, och då var det lätt att sälja produkten till alla i den målgruppen. I dagens samhälle är det betydligt svårare eftersom det finns många företag som försöker differentiera produkten åt samma målgrupp. Därför har begreppet imageskapande och företags sätt att uppträda fått betydligt större betydelse. Företagen differentierar inte längre enbart produkten eller tjänsten mot en viss målgrupp utan hela företag differentieras för att passa ett smalt segment eller målgrupp.⁵⁵

När man som företagare skall välja ut en viss marknad eller ett visst segment att arbeta på kan man enligt Porter (1980) välja att antingen ha ett brett segment/massmarknad eller ett smalt segment/marknadsnisch.⁵⁶

Att fokusera på en viss nisch av marknaden kan man göra, enligt Porter (1980) oavsett om man väljer en pris eller differentieringsstrategi. Man kan välja att nischa in sig på:

⁵³ Van Looy et al, 1998

⁵⁴ Axelsson, 1998

⁵⁵ Porter, 1980

⁵⁶ Ibid.

- En viss grupp av köpare
- En viss geografisk marknad
- Ett visst produktsegment

Fokuseringsstrategins idé är att konkurrera inom en mindre nisch men lyckas bättre än de konkurrenter som valt att konkurrera på hela marknaden. Porter (1980) poängterar på flera ställen i sin bok att oavsett vilken strategi man som företagare väljer så är det viktigt ha valt en tydlig strategi och arbeta utifrån den. Annars är det lätt hänt att man blir, som han kallar det ”stuck in the middle”. Att satsa på en nisch eller kundgrupp gör att man, om man lyckas göra det bättre än konkurrenterna, får en mycket hög avkastning. Även att arbeta på hela marknaden kan ge stora intäkter eftersom man kan få stora skalfördelar. Dock kan det vara svårt att tillgodose en stor målgrupp.⁵⁷

Vår hypotes

Sammanfattningsvis så anser vi att det finns vissa fördelar med att fokusera på en viss målgrupp. Genom att specialisera sig på att lösa just denna målgruppens metod kan man bli bättre på att göra kunderna inom målgruppen nöjda. För att anpassa sig till en viss målgrupp kan ett helt företag behöva differentieras, skaffa sig en image som passar väl med hur målgruppen är eller vill upplevas.

Om man vill använda sig av personlig kontakt/visa på personalens kompetens så är det lättare att arbeta med en begränsad målgrupp, dels för att man kan bli ännu bättre på just detta område och dels för att det är lättare att förmedla detta till ett färre antal företag och sedan arbeta för att de företagen skall fortsätta att utnyttja ens tjänster.

Kotler (2002) skriver att det finns en stor risk att bli ”stuck in the middle”. Det vill säga att man som företagare använder sig av flera olika strategier, är halvbra på flera av dem, men inte lyckas helt att förmedla en positiv bild av företaget till kunden. Men vi anser att man visst kan kombinera olika strategier till en egen bara den strategin är tydlig och väl genomtänkt. Ett exempel är just ”fokus på en målgrupp”. Denna strategi anser vi är utmärkt att tillämpa tillsammans med strategin ”differentiering”. Genom att differentiera företagets erbjudande kan de passa speciellt bra till en viss målgrupp. Man kan också som företagare välja att ha två olika linjer som differentierar sig åt olika håll och som arbetar med två skiljda målgrupper. Till exempel märket Horseware som säljer dyra kvalitetstäckor för hästar och kan tänkas rikta

⁵⁷ Porter, 1980

in sig på en exklusive målgrupp. Horseware har även en billigare linje, kallad Horseware amigo, med liknande produkter av något sämre kvalité som då är betydligt billigare och mer riktar in sig på fritidsryttaren.

Konkurrens genom samverkan och nätverk

Det fjärde och sista sättet vi valt att använda vid konkurrens kallar vi ”konkurrens genom samverkan och nätverk”. Detta perspektiv skiljer sig något från de övriga genom att detta perspektiv inte har så mycket att göra med vad kunden blir erbjuden utan behandlar snarare på vilket sätt företaget skaffar sig och behåller sina kunder, trots denna skillnad är det en metod som kan användas för att konkurrera framgångsrikt på en marknad.

Genom att nätverka, samverka och skapa långsiktiga relationer med andra företag skapar man en stark konkurrensfördel. Ett exempel kan vara att man inom sitt nätverk har flera leverantörer, grossister, butiker, chaufförer och kunder som gör att driften av företaget så gott som alltid flyter smärtfritt. Man kan inom nätverket be varandra om tjänster och hjälpa varandra, har inte huvudleverantören möjlighet att leverera kan man fråga en annan leverantör inom sitt nätverk och så vidare.⁵⁸ Inköp och marknadsföring i affärer mellan stora företag handlar till stor del om organisatoriska frågor. Det krävs samspel mellan medarbetare, produktionsutrustning, transport och kommunikationssystem. Likheter i de båda parternas organisationsstruktur som till exempel företagskultur och ledningssystem underlättar detta samarbete. Om de båda företagen har sådana likheter i sina organisationer kommer de troligen att ha lättare att samarbeta.⁵⁹

Det är av stor betydelse att företagen som nätverkar är beredda för en ny affär/ett nytt samarbete. Exempel på när det kan vara lämpligt för ett företag att ta kontakt med en potentiell kund/samarbetspartner är när något av följande hänt på kundens företag:⁶⁰

- Byte av nyckelperson på företaget
- Skifte av teknologi
- Introduktion av ny produkt
- Företaget har för avsikt att bredda sin verksamhet
- Företaget har fått problem med sin befintliga leverantör eller kund
- Pressas till rationaliseringar av konkurrens eller kundkrav

⁵⁸ Axelsson, 1998

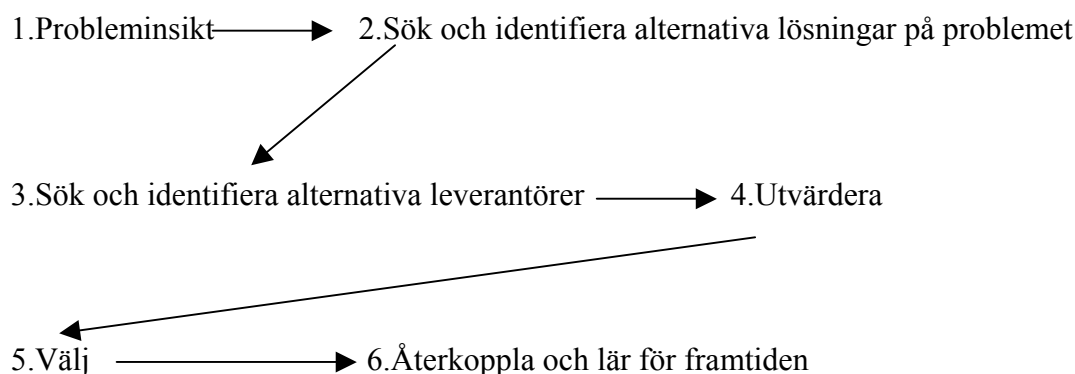
⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

Om man tar kontakten precis i något av ovanstående skede är det störst chans att den potentiella kunden/samarbetspartnern har lust att starta en affärsrelation.⁶¹ Viljan av att ta till vara samarbetet är viktigt därför kan man som företag också inrikta sig på att försöka hitta företag som kan antagas vara villiga prova nya saker eller som anses bra på att samarbeta. ”Vi gör affärer med dem vi tycker om, vi hittar säkert något att samarbeta med om vi bara vill”.⁶²

Ett uppköp består av två delar En beslutsprocess och ett samspel. Själva beslutsprocessen i sig är inte av så stor betydelse för leverantören. Det som har betydelse för en lyckad affär är att det har skett ett positivt samspel mellan aktörerna som gör att kundföretaget har en positiv bild av hela situationen och, förhoppningsvis tar ett för leverantören positivt beslut.⁶³

Figur 1 Företags inköpsbeteende som en rationell problemlösningsprocess⁶⁴



Så ser en beslutsprocess ut i korthet enligt Axelsson(1998). Men det vi vill ha reda på är vad som gör att köparen väljer ett visst företag i punkt 5. Axelsson (1998) menar att interaktion och samspel har stor betydelse vid val av företag/säljare. Är säljaren välvilligt inställd och har kompetens för att skapa förståelse och samarbete mellan aktörerna underlättar detta enormt.⁶⁵

När ett företag skall välja leverantör bör de ta hänsyn till tre faktorer:

- Leverantören som företag,

⁶¹ Axelsson, 1998

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

- Leverantörens erbjudande
- Leverantörens demonstrerade tjänster

Leverantören som företag innefattar företagets finansiella situation, dess resurser, organisationsförmåga samt dess erfarenhet och framtidsutsikter. Leverantörens erbjudande innehåller problemlösningen, leverantören erbjuder i relation till priset medan leverantörens demonstrerade prestationer är leverantörens vilja att leverera, samt dess vilja att lösa eventuella problem som kan uppstå.⁶⁶

Enligt Axelsson (1998) är samtliga faktorer viktiga men de väger olika tungt beroende på situation. Skall en enklare tjänst köpas in som en engångsföreteelse bör köparen ta mest hänsyn till erbjudandet och leverantörens villighet att göra prestationen men i en mer långsiktig relation bör man ta mer hänsyn till den första punkten, leverantören som företag.⁶⁷

Axelsson (1998) skriver om inköp som antingen transaktions- eller relationsinriktade. Den ena linjen handlar om ett val av befintliga alternativ medan den andra linjen handlar om ett gemensamt skapande och utvecklande av tjänsten och förmågor (capabilities) hos alla i affärsuppgårelsen. Det andra sättet medför resursutvecklande och team-effekter hos de inblandade företagen.⁶⁸

Peer Hull Kristensen har gjort en undersökning av nätverk inom danska företag. Denna undersökning visar att företagen inte enbart nätverkar för att lösa problem utan även för att varna varandra för företag som man inte bör samarbeta med. Detta innebär att mängden företag som luras eller inte sköter sig torde minska eftersom, i ett näringsliv präglat av nätverk, alla har blivit varnade för dem efter en tid.⁶⁹ Detta i sin tur torde medföra att företag blir mer ärliga och inte lurar varandra vilket är viktigt för näringslivet i stort.

Nätverk är ofta kontinuerliga, komplexa, symmetriska och informella. De är kontinuerliga genom att det finns en viss stabilitet i relationerna, under förutsättning att relationerna fungerar för samtliga parter. De är komplexa på det sätt att det ofta är många personer inblandade i nätverket på olika organisatoriska nivåer i respektive företag. Att nätverket är

⁶⁶ Axelsson, 1998

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Porter, 1980

symetriskt är en förutsättning för att nätverket skall fungera. Med det menar James Höpner (1980) att alla företagen i nätverket måste bidra med ungefär lika mycket för att få vara med i nätverket. Bli resursfördelningen ojämn eller visa företag inte bidrager med något alls utan bara åker med finns det risk att företagen blir osams och inte kan utnyttja de positiva effekter som finns i att nätverka. Slutligen menar James Höpner (1980) att nätverk ofta eller alltid är av informell struktur. Det finns sällan ett kontrakt som reglerar samarbetet utan nätverksprincipen bygger på att alla tillför något för att i gengäld få något tillbaka, inte för att de är tvingade till det genom ett kontrakt.⁷⁰

Grönroos (2002) tittar också på aktiviteterna i tjänster men kallar dem istället för kärntjänst, sekundärtjänst och bitjänst.⁷¹

- Kärntjänst – tjänstens grundläggande funktion (transporten)
- Sekundärtjänst – tilläggsfunktioner som ökar värdet på tjänsten (till exempel hjälp med in- och urlastning)
- Bitjänst – viktiga förutsättningar för att tjänsten skall kunna utföras till exempel lokalens utformning, tillgång till mobiltelefon med mera.

Samspel är en förutsättning för en lyckad affärsrelation. Ett sätt att konkurrera är att göra företaget känt för att det är väldigt bra på att samarbeta och ha att göra med. För att företaget skall kunna komma så bra överens med sitt kundföretag som möjligt är det viktigt att man väljer ut företag som har ungefär samma värderingar som man själv. Axelsson (1998) skriver om strategisk passform och organisatorisk passform samt om affärsmässigt synsätt och hur dessa tre faktorer skall stämma överens mellan företagen.⁷²

För ett lyckat samarbete är det viktigt att de båda företagens strategier och långsiktiga ambitioner drar åt samma håll. Har de båda företagen helt skilda strategier och ambitioner kanske de samarbetar en kortare tid men sen är det vanligt att sådana företag skiljs åt och väljer nya samarbetspartners. Om detta händer ofta kan man som tredje part anta att åkeriet/företaget inte är speciellt lätt att samarbeta med trots att det i verkligheten bara beror

⁷⁰ Porter, 1980

⁷¹ Grönroos, 2002

⁷² Axelsson, 1998

på att företagen har olika strategiska upplägg och därför inte borde ha påbörjat ett samarbete från början.⁷³

Att företagen drar åt samma håll, strategiskt sett är som vi nämnde ovan en viktig faktor för ett gott samarbete, men minst lika viktigt är att företagens arbetssätt och företagskulturer passar ihop så att de båda företagen har lätt för att förstå varandra och komma överens. Axelsson påpekar också här att detta gäller ända ner till individnivå. Det är viktigt att de som är ansvariga för samarbetet mellan de båda företagen känner sympati för varandra.⁷⁴

Axelsson (1998) menar att företagare, precis som forskare har olika synsätt på hur man skall driva affärer. Om man skall dra det till sin spets så kan man enligt Axelsson (1998) säga att antingen föredrar man som företagare ett samarbetsinriktat och långsiktigt uppbyggande av förtroende eller så är man en som driver tesen att till varje pris vinna, alltså en mer konfliktinriktad opportunism.⁷⁵

Nätverk kan inte bara bildas organisatoriskt, alltså mellan företagen, nätverk kan också bildas på det individuella planet, mellan individer. På detta individplan har de organisatoriska gränserna inte så stor betydelse menar James Höpner (1980) Professionella såväl som privata relationer mellan individer såväl inom en organisation som mellan organisationer kan vara användbara för företagen. Vi väljer dock att titta främst på de individbaserade relationerna som går över organisationsgränserna då vi i denna uppsats skall titta på konkurrensmedel. Ett sätt att konkurrera är ju att strategiskt arbeta med nätverk inom företaget, såväl på organisationsnivå som på individnivå.⁷⁶

Fördelarna med nätverk på organisationsnivå har vi redan presenterat tidigare i uppsatsen, men det finns också fördelar med nätverk på individnivå. Har personalen nära relationer med kompetent personal på andra företag ligger det nära till hands att dessa samarbetar när de skall lösa problem i sina arbetsuppgifter vilket gynnar företaget och gör det mer effektivt.⁷⁷

⁷³ Axelsson, 1998

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Porter, 1980

⁷⁷ Ibid.

Vår hypotes

Sammanfattningsvis så anser vi att nätverk är ett bra sätt att konkurrera på, även i mättade branscher. Vi har i detta teoriavsnitt beskrivit att man kan göra sitt företag känt för att det är lätt att samarbeta med, vilket kan göra det attraktivt på marknaden. Man kan tänka sig att det är lättare för svenska företag att profilera sig som lätta att arbeta med framför utländska företag eftersom många kan ha föreställningen att det är krångligare att samarbeta med/kontakta och förhandla med företag som finns långt bort i andra länder.

Det finns en skillnad mellan nätverk så som vi tänker oss nätverk och officiella samarbetspartners. Att vara en officiell samarbetspartner med ett eller flera andra företag har i och för sig sina fördelar, så länge det andra företaget är framgångsrikt och människor har en positiv bild av företaget, men om det går dåligt för, eller blir negativ publicitet kring, en officiell samarbetspartner så kan detta lätt smitta av sig på ens företag.

Ett nätverk, så som vi tänker det, alltså inte som en officiell samarbetspartner utan som flera företag som samarbetar när det gäller att serva kunder, frakta svårtransporterat gods, rekommendera varandra etcetera känns betydligt mer stabilt. Här kan företag, om de vill, stötta varandra när det går dåligt, men de kan även välja att dra sig ur samarbetet utan att det behöver märkas så mycket utåt.

Avslutande diskussion

Inom mättade branscher tror vi främst att det går att konkurrera med strategin lägst pris om det finns möjlighet att hålla lägre kostnader än konkurrenterna. Finns inte den möjligheten tror vi istället att företagare i en mättad bransch bör arbeta med någon av de andra konkurrensstrategierna.

Genom att arbeta med differentiering kan företag i mättade branscher urskilja sig från sina konkurrenter. Företag kan till exempel differentiera sig genom att erbjuda kunden ett mervärde. Dock bör man ha i åtanke att det kostar pengar att erbjuda kunden detta mervärde och att mervärdet inte har någon betydelse om man inte som företagare lyckas göra kunden medveten om detta mervärde.

Ett annat sätt att differentiera sig är genom att fokusera på en viss målgrupp och att differentiera delar av eller hela företaget så att det passar ihop med hur dess målgrupp vill upplevas.

Den fjärde konkurrensstrategin som vi undersökt, nätverk, skiljer sig något från de andra konkurrensstrategierna genom att den inte utpräglat fokuserar på vad man erbjuder kunden utan snarare på hur företaget skall få fördelar som antingen gör företaget känt, ger företaget lägre kostnader eller gör det mer effektivt. Arbetar man som företagare med konkurrensstrategin nätverk kan man välja att göra det antingen genom att ingå i officiella nätverk, till exempel genom olika partneravtal, men man kan också välja att ingå i mindre officiella, eller mindre uttalade nätverk där man inom olika företag väljer att arbeta med vissa företag om och om igen. De båda nätverksmetoderna har, precis som de flesta andra konkurrensstrategier sina för- och nackdelar som man måste ta hänsyn till.

Bland annat att ett officiellt nätverk kan ge företaget gratis reklam men också att det kan stå företaget dyrt om den officiella samarbetspartnern råkar ut för någon typ av skandal eller blir mindre populärt bland allmänheten.

Metod

I detta kapitel diskuterar vi olika vetenskapliga begrepp och metoder samt hur vi förhåller oss till dessa. Genom detta vill vi skapa förståelse för hur vi samlat information till studien. Vi beskriver även i detta kapitel vår undersökning, vårt urval och uppsatsens tillförlitlighet. Till detta kapitel har vi hämtat inspiration från uppsatsen "Konkurrensstrategier mot egna varumärken ur ett leverantörsperspektiv"⁷⁸

Undersökningens syfte

Det är viktigt att ha ett tydligt syfte med alla undersökningar. Syftet pekar ut vad man vill komma fram till med studien som görs.⁷⁹ Christensen (2001) beskriver att undersökningar dock kan ha olika typer av syften, till exempel beskrivande och explorativa.⁸⁰ Undersökningen vi gjort i denna uppsats kan anses vara beskrivande eftersom det redan finns god kännedom i ämnet konkurrensstrategier men det saknas en tydlig bild i hur företag i mättade branscher arbetar med dessa.

Data

I alla undersökningar samlar man in material på något sätt. Detta material kan man dela upp utifrån två olika sätt. Dels utifrån dess form, genom att dela upp det i kvalitativ och kvantitativ data och dels utifrån insamlingsmetod, där man skiljer på primär- och sekundärdata.⁸¹

Kvalitativa och kvantitativa metoder

Undersökningar kan som sagt kategoriseras som antingen kvantitativa eller kvalitativa. Den största skillnaden mellan de två är hur siffror och statistik används. I kvantitativa undersökningar används statistik vid analys medan kvalitativa undersökningar görs muntligt till exempel genom personliga intervjuer.⁸² Valet av metod grundar sig i vad som ska undersökas.

⁷⁸ Larsdotter et al, 2004

⁷⁹ Christiansen et al, 2001

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

⁸² Kvale, 1997

I den *kvantitativa metoden* görs den insamlade informationen om till siffror som kan användas vid en statistisk analys. Informationen används för att finna generella samband där forskaren själv sätter sig i betraktarens säte för att inte påverka resultatet av undersökningen.⁸³ Vi valde att använda oss av den kvantitativa metoden genom att göra en enkätstudie. Enkäten skickades ut till 150 företag varav 40 valde att besvara enkäten.

Den *kvalitativa metoden* grundas på insamling, tolkning och analys av data som inte kan presenteras i siffror. Ett vanligt sätt att genomföra en kvalitativ studie är att endast välja ett fåtal objekt att studera. Detta gör att forskaren kan göra en mer detaljerad analys av de utvalda objekten.⁸⁴ Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden som ett komplement till enkätstudien då det kan vara svårt vid en analys av vad som kommer att hända i framtiden att vara säker på att informationen är korrekt. Studier om framtiden brukar oftast genomföras med hjälp av intervjuer och en mindre mängd frågeformulär. Och eftersom vi i denna uppsats inte bara ser till hur man har arbetat med konkurrensstrategier utan även diskuterar hur företag skulle kunna arbeta med strategierna framåt så anser vi att vår studie till viss del rör framtiden. Därför har informationen samlats främst genom intervjuer samt insamling från artiklar och litteratur även om vi genom vår enkät även genomfört en kvantitativ undersökning.

Triangulering

För att få så stor tillförlitlighet som möjligt på en undersökning kan man arbeta med så kallad triangulering⁸⁵. Genom triangulering kan man säga att man dubbelkollar resultaten för att ta reda på dess tillförlitlighet.⁸⁶ Vi har använt oss av denna metod för att säkerställa denna tillförlitlighet. Först gjorde vi en kvantitativ undersökning, enkätstudien, och sedan, för att kontrollera resultaten, gjorde vi två intervjuer med representanter för två företag inom branschen. På detta sätt har vi dubbelkontrollerat om informationen vi fått är korrekt, det vill säga kan antas stämma överens med hur det är på företag i mättade branscher.

⁸³ Kvale, 1997

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Bryman, 2005

⁸⁶ Ibid.

Primär och sekundärdata

Informationen som samlas ihop till en rapport kan vara av två olika slag: primär- och sekundärdata⁸⁷. Kombinationen av sekundär- och primärdata är lämplig vid utformning av en uppsats. Sekundärdata består av information som redan har samlats och är dokumenterat i litteratur, journaler med mera. Primärdata är information som har samlats ihop för det speciella tillfället av forskaren själv. Vi har valt att göra en kombination av primär- och sekundärdata.

Primärdata är information som samlats ihop av författaren för den specifika studien. Författaren behöver välja vilka undersökningstekniker, det vill säga intervjuer, experiment, observationer och frågeformulär, som skall användas för att samla ihop information. När informationen är insamlad måste författaren betänka frågor som giltighet och trovärdighet. Vid personliga intervjuer får man en personlig kontakt med intervjuobjektet. Denna typ av undersökningsmetod passar bra när man vill få svar på frågor som kan kräva långa utläggningar.⁸⁸ Vi utförde personliga intervjuer med representanter för två företag. Vi ansåg att intervjuer med personer från företagen var ett bra sätt att få kunskap om hur just dessa två företagen arbetar med konkurrensstrategier. Eftersom det inte är säkert att de arbetar utifrån en speciell teori var det intressant att höra deras beskrivningar och kunna ställa följdfrågor, vilket skapar ökad förståelse. Vi har dessutom gjort en enkätstudie där vi undersökt ett större antal företag för att få en bredare bas att stå på. Nackdelen med enkäter är att man inte har möjlighet att ställa följdfrågor men man kan å andra sidan nå företag från ett större område⁸⁹

Sekundärdata är information insamlat av andra människor än författaren själv. Den största fördelen med sekundärdata är att det ofta är möjligt att hitta en stor mängd av relevant sekundärdata. Det är alltid nödvändigt att betänka både mål och metodik hos den insamlade informationen. Innan man börjar samla in sekundärdata bör man tänka över hur relevant informationen är för den aktuella rapporten. Vi har använt oss av sekundärdata för att skaffa oss information om konkurrensstrategier och om logistikbranschen som är den bransch vi valt att studera. Vi har även använt oss av sekundärdata för att skaffa oss information om de båda företagen vi gjort personliga intervjuer med.

⁸⁷ Wiedersheim-Paul, et al, 1979

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

Vårt angreppssätt

Nedan beskriver vi tillvägagångssättet vi haft för att besvara vår uppsats syfte.

Vi började med att samla in teoretisk information om logistikbranschen samt om vilka olika konkurrensstrategier som finns. Efter att ha genomfört vår litteraturstudie valde vi ut det som vi uppfattar som de vanligaste konkurrensstrategierna, pris, differentiering, fokus på viss målgrupp samt nätverk. Dessa har sedan legat till grund för vår empiriska studie. Den empiriska studien genomförde vi genom en kvalitativ och en kvantitativ undersökning. Primärdata från den kvantitativa undersökningen har sedan analyserats i statistikprogrammet SPSS. Efter analysen av den kvantitativa data i SPSS har vi sammanfört materialet från den kvantitativa och den kvalitativa undersökning och analyserat detta tillsammans med sekundärdata från litteraturundersökningen. Utifrån denna analys har vi sedan bildat en slutsats som besvarar vår frågeställning.

Urval inför den kvalitativa och den kvantitativa undersökningen

Eftersom vi valt att använda oss av både den så kallade kvantitativa och kvalitativa undersökningsmetoden och kombinera dessa i en så kallad triangulering har vi gjort ett urval där vi kommit fram till att det är lagom att undersöka två åkerier genom intervjuer. För att den kvantitativa metoden skulle vara användbar, beslutade vi att vi måste få i och bearbeta minst 40 enkäter. Vi uppskattade att knappt hälften av de företag vi skickade enkäten till skulle besvara den och valde därför att skicka enkäten till 100 stycken företag. Det visade sig dock att vi fick för få svar, vårt mål, 40 svar, uppnåddes aldrig. Vi valde därför att skicka vår enkät till ytterligare 50 företag inom logistikbranschen.

Val av litteratur

Litteraturen har vi hämtat från universitetsbiblioteket i Lund, stadsbiblioteket i Helsingborg och biblioteket på Campus Helsingborg. Vi har även använt oss av böcker som vi använt i tidigare kurser på programmet Service Management. Vi har även hittat information via Internet.

Val av författare har främst baserats på hur välkända dom är. Vi har med något undantag valt författare som de flesta akademiker bör känner till.

När vi sökte efter litteratur via biblioteken använde vi oss av sökorden: åkeri, logistik, konkurrensstrategier.

Utformning av enkäten

I arbetet med enkäten har vi valt att enbart ställa frågor kring de konkurrensstrategier vi skall behandla i vår uppsats. Det är viktigt att i förväg fundera över vilken information svaren på de olika frågorna i enkäten kan ge en.⁹⁰ Därför analyserade vi varje fråga mycket noggrant innan vi skickade iväg enkäten. Vi valde också att enbart ställa frågor kring tre av våra fyra konkurrensstrategier då det var svårt att formulera frågor kring fokus på viss målgrupp som sedan skulle kunna anses vara användbara. Den användbarhet man kan tänkas ha av svaren på de olika frågorna kring de tre konkurrensstrategierna pris, konkurrens genom samverkan och nätverk samt differentiering kan ses i bilaga 1.

Urval till den kvantitativa undersökningen

När man skall göra ett urval inför en undersökning kan man använda sig av två olika metoder. Sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Metoden sannolikhetsurval går ut på att man väljer personer/företag helt slumpmässigt, alla personerna/företagen har lika stor chans att komma med i undersökningen. Om man använder sig av metoden icke-sannolikhetsurval väljer man själv, som författare, vilka personer man vill ha med i undersökningen.⁹¹ På ett sätt har vi använt oss av ett sannolikhetsurval, genom att vi listat alla åkerier vi kunnat hitta, län för län, och sedan lottat mellan dessa så att ett antal företag från varje län kom med, å andra sidan har vi, genom icke-sannolikhetsurvals metoden valt att bara ha med åkerier i undersökningen och vi har valt att bara ha med åkerier som presenterar sina företag på hitta.se. Anledningen till att vi valde företag från alla län i Sverige var att vi inte visste om det fanns några skillnader mellan olika delar i landet.

När vi skickade enkäten, via e-mail, skrev vi i ett brev till åkerierna att vi var i behov av svaren snarast möjligt. Endel svar kom de närmsta dagarna, men långt ifrån 40-50 som var vårt mål. Efter en vecka skickade vi ett påminnelsemail, med enkäten bifogad igen och efter ytterligare en vecka skickade vi ytterligare ett mail. Eftersom vi fortfarande saknade svar valde vi att skicka enkäten till ytterligare 50 åkerier, jämnt fördelade över landet. Efter

⁹⁰ Christensen et al, 2001

⁹¹ Ibid.

ytterligare två veckor hade vi kommit upp i 40 svar, vilket var vårt minimikrav. Vi vill dock poängtera att vi inte kan bedöma hur pass jämnt fördelade över landet det svar vi fått in är eftersom företagen i undersökningen varit anonyma.

Utformning och genomförande av personliga intervjuer

Innan vi genomförde de två personliga intervjuerna som ingår i vår undersökning utformade vi ett frågeformulär. I detta frågeformulär använde vi oss av ett fåtal öppna frågor och ett antal stödmeningar som vi skulle kunna använda oss av för att ställa frågor, se bilaga 2. Vår förhoppning var att intervjuobjekten skulle göra långa utläggningar kring hur de arbetade med konkurrens som svar på de öppna frågor vi skrivit. Vi hade också i förväg bestämt att vi skulle ställa följdfrågor, om intervjuobjekten inte gav oss tillräckliga svar.

Intervjuerna genomfördes enligt tidsföljden: planering, intervju, utskrift och analys.⁹² För att utforma våra intervjuer utgick vi från Kvaless (1997) sju kvalitativa punkter. Kvale (1997) bygger på idén om att se på hela processen då man gör en kvalitativ intervjuundersökning. Det är inte alltid så att dessa sju steg eller stadier kan ses som separerade från varandra och enklast är att se dem i den ordning de har om man samtidigt är medveten om att denna uppräknings utgör en stor förenkling av verkligheten. Här under följer de sju stadierna.⁹³

Tematisering: Formulerar syftet med studien och klargör vilket eller vilka problemområden man är intresserad av. I denna uppsats kretsar temat kring olika konkurrensstrategier.

Design: Här planeras studien detaljerat och ser på den i förhållande till alla de senare stadierna samt mot bakgrund av syfte och perspektiv. Här kommer metodval in i bilden och om det är frågan om en kvalitativ intervjustudie så blir det nu en uppgift att göra en intervjuguide. Vi ansåg att det var viktigt att våra intervjuer skulle vara kvalitativa eftersom vi ville få ut så mycket som möjligt av den. Inför de personliga intervjuerna genomfördes med hjälp av intervjumall som utgångspunkt men med formen av informellt samtal för att kunna tillåta fördjupningar och följdfrågor.

Intervjuandet: Utför intervjuandet så som planerat och var uppmärksam på inte bara svaren, verbala och andra, utan även relationen mellan dig och intervjuobjektet. De intervjuer som vi utförde ägde rum i ett konferensrum som var väl avskilt från annan verksamhet på företaget vilket gjorde att vi hade få störningsmoment under intervjuerna.

⁹² Kvale, 1997

⁹³ Ibid.

Överför till bearbetningsbar form: Materialet skall kunna bearbetas och analyseras. En av oss agerade intervjuare medan den andra förde anteckningar. Vi antecknade inte bara vad intervjuobjekten sa utan även kroppsspråk, tonläge med mera när detta förändrades. Efter intervjuerna satte vi oss ner och diskuterade vad vi fått höra och skrev sedan rent anteckningarna. Vi är medvetna om att det hade varit lättare att fånga upp fler detaljer i samtalen om vi hade haft möjlighet att spela in det men vi anser inte att detta har påverkat resultatet på vår uppsats eftersom målen med intervjuerna inte var att fånga detaljer utan att ta reda på hur arbetet med konkurrensstrategier fungerat i stort.

Bearbetning och analys: Med det teoretiska perspektivet som bas är det nu dags att bearbeta och analysera det tillgängliga materialet som består av intervjuer. För att kunna tolka intervjuresultaten korrekt måste man veta hur frågorna har ställts, hur intervjuguiden har varit upplagd, hur atmosfären var där intervjun gjordes med mera eftersom dessa faktorer kan påverka intervjuobjektets svar på frågorna. Det är också viktigt när man analyserar intervjun i efterhand att ta hänsyn till intervjuobjektets språkval, tonfall med mera eftersom detta säger mycket om vad intervjuobjektet har för åsikter i de olika frågorna.

Resultat: Analysen bör ha gett ledtrådar till vilka resultat som vi får fram. Under de intervjuer vi utförde fick vi ungefär de svar på frågorna vi ställde som vi hade förväntat oss.

Rapport: Det är viktigt att skriva en rapport på ett sådant sätt att den blir intressant och lättförståelig. Vi har därför bland annat valt att inte i detalj redovisa resultaten av vår intervjuundersökning då vi inte tycker det är ett intressant inslag i vår uppsats. Vi presenterar istället resultatet av intervjuerna genom att beskriva det som vi anser är viktigt av det som kom fram under intervjuerna i ett eget kapitel. Dessutom redovisar vi inte resultatet av enkäten i detalj utan vi diskuterar de svar som vi tycker har betydelse för undersökningen, däremot presenteras resultatet av enkäten i sin helhet i bilaga 3.

Under själva intervjuprocessen valde vi att anteckna svaren på frågorna. I många fall använder man sig även av en bandspelare som kan spela in svaren. Fördelen med detta är att man kan lyssna på det i efterhand om något är oklart eller man inte hinner anteckna allt intervjuobjektet säger. Vi tycker dock att en bandspelare kan ha en hämmande effekt på både intervjuobjektet och personen som intervjuar om dessa inte är vana vid att arbeta med denna metod och därför bestämde vi oss för att genomföra intervjuerna utan bandspelare även om vi är medvetna om att vi kan ha missat något intervjuobjekten sagt.

Urval inför de personliga intervjuerna

I vårt urval inför de personliga intervjuerna använde vi oss enbart av den så kallade icke-sannolikhetsurvals-metoden. Vi valde två företag som är verksamma internationellt, har kontor på flertalet platser såväl i Sverige som utomlands och som funnits i många år. Utifrån detta drog vi slutsatsen att dessa två företag torde vara framgångsrika i arbetet med konkurrensstrategier och därmed skulle kunna svara på våra frågor på ett korrekt sätt. De två företagen vi valde var Schenker Logistics och Börje Jönsson AB.

I vår uppsats vill vi komma fram till hur man kan arbeta med konkurrensstrategier i mättade branscher. Inför våra empiriska undersökningar har vi valt att undersöka logistikbranschen, som är en av många branscher som i dag kan anses mättad. Anledningen att vi valde just logistikbranschen är främst att vi tycker att det är en intressant bransch som funnits länge och som alltid kommer att vara en nödvändighet för andra företag.

En anledning är att logistikbranschen är en bransch som kan anses mättad på det sättet att det finns fler företag som är villiga att transportera varor än det finns varor att transportera, åtminstone inom landet och ut ur landet. En annan anledning är att eftersom Sverige är ett land som importerar fler varor än de exporterar involveras automatiskt utländska konkurrenter i branschen eftersom de transporterar varor in i landet, vilket ökar konkurrensen i just denna bransch ytterligare. Eftersom logistikbranschen dessutom är en personalintensiv bransch där personalens lön är en stor kostnad jämfört med till exempel beklädnadsbranschen ser vi svårigheterna med att konkurrera med andra länder, främst från Östeuropa där löner och skatter är betydligt lägre.

Intervjuerna genomfördes med våra kontakter Thomas Sandström som är åkerichef på Schenker Logistics och Jonas Bengtsson som är marknadschef på Börje Jönsson Åkeri i Helsingborg. Vi frågade både Thomas Sandström och Jonas Bengtsson hur de ställde sig till att vi använde dem som referens och deras svar på våra frågor i uppsatsen. Vi var helt överens med båda om hur intervjun skulle användas. Detta anser Kvale (1997) är mycket viktigt eftersom alla inte vill att deras åsikter skall publiceras. För säkerhets skull menar Kvale (1997) att det bästa man kan göra är att upprätta ett skriftligt avtal med intervjuobjektet som reglerar publiceringsfrågan.⁹⁴

⁹⁴ Kvale, 1997

Bortfall

När man gör empiriska studier kan man råka ut för såkallat bortfall. Detta bortfall kan vara externt eller internt. Externt bortfall innebär att vissa personer/företag inte svarar på frågorna man ställer medan internt bortfall innebär att de som svarar av olika anledningar väljer att inte svara på alla frågor.⁹⁵ I vår kvalitativa studie hade vi inte något bortfall, varken externt eller internt. De båda intervjuobjekten valde att svara på samtliga frågor. I vår kvantitativa studie däremot hade vi ett ganska stort externt bortfall. Till att börja med skickade vi enkäten till 100 företag utan att uppnå vår minimigräns på minst 40 svar. Efter att ha skickat enkäten till ytterligare 50 företag nådde vi precis upp till minimigränsen 40 företag. Detta innebär att totalt hade vi ett externt bortfall på 73 procent. Vi råkade inte ut för något internt bortfall, kanske eftersom vi till alla frågor i vår enkät hade alternativet *vet ej*.

Bearbetning av data

Vi har bearbetat data från vår empiriska studie på olika sätt. Data från den kvantitativa undersökningen har vi bearbetat med hjälp av dataprogrammet SPSS. Genom att koda svarsalternativen på frågorna med 1 för *tar helt avstånd* och 5 för *instämmer helt* har vi matat in all data i dataprogrammet där det sedan bearbetats.

Resultaten från den kvalitativa undersökningen har vi bearbetat genom att själva analysera anteckningarna från intervjuerna.

Tillförlitlighet

Kvaliteten på undersökningen beror på ett antal faktorer. Här presenteras några av de viktigaste av dessa kvalitetsfaktorer.

Trovärdigheten av en studie grundar sig på ifall en mätning ger stabila och tillförlitliga resultat, det vill säga den grad som den är fri från slumpmässiga fel⁹⁶.

Giltigheten av en studie beror på hur väl en viss undersökning verkligen mäter det som den är tänkt att mäta. Detta kan beskrivas som ett matrissystem där de sammankopplade cellerna skall ge samma svar vid samma fråga. Ifall inte detta sker måste påståendet kontrolleras

⁹⁵ Wallén, 1996

⁹⁶ Wiedersheim-Paul, et al, 1991

ytterliggare genom att fler personer tillfrågas.⁹⁷ Eftersom vi inte anser att våra intervjuer med representanter från de två företagen Börje Jönsson Åkeri och Schenker Logistics kan ge en bild över hur arbetet med konkurrensstrategier är i hela branschen valde vi att komplettera med en enkät till ett större antal åkerier. Genom att sammanföra dessa två metoder har vi använt oss av så kallad triangulering vilket ökar tillförlitligheten på en undersökning.

Validitet

Om en undersökning har hög validitet innebär detta att det som var avsikten att undersöka faktiskt är det som undersökts. Detta begrepp kopplas ofta samman med begreppet reliabilitet som i sin tur mäter tillförlitligheten på undersökningen⁹⁸. Validiteten så väl som reliabiliteten är därför av stor vikt för undersökningens trovärdighet.⁹⁹

Vi tycker att det är svårt att bedöma giltigheten och reliabiliteten på undersökningar gjorda i form av enkäter. Det är alltid svårt att veta om det verkliga är den personen man skickat enkäten till som besvarat den och hur pass noggrann personen varit när denne svarat. Vi anser dock att eftersom vi sammanfört våra undersökningar i den tidigare nämnda trianguleringen och de flesta svar pekar åt samma håll så är tillförlitligheten relativt hög.

Egna reflektioner

Det är alltid svårt för att inte säga omöjligt att hålla en undersökning helt objektiv. Trots våra ansträngningar att vara så neutrala som möjligt under våra personliga intervjuer och i vårt val av litteratur har vi säkert påverkats av tidigare erfarenheter och våra egna åsikter, om än omedvetet. Dock tror vi att detta till viss del kan neutraliseras genom enkätundersökningen som vi anser är svårare att påverka genom sina egna åsikter.

På ett sätt har vi ändå påverkat de som svarat på vår enkät. Vi har bara ställt frågor knutna till de fyra konkurrensstrategier som vi undersökt i vår litteraturstudie. Vi vet därför inte om företagen som svarat på vår enkät använt sig av några andra teorier när de arbetar med sina konkurrensstrategier. Vi tror att de teorier vi valt ut att arbeta med är de konkurrensstrategiteorier som de flesta företag arbetar med. När vi samlat in svaren från vår

⁹⁷ Wiedersheim-Paul, et al, 1991

⁹⁸ Körner et al, 1984

⁹⁹ Rudberg, 1993

enkät kunde vi dock konstatera att samtliga företag som valt att svar på enkäten också angett att de arbetar med minst en av de konkurrensstrategier vi ställt frågor kring.

Redovisning av intervjuerna

I detta avsnitt redogör vi för vår kvalitativa studie. Vårt empiriska material består även av den kvantitativa undersökningen, enkätstudien, men den har vi valt att redovisa i samband med analysen samt i form av diagram, ett för varje fråga, som kan ses i bilaga 3.

Schenker Logistics

Vårt intervjuobjekt på Schenker Logistics heter Thomas Sandström och är åkerichef på Schenker Logistics kontor i Växjö

Schenker Logistics är ett stort, världsomspännande företag med 7000 anställda i 300 samverkande åkerier som hanterar cirka 16 miljoner ton gods per år. Schenker Logistics är med detta marknadsledande. De anser själva att anledningen till att de är marknadsledande är:

- Vi finns där du och dina kunder finns
- Kunnig och motiverad personal
- Avancerade logistik tjänster: tredjepartslogistik, flödeslogistik, grön logistik m m
- Brett basutbud
- Satsning på kvalitet - ISO 9001
- Aktivt miljöarbete - ISO 14001
- Rikstäckande nätverk och frekventa avgångar

Schenker Logistics verksamhetsidé är att utveckla och producera logistik och informationstjänster som möter marknadens krav på kvalitet, effektivitet, enkelhet och miljöansvar.

Våra empiriska undersökningar har ägt rum vid totalt fyra olika tillfällen under våren 2006. Vi har som hjälp under intervjuerna använt oss av stöd till intervjufrågorna som varit dels uttalade frågor och dels punkter man kunnat använda för diskussioner. Dessa frågor och stödord finns bifogade, se Bilaga 2.

Nedan presenterar vi ett sammandrag av resultatet från de empiriska undersökningarna. Det som finns med här är information som vi bedömt har betydelse för resultaten av vår undersökning.

Pris

Thomas Sandström, åkerichef på Schenker Logistics i Växjö anser inte att de har sänkt priset på sina transporter för att konkurrera med lågprisalternativ. Däremot kan man tydligt se att transportpriset inte följt den kostnadsökning som andra parametrar inom transportsektorn gjort. Detta har i sin tur drivit på utvecklingen mot rationellare metoder. Kraftiga kostnadsökningar har skett på till exempel diesel, verkstadsarbete och arbetskraft. Frakt/transportpriserna däremot har antingen stått helt stilla eller höjts minimalt. Detta innebär alltså att åkerierna tjänar mindre trots att de håller ungefär samma pris på transporterna.

Differentiering.

Thomas Sandström anser att konkurrens genom differentiering är ett område som ständigt utvecklas. Schenker Logistics (som tidigare hette Bilspedition) har gått ifrån att varit ett renodlat biltransportföretag till ett logistikföretag som kan erbjuda kunden hela floran av transporttjänster. Schenker Logistics är ett globalt nätverksföretag som fungerar som ett "one-stop-shop-företag". Alltså kunden kan köpa vilken typ av transport som helst av samma företag. Tidigare fick kunden i förväg bestämma vilken typ av transport han eller hon tyckte var bäst till exempel flyg, lastbil eller tåg och sedan kontakta ett företag som hade denna typ av transportmedel. Nu kan kunden vända sig direkt till Schenker Logistics och be att få varan transporterad på bästa sätt från en plats till en annan så ordnar de det, oavsett vilket transportmedel det gäller.

Även kringtjänsterna kring själva transporten har utökats genom åren. Schenker Logistics kan, om kunden så önskar sköta allt som är kopplat till kundens logistikbehov. Till exempel lagra varor, färdigställande av enskild sändning, lossa och bära in varorna till kunden och så vidare.

Schenker Logistics arbetar alltid på att alla enheter skall vara mycket flexibla för att möta våra kunders ständigt ökande krav.

Fokus på viss målgrupp

Schenker Logistics har valt att erbjuda hela spektrat av transportslag till alla branscher som önskar deras tjänster men de håller extra koll på nya snabbväxande branscher som snabbt kan få ett stort transportbehov.

Konkurrens via samverkan och nätverk

Schenkers Logistics arbetar kontinuerligt på att underhålla och utöka sitt nätverk, som blir allt starkare i samtliga världsdelar. På samma gång vässar företaget förmågan att transportera så många olika sorters gods som möjligt, allt från små paket till stora specialtransporter.

Det blir allt vanligare att det bildas något som Thomas Sandström kallar produktionsgrupper som är ett team med representanter både från transportföretag och från kunden. Dessa produktionsgrupper underlättar arbetet och gör att starka relationer skapas mellan individer från de båda företagen som gynnar båda parter långsiktigt.

De konkurrensmetoder som Schenker Logistics använt är bland annat:

- Att använda rätt transportslag till det unika uppdraget. Det kan vara bil, järnväg, båt eller flyg eller en kombination av flera.
- Hög kvalitet
- Hög miljömedvetenhet

Börje Jönsson Åkeri AB

Vårt intervjuobjekt på Börje Jönsson åkeri heter Jonas Bengtsson och är marknadschef i Helsingborg.

Åkeriet startades 1954 av Börje Jönsson och har sitt huvudkontor i Helsingborg. Företaget verkar såväl nationellt som internationellt och har kontor i Helsingborg, Stockholm, Göteborg, Karlstad, Arboga, Köpenhamn, Travemünde, Hamburg och Bolzano (Italien). Börje Jönssons företag var först i Sverige med att erbjuda både speditjons- och åkeritjänster. Tidigare var det vanligt att åkerierna enbart utförde transporter på uppdrag av en speditjonsfirma. Börje Jönsson Åkeri AB har som ledstjärna att ge kunden kvalité. Detta syns bland annat i den egna verkstaden som sköter bilarna, på deras stora utbud av tjänster kring transporter samt deras förmåga att erbjuda transportlösningar för många olika typer av gods.

Pris

Jonas Bengtsson menar att på grund av den ökade konkurrensen i branschen, bland annat genom öststaternas billiga arbetskraft har transportpriset, framför allt på transportgods från Sverige har mer än halverats under den senaste femårsperioden. Detta på samma gång som kostnaderna har ökat och kommer att fortsätta öka drastiskt på bland annat löner, drivmedel, nya avgifter och skatter.

Differentiering

På Börje Jönsson Åkeri AB har man valt att inte förändra konkurrensstrategier trots den ökade konkurrensen. Jonas menar att företaget precis som tidigare försöker att ha kunden i fokus och erbjuda en komplett transport utifrån kundens specifika önskemål. Dock har kundens krav på extra tjänster ökat så att företaget har ett större utbud av kringtjänster. De tjänster som kommit till är bland annat ankomstrapporter, avvikelserapporter, elektroniska fakturor och vissa databaserade kringtjänster. Istället för att fortsätta med differentieringsstrategin kunde företaget valt att ta bort kringtjänsterna och på så sätt kunnat pressa priserna ytterligare, men detta är inte något de valt att göra.

Fokus på viss målgrupp

Majoriteten av företagets transporter hör till kundgruppen frukt och grönt men företaget har som policy att ha ett så komplett utbud av transportmöjligheter som möjligt. Bland annat erbjuder de säkerhetstransporter, kyl- och frystransporter, transport av läkemedel, vin och sprit samt farligt gods till exempel sprängämnen. Denna fokusering har inte förändrats nämnvärt de senaste åren utan ser i princip likadan ut.

Konkurrens via samverkan och nätverk

Börje Jönsson åkeri AB är helt öppna för samarbetsförslag och har en stor vilja av att investera i nya projekt. De är mycket flexibla när det gäller att skraddarsy ett kontrakt så att det passar en kunds önskemål.

Många forskare menar att det om man drar det till sin spets finns två typer av företagare. De som vill vinna till varje pris och vars affärsidé är ett färdigt koncept där vissa saker ingår och vissa saker inte ingår medan den andra typen av företagare tror mer på samarbete, att man

som företag skall skapa en relation med kunden och hitta en lösning som båda tycker är bra. Tidigare hade åkerier ett mer fast erbjudande som kunden fick ta som det var medan åkerier numer är mer flexibla, för att kunna få/behålla kunder.

Även om Börje Jönsson Åkeri AB alltid har behållit sin ursprungliga konkurrensstrategi har de, precis som de flesta andra företag varit tvungna att antingen höja priser eller sänka omkostnader för att kunna konkurrera. Till att börja med provade de att pressa sina leverantörer så att de sänkte priserna men nu fokuserar de mer på sina egna omkostnader till exempel vid val av chaufför. Ingen vinner i längden på att sänka sina priser när kostnaderna för allting ökar, någon kommer att förlora i slutändan.

Sammanfattningsvis

Efter att ha sammanställt resultatet från de båda intervjuerna kan vi konstatera att de båda företagen är väldigt olika men ändå verkar ha samma uppfattning om den nya konkurrenssituationen som uppstått och de verkar även arbeta med konkurrensstrategier på liknande sätt.

Om man ser till konkurrensstrategin pris så anser de båda för att kostnaderna har ökat, men inte priserna på transporter vilket innebär att de tycker att det är svårt att konkurrera med hjälp av låga priser i förhållande till framför allt länder med lägre kostnader.

Om man jämför de båda företagen utifrån hur de differentierar sig så erbjuder de båda två alla olika typer av transporter, men Börje Jönsson åkeris kunder är främst inom frukt- och grönt branschen. Båda företagen försöker också att differentiera sig genom att erbjuda många olika kringtjänster samt vara väldigt flexibla vad gäller att skraddarsy kontrakt som passar den enskilda kunden.

Båda företagen erbjuder alla olika transportsätt och är öppna för att ingå i olika nätverk även om vi tolkar det som att Schenker Logistics lägger mer tid på att underhålla och utöka sitt nätverk.

Analys

I detta kapitel har vi analyserat utifrån teorin samt det empiriska materialet. För att underlätta för läsaren har detta kapitel samma struktur som teorikapitlet och är därför uppdelat i fyra delar, pris, differentiering, fokus på viss målgrupp och nätverk. I varje del sker först en kort presentation av resultatet av enkäten och sedan analyseras detta tillsammans med resultatet från de personliga intervjuerna och resultatet av litteraturundersökningen. För exakta siffror från enkätstudien, se bilaga 2

Företag kan med hjälp av de olika teorier vi presenterat i litteraturundersökningen välja ut en strategi för att kunna bemöta sina konkurrenter. Förutsättningarna för att välja rätt strategi avgörs bland annat av hur bra bild företaget har av marknaden och över sina konkurrenter. Beroende på om de väljer att konkurrera med pris, differentiera, fokusera eller nätverka bemöter de sina konkurrenter med olika försvar.

Pris

Resultat av enkäten

I enkäten var det få företag som ansåg sig ha som huvudsaklig konkurrensstrategi att hålla ett lägre pris än konkurrenterna. (två stycken instämde helt och fyra stycken instämde delvis) däremot ansåg företagens representanter i enkäten att de flesta andra företag har som huvudsaklig konkurrensstrategi att hålla ett lägre pris än konkurrenterna (22 stycken instämde delvis och sju stycken instämde helt på frågan om andra åkerier använde sig av denna konkurrensstrategi). Trots att företagen ansåg att många använde sig av konkurrensmetoden lägst pris (men inte dom själva) så ansåg dom att det var svårt för svenska företagare att hävda sig på den europeiska marknaden främst genom konkurrensstrategin lägst pris (21 stycken tar delvis avstånd och 12 stycken tar helt avstånd). Anledningen till att företagen inte har möjlighet att hävda sig på den europeiska marknaden genom konkurrensstrategin lägst pris ansåg många vara det höga kostnadsläget i Sverige, bland annat för löner (28 stycken instämmer delvis och fem stycken instämmer helt på frågan om Sverige inte kan hävda sig på den europeiska marknaden genom strategin lägst pris eftersom man har så höga kostnader i Sverige, bland annat för löner).

Vidare ansåg samtliga att konkurrensen i logistikbranschen ökat under de senaste 10-15 åren (27 stycken instämmer helt och 13 stycken instämmer delvis) och de flesta av dem anser att denna konkurrens kommer från de forna öststaterna (21 stycken instämmer delvis och 17 stycken instämmer helt på frågan om konkurrensen främst kommer från de forna öststaterna, medan vissa anser att konkurrensen kommer från länder i Västeuropa utom Sverige (21 stycken instämmer delvis och fem stycken instämmer helt). Endast 10 stycken företag anser att konkurrensen kommer från Sverige, och dessa instämmer endast delvis på frågan.

För mer information om hur företagen svarade på vår enkät se bilaga 3 där svaren på frågorna finns sammanställda i diagramform.

Analys av pris

I och med inträdet i EU och den allt starkare konkurrens som kommer från Östeuropa pressas priserna allt mer i många branscher. Detta stärks av resultaten från vår enkät där samtliga svarande var överens om att konkurrensen i branschen hade ökat de senaste 10-15 åren. (27 stycken instämmer helt och 13 stycken instämmer delvis).

Resultatet från enkäten visar att de flesta företagen, anser att konkurrensen inom branschen främst kommer från de forna öststaterna. Detta beror troligtvis på att man i många länder i Östeuropa av tradition har en betydligt lägre lönesättning än vad man har i Sverige. Eftersom en stor del av priset på tjänster består av personalens lön är det svårt eller rent ut sagt omöjligt för svenska tjänsteföretag att hålla lägre priser än liknande företag från länderna i Östeuropa. Av detta resonemang kan man dra slutsatsen att i en bransch där det finns eller kan förväntas komma konkurrerande företag från Östeuropa bör man satsa på en annan konkurrensstrategi än lågt pris. Skulle man trots allt satsa på lågt pris som konkurrensmetod kan man som företagare klara sig tills de konkurrerande företagen från Östeuropa etablerat sig på marknaden. Hur snabbt de gör detta beror främst på hur höga inträdesbarriärer det är på marknaden. I logistikbranschen, där vi utfört våra empiriska undersökningar, är inträdesbarriärerna relativt låga (det krävs i princip endast en lastbil och en chaufför) vilket har medfört att företag med chaufförer från Östeuropa redan har etablerat sig på marknaden. I logistikbranschen kan en inträdesbarriär vara att de utländska företagen har svårt att få sina potentiella svenska kunder att bryta kontrakten med de åkerier de har idag. Å andra sidan gynnas de utländska företagen av att Sverige är ett land som importerar mer än de exporterar

vilket innebär att kontakten oftast kan tas med producenterna i hemlandet eftersom de flesta produkter som importeras kan antas vara producerade i ett land med lågavlönad arbetskraft.

Trots svårigheterna med att konkurrera genom en lågprisstrategi i ett land som Sverige finns det vissa fördelar med att göra detta. Generellt sätt satsar företag med en lågprisstrategi på att sälja många produkter och täcker en stor marknad vilket innebär att man kan få vissa skalfördelar genom att köpa in, producera, leverera många varor och utnyttja maskiner/bilar etcetera maximalt. Många anser att det företag som har högst marknadsandel i en bransch har låga kostnader och en långvarig hög vinst men vi tror att detta antagande kan kullkastas i och med den nya konkurrensen.

Om man väljer lågprisstrategi som konkurrensmetod anser vi att man måste se till att tjänsterna, oavsett inköpspris måste ha ett lägre pris än samma varor hos konkurrenterna. Detta innebär att vissa varor/tjänster som man trots skalfördelar inte lyckats få till ett tillräckligt lågt pris då måste säljas utan vinst för att inte undergräva konkurrensstrategin lägsta pris. Generellt sett skall produktens eller tjänstens pris avspegla kostnad för design, distribution och promotion men detta är alltså inte alltid möjligt vilket tar bort en del av vinsten för lågprisstrategiföretagen.

Samtidigt som Kotler anser att priset på produkter och tjänster bör ligga någonstans emellan ett för lågt pris för att kunna producera vinst och ett för högt pris för att kunna åstadkomma efterfrågan så påpekar Porter (1980) flera gånger i sina böcker att det är viktigt att inte bli som han kallar det "stuck in the middle" utan att ha en klar strategi, antingen lägsta pris eller en tydlig differentieringsstrategi. Vi tror att det är viktigast för att klara sig på sikt att ha den tydliga strategin även om det ibland innebär att priset blir lite för högt men produkten fortfarande stämmer in på den differentieringsstrategi man valt eller att man har lägsta pris även om man under en kortare period går med förlust för att kunna behålla strategin lägsta pris.

De företag som väljer att satsa på konkurrensstrategin "lägsta pris" måste ha tillgång till ett stort kapital för att kunna göra stora inköp, vilket vi tror gör att främst stora företag satsar på denna konkurrensstrategi. Vidare kan man tänka sig att man har en organisation som har ett kvantitetsmätt belöningsystem för att gynna så hög produktionskvot som möjligt till så låg kostnad som möjligt. Båda de företag vi undersökt empiriskt är väldigt stora företag som båda, kan man tänka sig, har tillgång till stora kapital, dock har inget av dessa företag valt att

prova konkurrensstrategin lägst pris trots den hårda konkurrensen i branschen. Precis som de flesta företag vill både Börje Jönsson Åkeri AB och Schenker Logistics hålla sina kostnader nere för att inte tvingas hålla ett för högt pris på sina varor men ingen av dem satsar på att vara billigast.

Få av de företagen som ingått i vår enkätstudie anser sig arbeta med konkurrensstrategin lägst pris. Däremot tror de att andra företag gör det. Företagen är också relativt överens om att anledningen till att de forna öststaterna har möjlighet att konkurrera med svenska företag är att de har lägre kostnader än svenska företag. Även resultatet av våra personliga intervjuer visar på samma sak. De är överens om att med den kostnadsutvecklingen som skett kan inte svenska åkerier konkurrera med åkerier från många länder där framförallt lönerna är betydligt lägre, och därmed även kostnaderna. Om de svenska företagen skall hålla lägre priser än åkerier från till exempel forna öststaterna så kommer de att gå med förlust eftersom deras kostnader är för höga.

Dock kan svenska företag konkurrera med andra svenska företag (och vissa från Västeuropa förmodligen) genom att hålla ett lågt pris. För att lyckas med detta måste företaget hålla nere sina kostnader, vilket de kan göra bland annat genom transaktionskostnadsteorin.

Vi anser att svenska åkerier har svårt att konkurrera med hjälp av att hålla ett lägre pris än andra. Och att de därför måste välja en annan konkurrensstrategi.

Differentiering

Resultat av enkäten

För att få reda på om företagen som deltagit i vår undersökning försöker arbeta med en differentieringsstrategi har vi valt ut ett antal sätt man som företagare inom logistikbranschen kan använda för att differentiera sig och frågat företagen om de använder sig av respektive metod. Se bilaga 1 för att studera frågorna.

Sjuttiofem procent av företagen som deltog i studien angav att de har som huvudsaklig konkurrensstrategi att erbjuda bättre service än konkurrenterna (22 stycken instämde helt och 13 stycken instämde delvis). Dessa menade dessutom att man genom att erbjuda en högre grad service kan hålla en högre prisnivå på sina tjänster (10 stycken instämde helt och 26 stycken instämde delvis)

Företagen tror också att relativt många andra företag försöker hävda sig i konkurrensen genom att erbjuda kunderna bättre service än konkurrenterna (25 stycken instämmer delvis). Ett annat sätt som en del (18 instämmer delvis, 1 instämmer helt) anser att andra företag använder sig av för att hävda sig i konkurrensen är att erbjuda kunden stor flexibilitet vad gäller till exempel transportsätt och rutiner. Alla företagen i studien utom ett anser dessutom att flexibilitet är en viktig egenskap som man måste ha som företag i denna bransch för att kunna hävda sig i konkurrensen (20 stycken instämmer helt och 19 stycken instämde delvis). Båda dessa sätt, att ge mer service och vara flexibel i sitt möte med kunden är ju sätt att differentiera sitt företag. Vi ställde lite mer specifika frågor kring service och där ansåg samtliga företag som ingick i studien att leveranssäkerhet är en nödvändighet för att kunna hävda sig i konkurrensen och att även olika grader av service är en nödvändighet att erbjuda kunden (32 stycken instämmer helt och 8 stycken instämmer delvis).

Totalt sett uppfattar vi det som att de flesta företagen i studien har liknande åsikter, även om de instämmer i olika grader.

Analys differentiering

I dag är differentieringsstrategin en strategi som används av många företag över hela världen. Inom de flesta branscher finns det så många företag med olika differentieringsstrategier att det är svårt att hitta på ytterligare sätt att differentiera sin produkt eller sina tjänster. Därför tror vi att det arbetas alltmer med varumärken som ett sätt att differentiera sig. Två i princip identiska produkter har olika attraktionsvärde beroende på vilket märke/logotyp som finns på den. Detta är ytterligare ett sätt att differentiera sig som har mer med marknadsföring än produktkvalité att göra för många. Det kommer säkert alltid att finnas en kundgrupp som letar efter bäst kvalité och en kundgrupp som letar efter lägst pris men den tredje kundgruppen, den som väljer det som är mest känt, mest omtalat och som anses mest modernt har förmodligen ökat och kommer förmodligen att fortsätta öka i många år.

Inom logistikbranschen är det vanligt att man som åkare/speditör tar kontakt med potentiella kunder för att erbjuda sina tjänster. Då är det viktigt att det i förväg har tagits reda på vad den potentiella kunden kan förväntas vilja ha. Lyckas man i förväg att ta reda på och analysera så pass mycket information om den potentiella kunden att man vet mer om vad kunden kan

förväntas vilja ha än vad kunden själv vet så känns det mer troligt att man lyckas få det efterlängtrade kontraktet med just den kunden.

Har man gjort tillräckligt noggranna undersökningar i förväg så att man vet exakt vad kunden vill ha och man sedan lyckas tillverka/erbjuda det att man kan ta ett relativt högt pris för varan utan att kunden byter företag. Resultatet från vår enkätundersökning visar också på att man kan motivera ett högre pris genom att erbjuda de kringtjänster, service mm som kunden vill ha.

Förutom att undersöka vad kunden verkligen vill ha bör man som företagare undersöka hur mycket kunden kan förväntas ha råd att betala för varan eller tjänsten. Produkten bör sedan, tror vi, vara så som kunden vill ha den men kvalitén bör speglas i hur pass mycket kunden kan förväntas ha råd att betala för varan eller tjänsten.

När man gjort sina undersökningar och kommit fram till vad kunden vill ha och vad han eller hon är beredda att betala för varan eller tjänsten måste man komma på ett sätt att förmedla till kunden, ett bra sätt att erbjuda det på. Produkter i butik marknadsförs förmodligen bäst genom traditionell marknadsföring till exempel tidningar, hemreklam etcetera medan ett unikt erbjudande till en enskild kund eller företag är svårt att marknadsföra på det sättet och istället bör marknadsföras genom en personlig kontakt med företaget.

Ett stort företag har förmodligen lättast att få fram resurser för att göra undersökningar på marknaden inför framtagandet av en differentierad produkt eller tjänst som passar en stor målgrupp. Samtidigt kanske det lilla företaget känner sina kunder och vet vad de vill ha och med små medel kan förändra sina tjänster så att de passar in på kundens önskemål.

De båda företagen som deltagit i vår kvalitativa undersökning, Börje Jönsson Åkeri AB och Schenker Logistics försöker alltid tillgodose sina kunders önskemål till hundra procent. Genom sina, enligt intervjuerna, stora lastbilsparke har de ofta möjlighet att hjälpa kunden med till exempel extra transporter med kort varsel eftersom de har många lastbilar som kör dagligen. I enkäterna svarade många företagare att små logistikföretag har svårt att hävda sig mot de stora företagen och detta kan vara en anledning. Ett litet företag med kanske bara två lastbilar har inte möjligheten att köra kundens varor i sista minuten om de två lastbilarna företaget äger är i andra delen av landet på uppdrag. Å andra sidan kan kanske personalen,

som på ett litet företag är färre och därmed känner till kundens behov väl kanske hjälpa kunden på något annat sätt så att denna blir nöjd i alla fall. Kotler (2002) skriver, som vi nämnt i litteraturstudien om personalen som en av de fyra kategorier man kan differentiera sig inom. Personliga relationer är en viktig del i många människors liv. Därför kan det vara nog så betydelsefullt med kompetent personal men kanske ännu viktigare med serviceminded personal. Ett trevligt bemötande när man besöker en butik eller kontaktar ett företag anses av många som en självklarhet men det är sällan en verklighet.

Som vi tidigare nämnt satsar många företag i varje bransch på differentieringsstrategin och det blir allt svårare att hitta ett sätt att tydligt differentiera sig. Små variationer kan fortfarande göras till exempel med tekniska produkter men samtidigt kanske kunden inte väljer produkten, till exempel en radio för att den har en lite annorlunda menytafla utan de går tillbaka ett steg och väljer den för dess pris eller dessa förväntade kvalité, och då har man som företagare lagt ut onödigt mycket pengar på utveckling av produkten. Därför skall man noggrant tänka igenom, undersöka och planera innan man väljer differentiering av produkter eller tjänster som konkurrensstrategi. Samma sak gäller inom logistikbranschen, det hjälper inte att erbjuda extremt bra lastnings och lossningsmöjligheter om det inte är det kunden efterfrågar. Om kunden prioriterar snabba transporter eller hjälp med det administrativa kring transporten kommer ändå kunden att välja det företag som erbjuder de tjänsterna istället, oavsett hur snabbt och försiktigt företaget som erbjuder bra service vid lastning och lossning än utför sin service.

Kvalitet är ett viktigt begrepp att ta hänsyn till i arbetet med konkurrensstrategier. Ur litteraturundersökningen har vi kommit fram till att det viktiga inte är, enligt oss, att varan håller extremt hög kvalitet utan att vara och eller tjänsten håller den kvalitet som kunden förväntar sig. Därför är det viktigt för alla företag att regelbundet göra undersökningar för att ta reda på vilken kvalitet på varan genomsnittskunden förväntar sig. Förväntad kvalitet bygger inte enbart på de marknadsföringsåtgärder som företaget utför utan även företagets rykte, produktens prisklass, vilken typ av målgrupp företaget riktar sig till, vilka som verkligen köper produkten, vad de som köpt produkten tidigare tycker om den och så vidare. Därför kan inte företag enbart titta på hur de marknadsfört produkten för att avgöra hur den förväntade kvalitén är.

Eftersom teknisk kvalitet är lätt att imitera menar många författare att det är bättre att satsa på tjänste/servicekvalitet. Grönroos kallar detta för funktionell kvalitet. Denna typ av kvalitet är svårare att imitera men den är också svårare att producera och hålla jämn kvalitet på för företaget som använder sig av den som differentieringsstrategi. Eftersom en tjänst bara upplevs medan den tillverkas är det viktigt att företaget har planerat hur tjänsten skall utföras i förväg. Planeringen gäller inte bara hur idealtjänsten skall utföras utan även hur man skall göra om något går fel, om kunden i sista minuten ändrar sina önskemål och så vidare.

Enligt ett modernt synsätt på produkter och tjänsters värde uppkommer detta inte länge när produkten tillverkas utan när den utnyttjas av kunden som då skapar värdet. Under vår intervju med Jonas Bengtsson på Börje Jönsson Åkeri AB diskuterade vi vikten av ett mervärde för kunden. Jonas Bengtsson menade att det i deras bransch var svårt att förmedla mervärdet till kunden och svårt att få kunden att förstå fördelarna med detta mervärde. I litteraturundersökningen kom vi fram till att ett positivt upplevt värde skapar kundlojalitet och därför tycker vi att det är viktigt att företagen gör allt för att kunden skall känna att de får ett stort mervärde. För att det skall vara ett mervärde måste det ju dock vara något som kunden känner att han eller hon har ett behov av.

För att vara marknadsledande inom en bransch måste företaget lyckas med att kombinera differentiering och låga kostnader för att kunna maximera tillfredställelsen hos kunderna. Om ett företag inte känner sina egna eller branschens förutsättningar kan de misslyckas med sin strategiska utveckling vilket i sin tur leder till en dålig strategisk position i förhållande till sina konkurrenter. Företaget kan då få en alltför liten markandsandel eller få svårt att hålla nere sina priser. Att maximera tillfredställelsen hos kunderna lyckas man enbart med genom att först ha tagit reda på exakt vad kunden vill ha. Det kunden upplever vid ett köp, upplevt kundvärde skall vara det som kunden vill ha för att bli maximalt tillfredställd.

Inom mogna branscher, som till exempel logistikbranschen, kan det vara svårt för företag att skaffa nya kunder. Vi tror att det är viktigt för dessa företag att skaffa olika kringtjänster och då främst i form av service. Vid våra intervjuer med representanterna från företagen i vår empiriska undersökning framkom det att båda företagen redan har en mängd kringtjänster att erbjuda kunderna. Det viktiga är kanske inte att ha så många kringtjänster som möjligt utan att erbjuda rätt tjänst till rätt kund. Något flera författare påpekat vikten av är att vara tillgänglig för kunden när kunden så önskar.

Vi har tidigare i analysen skrivit om det faktum att det är lätt att imitera teknisk kvalitet. Därför är det kanske inte idealiskt att som företagare satsa allt för mycket på att vara först med nya produkter, i dagens moderna samhälle tror vi att dessa kopieras alltför snabbt. Det man möjligen skulle kunna satsa på är att vara först med nya typer av kringtjänster, men även det tror vi är tveksamt. Skall man vara först med något så är det nog att man skall vara först med att tillgodose kundens önskemål.

Fokus på en viss målgrupp

Resultat enkäten

I enkäten ställde vi inte några frågor om vilka målgrupper företagen fokuserade på att sälja sina tjänster till eftersom vi inte då ansåg det relevant. Ett svar kunde ha blivit att vissa satsade på att arbeta internationellt, vissa satsade på en viss bransch som till exempel Börje Jönsson åkeri som till största delen transporterar frukt och grönt och så vidare. Vi anser dock inte att denna typ av svar hade bidragit till något i denna uppsats, då fokusering på en viss målgrupp är svårt att mäta och det finns så många olika grupper företag kan fokusera på att det kan vara svårt att se ett mönster. Istället har vi valt att diskutera fokus på viss målgrupp med utgångspunkt i teorin och i våra intervjuer.

Analys Fokus på en viss målgrupp

På ett sätt kan man anse att fokuseringsstrategin är ett sätt att differentiera sig genom att man väljer att enbart tillgodose en viss kundgrupps eller ett visst geografiskt områdes behov. Å andra sidan kan man se fokuseringsstrategin som ett sätt att genom att begränsa sig till att betjäna en mindre marknad måste man tjäna mer per produkt än vad man hade gjort om man täckte en större marknad. Detta innebär att man måste tillgodose kundens behov på ett helt annat sätt och vara mycket flexibel i till exempel utformningen av kringtjänster. Inom logistikbranschen, där konkurrenssituationen idag är väldigt stark har man tvingats att bli allt mer flexibel och utforma tjänsten exakt efter kunden önskemål. Tidigare kunde kunden bara få produkten levererad från en plats till en annan. Idag kan man som kund till ett åkeri, åtminstone de två vi har undersökt, få nästan vad som helst utfört som har med logistik och transport att göra. Detta måste ses som ett stort mervärde för kunden och vi tror att just detta har lågprisstrategikonkurrenterna från Östeuropa svårt att konkurrera med.

Att ta hänsyn till företags organisatoriska struktur när man väljer ut nya samarbetspartner och eller långsiktiga kunder tror vi inte företag brukar göra. Inget av de två företag vi undersökt gjorde detta. Om företagen är organisatoriskt helt olika tror vi att företagen antingen under de inledande samtalen inte kommer överens och därför aldrig får till stånd ett kontrakt eller så kommer företagen överens men upptäcker med tiden att de har svårt att samarbeta utan att förstå varför. Detta kan ha inneburit att företagen har lagt ut onödigt mycket resurser på något som inte har blivit en bra affär. Istället borde företagen undersökt sina potentiella samarbetspartners organisationsstruktur i förväg för att veta om de skulle ha goda möjligheter att samarbeta eller inte. Med detta vill vi inte säga att det är helt omöjligt att samarbeta om de båda parterna har helt olika organisationsstruktur och vi vill inte heller säga att två företag med liknande organisationsstruktur kommer väl överens utan vi vill säga att om man har många företag att välja mellan som potentiella partners så välj ett med liknande organisation som ert eget eller var beredda på att lägga lite extra resurser på att arbeta med relationen för att få den att fungera och sätt i förväg upp tydliga riktlinjer över hur samarbetet skall fungera.

Precis som med mycket annat finns det både för- och nackdelar med att rikta in sig på en viss nisch av marknaden. Om man är i en stor bransch, som till exempel logistikbranschen som vi undersökt tror vi att det kan vara klokt att specialiseras sig på ett visst segment för att kunna tillfredsställa kundens behov i så hög grad som möjligt. Om man sedan väljer att rikta in sig på en viss kundgrupp, visst geografiskt segment, viss typ av produkter är nog individuellt för respektive företag. Som utgångspunkt kan man dock tänka sig att ett åkeri som specialiserat sig på till exempel kyltransporter bara behöver en eller ett par typer av lastbilar och de kan ha så många att de alltid kan hjälpa kunder att transportera deras kylgods. Å andra sida kan de aldrig hjälpa samma kund om den kunden en dag vill transportera en helt annan typ av varor och då väljer kanske den kunden att byta till ett åkeri som kan hantera alla typer av transporter, även om det kan finnas viss väntetid för vissa typer av specialtransporter. Personligen tror vi att många företagare tycker att det är praktiskt att alltid kunna vända sig till samma åkeri för att få hjälp med transport, oavsett typ av vara. De två åkerier vi har undersökt håller med om detta. Ett sätt att ta reda på om kunden verkligen tycker så är att åkeriet gör en undersökning hos de företag i Sverige som använder sig av åkerier för transport av sitt gods. Då kan man få reda på vad kunderna egentligen vill ha. Som det är idag erbjuder de två företag vi undersökt alla typer av transporter till sina kunder medan det finns mindre företag som har specialiserat sig på en viss typ av transporter.

Konkurrens via samverkan och nätverk

Resultat av enkäten

Mer än hälften (26 stycken) av företagen som ingick i studien ingår i ett nätverk med andra åkerier. Dock är det endast ett av de 40 undersökta åkerierna som anser sig ha ett samarbete med något annat företag än ett åkeri. Fler företag än de 26 som ingår i någon typ av nätverk med andra åkerier tycker att det är en förutsättning för att lyckas som åkeri.

Inget av företagen i studien instämmer helt (men 9 instämmer delvis) i påståendet att samarbete inte är nödvändigt utan att man kan konkurrera framgångsrikt på andra sätt. Utan istället menar företagen (15 instämmer helt och 22 instämmer delvis) att väl utvecklade nätverk är ett bra sätt att konkurrera men för att hävda sig i konkurrensen måste man erbjuda kunderna ytterligare fördelar. Det är till och med så att 39 av de tillfrågade företagen anser att man inte kan konkurrera med enbart nätverk som konkurrensstrategi.

I den delen av undersökningen som riktade sig till hur företagen trodde att andra företag arbetade med nätverk hade de lite olika åsikter. 31 stycken ansåg att många svenska åkerier ingår i nätverk där flera åkerier samarbetar medan 25 (21 delvis, 2 helt) stycken ansåg att företagen inte samarbetar med andra företag. På frågan om svenska företag samarbetade med andra företag än åkerier, till exempel grossister och import/exportföretag svarade 15 stycken att de instämde delvis och fem stycken instämde helt vilket innebär att hälften av de tillfrågade företagen tror eller vet att svenska åkerier samarbetar över branschgränserna.

Analys nätverk

När vi i vår litteraturundersökning tittat på nätverk och samarbete mellan olika företag så verkar det nästan bara positivt. Nätverk gör att man lätt kan få tag på det man behöver, samarbete mellan olika företag gör att de ställer upp och hjälper varandra när så kan behövas och så vidare. Det finns dock några teorier som inte bara ser fördelar med nätverk och inofficiella samarbete. En sådan teori är transaktionskostnadsteorin. Det finns fler klassiska teorier som inte tror på den typen av samarbete, bland annat agentteorin. Dessa teorier har gemensamt att de föredrar strikt kontraktbaserade relationer mellan företag eller mellan företaget och dess anställda. Många av företagen i våra empiriska studier skrev att de samarbetar med andra åkerier. Detta är bra eftersom man enligt teorin får många fördelar, kan hjälpa varandra och lättare få tag på det man behöver. Dock är det viktigt att inte företagets

existens hänger på att nätverket skall fungera. För då kan det bli problem till exempel om den person som är företagets ansiktet utåt eller den som haft den mesta kontakten med företagen i nätverket väljer att sluta på företaget eller gör något privat eller offentligt som kan verka negativt på de andra företagens anseende

En del av konkurrensstrategin nätverk består av att skaffa nya företag som samarbetspartners. Självklart bör man välja de företag som man tror att man kan ha mest nytta av att samarbeta med. Att välja ut dessa företag tror vi att relativt många företag är relativt bra på. Det svåra är att lyckas få dessa företag att förstå att de också vinner på samarbetet. Ett sätt att lyckas med detta tror vi är att lyckas förmedla mervärdet på företaget som vi tidigare talat om. Ett annat sätt att lyckas är att hitta en tidpunkt när det kan vara lämpligt att kontakta det potentiella samarbetspartnerföretaget. I litteraturundersökningen presenterade vi en lista på tillfällen som författaren Axelsson (1998) ansåg var lämpliga tillfällen för en sådan kontakt. Om man som företagare passar på att kontakta företag som är i just de situationerna: Byte av nyckelperson på företaget, skifte av teknologi, introduktion av ny produkt, företaget har för avsikt att bredda sin verksamhet, företaget har fått problem med sin befintliga leverantör eller kund, pressas till rationaliseringar av konkurrens eller kundkrav så tror vi att det finns en större chans att man får möjligheten att presentera sitt koncept. Om sedan samarbetet blir verklighet beror självklart på en mängd andra faktorer så som till exempel om företagen passar ihop organisatoriskt sett, om båda företagen verkligen kan få ut något av situationen och så vidare.

Även för två företag som redan har ett samarbete eller har gjort affärer tidigare gäller det att få det andra företaget att välja att göra en ny affär med sin samarbetspartner. I litteraturundersökningen har vi skrivit om Axelssons (1998) modell för beslutsfattande. Han menar att interaktion och samspel har stor betydelse när företaget skall ta sitt beslut. Fungerar företagen bra ihop är det större chans att kunden omedvetet väljer just detta företag. Båda de två åkerier som vi tittat på i vår kvalitativa undersökning är välkända stora företag med många anställda. Här tror vi att det är viktigt att åkerierna i sin kontakt med andra företag alltid använder samma person i kontakten med ett och samma företag för att skapa en relation som omedvetet gör att det är större chans att affären blir av. Dock måste man som företagare ha någon slags plan över hur man skall gå tillväga om företagets kontaktperson inte längre kommer att finnas kvar på företaget. En förutsättning för att personalen skall kunna hjälpa företaget att få till stånd en affär är dock att personalen är kompetent, serviceminded och har lätt för att komma överens med folk.

Som ett exempel har vi Schenker Logistics som har låtit en del av företaget specialisera sig på att göra affärsuppdrag och skräddarsy kontrakt och tjänster till stora företag som har speciella önskemål. Detta är ett bra sätt att differentiera sig. Denna typ av flexibilitet är säkerligen efterfrågad hos kunden men den kräver stora resurser av företagen för att kunna genomföra det. Ett mindre åkeri har förmodligen inte möjlighet att ställa upp med denna typ av skräddarsydda tjänster, åtminstone inte i någon större omfattning.

Resultaten från vår enkät visar att företagare inom logistikbranschen anser att just flexibilitet är en nödvändighet för att kunna hävda sig i branschen. Man kan dock vara flexibel på många olika sätt och till olika grad och på detta sätt differentiera sitt företag som man till viss del skulle kunna säga att Schenker Logistics har gjort genom att, som vi nämnde ovan, ha en hel avdelning som enbart arbetar med att skräddarsy kontrakt så att de passar den enskilde kunden.

I driften av ett företag känns det för oss viktigt att det finns kontinuitet och pålitlighet även om organisationen ifråga om produktion och service måste vara flexibel och följa kundens önskemål. Många nätverk fungerar säkert alldeles utmärkt och har gjort så under en lång tid, men just eftersom nätverk ofta är något som varar under en väldigt lång tid är det viktigt att alla i nätverket bidrar med något för att det skall fungera. James Höpner menar att relationen mellan samtliga parter i nätverket måste vara symmetrisk för att nätverket skall fungera. Detta håller vi med om men vi känner att trots de flesta nätverks informella karaktär så kanske just allas bidrag till nätverket är något som bör diskuteras öppet och inte bara förväntas fungera.

Slutsats

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser som vi kunnat dra utifrån teorin, det empiriska materialet och analysen. Med hjälp av detta kommer vi här att svara på uppsatsens frågeställning.

Syftet med denna uppsats är att få reda på hur företag inom mättade branscher kan konkurrera i den nya konkurrenssituation som har uppstått i och med att EU har öppnat vägen för företag i bland annat de före detta öststaterna att konkurrera med de svenska företagen. Det anser vi att vi har lyckats med att uppnå. Nedan kommer vi att presentera svaret på vår frågeställning. Frågorna vi har besvarat i vår uppsats är: *Hur skulle man enligt teorin kunna arbeta med konkurrensstrategier inom mättade branscher?*

Hur har företag inom åkerinäringen konkurrerat i den nya konkurrenssituation som uppstått?

Efter att ha utfört vår litteraturundersökning kan vi konstatera att det finns många olika sätt att konkurrera. De mest framträdande konkurrensstrategierna är konkurrens genom lägsta pris samt differentiering. Vi har dock hittat flera författare som visar på andra typer av konkurrensstrategier. En sådan är fokusering som bland annat Porter (1980) förespråkar, en annan är konkurrens genom nätverk. Vi har sett många för- och nackdelar med varje alternativ. Vi uppfattar det som att författarna för det mesta ser på strategierna isolerade från varandra. Vi tror inte att en lyckad konkurrensstrategi är att enbart ta hänsyn till en av de fyra basstrategierna men samtidigt tror vi att det är viktigt att man inte blir det Porter (1980) kallar ”stuck in the middle” det vill säga man varken har lägst pris, bäst kvalité eller bäst utvalt nätverk utan är någon stans mitt emellan.

I vår analys valde vi att analysera de fyra konkurrensstrategierna var för sig men vi vill poängtera att man som företagare inte bör se på dem en och en utan arbeta med alla på ett eller annat sätt.

När vi jämförde vår litteraturundersökning med vår empiriska undersökning kom vi fram till att praktikerna i många fall inte gör som teoretikerna föreslår. Nästan alla författare av de som ingått i vår litteraturundersökning har skrivit om vikten av att undersöka vad marknaden vill ha. I vår empiriska undersökning har det framkommit att de företagen vi undersökt inte verkar undersöka vad kunder kan tänkas ha förrän de erbjuder kunden något. Vi anser att det är av

största vikt att man som företagare i alla branscher, men speciellt i mättade branscher som logistikbranschen, skall undersöka vad marknaden vill ha och jämföra detta med vad man som företagare har möjlighet att göra i form av kapital, kunskap och andra resurser samt vilken typ av strategi konkurrenterna använder sig av. Med detta som utgångspunkt kan man sedan utforma sin konkurrensstrategi.

Ett av våra råd till företag som behöver se över sin konkurrensstrategi är alltså att först göra noggranna undersökningar av hur marknaden ser ut och vad potentiella kunder verkligen efterfrågar när det gäller kvalitet, service, prisläge med mera.

Efter våra undersökningar och vår analys har vi kommit fram till att samtliga konkurrensstrategier kan vara bra, men det har stor betydelse hur marknaden ser ut och vilka resurser man har på företaget för att man skall kunna välja konkurrensstrategi. I mättade branscher tror vi inte att svenska företag skall sikta på att konkurrera genom lägsta pris då andra länder till exempel länderna i Östeuropa gynnas av sitt i, förhållande till i Sverige, låga löneläge. Detta gäller framförallt i tjänstebranscher som är väldigt personalintensiva. I våra empiriska intervjuer framkom det att största delen av kostnaden för en transport är chaufförens lön och med detta i minnet har vi svårt att se hur svenska åkerier skall kunna konkurrera prismässigt med andra länder med lägre lönebild. Även om svenska åkerier väljer att använda sig av utländska chaufförer så blir det inte lika billigt som utländska åkerier/speditioner som har alla personal, även kontorspersonalen med betydligt lägre lön.

Resultaten av våra undersökningar kring konkurrensstrategin differentiering är att hittar man ett sätt att differentiera sig på som det finns kunder som efterfrågar så är detta alltid en bra lösning, men i mättade branscher som till exempel logistikbranschen i Sverige dit de två företag vi undersökt i vår empiriska undersökning hör, är det svårt att hitta det där unika sättet att differentiera sig. Resultatet av vår enkätstudie visade också att det är många företag som försöker arbeta med olika differentieringsstrategier. Vårt förslag är att man väljer att differentiera sig på ett sätt som flest kunder efterfrågar även om det finns andra företag som differentierar sig på ungefär samma sätt.

Om man sedan kombinerar sitt sätt att differentiera sig med ett väl genomtänkt och väl uppbyggt nätverk där flera företag samverkar kan man nog få sin verksamhet att förbättras resultatmässigt, i varje fall på lång sikt. Viktigt är det dock att företagen i nätverket passar bra

ihop, bland annat organisatoriskt sett så att nätverket kan fungera på ett smidigt sätt under lång tid.

Avslutningsvis vill vi säga något om perspektivet fokus på viss målgrupp eller marknad. Vi anser, efter våra undersökningar att en del av en lyckad konkurrensstrategi kan vara att fokusera på ett visst segment. I logistikbranschen är kanske inte lösningen för att lyckas att segmentera sig genom att enbart arbeta med ett visst geografiskt område eller ett visst transportsätt utan en lyckad konkurrensstrategi, tror vi är att fokusera på att arbeta inom nätverket som man byggt upp. Att satsa på att främst tillgodose företagen inom nätverkets transportbehov torde resultera i kontinuitet samtidigt som ett bra nätverk hela tiden växer vilket i sin tur kan innebära att åkeriet får allt fler kunder att transportera varor för. Samtidigt är det troligt att kunderna som kommit in i nätverket kommer att fortsätta använda sig av åkeriet i nätverket eftersom alla andra i nätverket gör det. Eftersom nätverk ofta arbetar tillsammans under lång tid är det troligt att åkeriet har säkrat ett stort antal kunder för en väldigt lång tid.

Vi anser att vi med detta arbete har besvarat vår frågeställning och uppnått vårt syfte. Vi känner att vi vet betydligt mer om konkurrenssituationen i Sverige och hur man kan använda och kombinera olika konkurrensstrategier och hoppas att ni som läst denna uppsats också känner så. Vi är dock medvetna om att vi i våra undersökningar inte har undersökt alla teorier som finns kring konkurrensstrategier och enbart undersökt två företags arbete och erfarenheter av konkurrensen i Sverige samt att vår enkät enbart svarar för en liten del av Sveriges åkerier. Detta måste man ha i åtanke när man läser vår slutsats och som företagare göra egna undersökningar innan man väljer konkurrensstrategi.

Källförteckning

Litteratur

- Aaker, D. A.*, 1996, "Building Strong Brands", The free press, New York
- Aaker, D.A.*, 1995, "Strategic Market Management", John Wiley & Sons Inc, New York.
- Ahl G., Johansson P.*, 2002, *Tredjepartslogistik – principer för ökad lönsamhet*, Fingraf Tryckeri AB, Södertälje
- Aronsson H., Ekdahl B., Oskarsson B.*, 2003, *Modern logistik – för ökad lönsamhet*, Liber AB, Malmö
- Axelsson B.*, 1998, "Företag köper tjänster", SNS Förlag. Stockholm
- Bryman A.*, 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö
- Christensen L., Andersson N., Carlsson C. och Haglund L.*, 2001, *Marknadsundersökning – en handbok*, Studentlitteratur, Lund
- Corvellec H., Lindquist H.* (red.), 2005, "Servicemötet – Multidisciplinära öppningar", Liber Ekonomi, Malmö
- Grant R.*, 1998, *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishers Inc., Oxford
- Grönroos C.*, 2002, *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Kotler P., et al*, 2002, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River.
- Kotler P., et al*, 1999, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River.
- Kotler P., et al, 2006, *Marketing management*, Pearson, New Jersey
- Kvale, S.*, 1997, "Den kvalitativa forskningsintervjun", Studentlitteratur, Lund
- Körner S. et al*, 1984, *Deskriptiv statistik*, Studentlitteratur, Lund
- Larsdotter S, Nilsson H, Ralvert C*, 2004, *Konkurrensstrategier mot egna varumärken ur ett leverantörsperspektiv*, Magisteruppsats, Lunds Universitet
- Normann R.*, 2000, *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Liber AB, Malmö
- Porter, M.E.*, (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Rudberg B.*, 1993, *Statistik-Att beskriva och analysera statistisk data*, Studentlitteratur, Lund
- Van Looy B. et al*, 1998, "Services Management, An Intergrated Approach", Pitman Publishing, London.
- Wallen, G.*, 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Wiedersheim-Paul, et al, 1979, "Att skriva och bedöma rapporter", Liber ekonomi, Malmö
Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L., T., 1991, "Att utreda, forska och rapportera", Liber ekonomi, Karlshamn

Elektroniska källor

www.bjtrucks.com 060520

www.schenker.com 060520

www.eu-upplysningen.se 060418

www.sika-institute.se 060527

www.springfellow.com 060430

www.swedishtrade.se/exportinformation 080510

<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article74029.ece> 080510

Muntliga källor

Jonas Bengtsson, Marknadschef, Börje Jönsson Åkeri AB, Helsingborg, 060422

Thomas Sandström, Åkerichef, Schenker Logistics, Växjö, 060520

Bilaga 1

Nedan redovisar vi vilka frågor vi valt att ta med i enkäten samt varför vi valt just dessa frågor.

I första delen ombeds företagen besvara hur väl deras syn på branschen stämmer överrens med följande påstående:

1. *Konkurrensen i logistikbranschen har ökat under de senaste 10-15 åren.*

Vår uppsats bygger på att vi anser att branschen redan är eller börjar bli mättad. En orsak till denna mättnad kan vara att det inte fraktas så mycket gods i världen längre, vilket inte stämmer. En annan orsak kan vara att det finns så många åkerier som konkurrerar med varandra att kunden har övertaget och alltid kan välja ett bättre alternativ till lägre pris. Detta tror vi i sin tur gör att åkerierna måste ha så låga priser eller många kringtjänster att de inte tjänar något på sina affärer. Därför är det intressant att se om åkerierna själva har samma uppfattning.

2. *Konkurrensen kommer främst från åkerier inom Sverige*
och
3. *Konkurrensen kommer främst från Västeuropa utom Sverige.*
och
4. *Konkurrensen kommer främst från forna Öststaterna.*

Det är viktigt att veta var konkurrensen kommer ifrån för att som företagare kunna ta reda på hur man skall bemöta den .

5. *De största åkerierna i Sverige hotar att konkurrera ut de mindre åkerierna.*
och
6. *De mindre åkerierna klarar sig bra i konkurrensen med de större åkerierna.*

Vad tycker åkerierna om konkurrensen? Är det bra eller dåligt att vara ett stort företag? Har de små eller stora åkerierna något de kan konkurrera med som de andra inte har?

7. *Flexibilitet är en viktig egenskap hos åkeriföretag för att kunna hävda sig i konkurrensen.*

Denna fråga besvarar dels hur viktigt företagen tycker det är med flexibilitet men också till viss del om de är flexibla på just de företaget gentemot kunden.

8. *Leveranssäkerhet är viktigt för att kunna hävda sig i konkurrensen.*

Detta trodde vi var självklart, men ville gärna ha det bevisat. Tycker alla att det är en självklarhet är det inget sätt att konkurrera egentligen men samtidigt kan de olika

företagen vara bättre eller sämre på att visa sina kunder/potentiella kunder att de faktiskt har en leveranssäkerhet.

9. *Möjlighet för kunden att få olika grader av service i form av till exempel i och urlastning av gods är nödvändigt för att kunna hävda sig i konkurrensen.*

Vad åkarna själva uppfattar som bra sätt att konkurrera är viktigt att veta. Tycker stora och små åkare lika? Här kanske man kan hitta den eventuella skillnaden mellan stora och små åkare som fråga 5 och 6 syftar på.

10. *Ert företag är en del av ett nätverk bestående av flera åkerier som samarbetar.*

11. *Ert företag är en del av ett nätverk bestående av andra företag än åkerier som samarbetar*

12. *Ert företag är inte en del av något nätverk.*

Hur bygger åkerier nätverk? Om alla åkerier till exempel bara bygger nätverk inom den egna branschen kan ju ett sätt att särskilja sig/ konkurrera vara att bygga nätverk utanför den egna organisationen.

13. *Att ha ett samarbete med andra företagare är en förutsättning för att lyckas som åkeriföretag.*

14. *Samarbete är inte nödvändigt, man kan konkurrera framgångsrikt på andra sätt.*

Var står Sveriges åkare idag? Samarbetar de eller gör de det inte? Är det större eller mindre åkare som samarbetar? Skulle de kunna bli mer framgångsrika om de samarbetade mer? Enligt många teorier är samarbete och nätverk ett sätt att få ett framgångsrikt företag.

15. *Väl utvecklade nätverk är ett bra sätt att konkurrera men för att hävda sig i konkurrensen måste man erbjuda kunderna ytterligare fördelar.*

Räcker det med ett bra nätverk? Finns det någon åkare som enbart konkurrerar via nätverksmetoden?

16. *Om man använder nätverk som konkurrensstrategi klarar man sig genom att enbart konkurrera med hjälp av denna strategi utan att framhålla andra fördelar hos sitt företag*

Vi tror inte det och det är intressant att se om företagarna själva håller med oss.

17. *Vårt företag har som huvudsaklig konkurrensstrategi att hålla ett lägre pris än konkurrenterna.*

Enligt litteraturen och vår erfarenhet är detta en vanlig konkurrensstrategi i alla branscher, intressant att se om logistikföretagen håller med oss.

18. *Vårt företag har som huvudsaklig konkurrensstrategi att erbjuda bättre service än konkurrenterna.*

Är konkurrens genom service och kringtjänster ett bra sätt att konkurrera. Använder sig åkarna av denna metod?

19. *Att erbjuda bättre service än konkurrenterna gör att man kan hålla en högre prislivå och ändå få tillräckligt med kunder.*

Tycker kunderna verkligen att service är så viktigt att de är mer intresserade av att få godset transporterat från a till b till så lite kostnad som möjligt?

Andra delen av enkäten syftar till hur åkarna tror att andra åkare uppfattar konkurrenssituationen:

Det är intressant att få reda på hur företagen uppfattar att deras konkurrenter är och arbetar eftersom man av det kan dra slutsatser när man analyserar hur företagen arbetar med konkurrens.

1. *De flesta svenska åkerier anser att konkurrensen i logistikbranschen har ökat de senaste 10-15 åren.*
2. *De flesta svenska åkeriföretag anser att konkurrensen främst kommer från andra svenska företag.*
3. *De flesta svenska åkeriföretag anser att konkurrensen kommer från Västeuropa utom Sverige.*
4. *De flesta svenska åkeriföretag anser att konkurrensen främst kommer från forna öststaterna.*
5. *Många svenska åkerier ingår i ett nätverk där flera åkerier samarbetar.*
6. *Många svenska åkerier samarbetar med andra företag än åkerier till exempel grossister och import/exportföretag.*
7. *De flesta svenska åkerier ingår inte i ett nätverk där olika företag samarbetar.*
8. *De flesta svenska åkerier försöker hävda sig i konkurrensen främst genom att hålla ett lägre pris än sina konkurrenter.*
9. *Svenska åkerier har lätt att hävda sig på den europeiska marknaden enbart genom "lägsta pris"- strategin.*
10. *Svenska åkerier kan inte hävda sig i den europiska konkurrenssituationen genom strategin "lägst pris" eftersom man har för höga kostnader i Sverige, bland annat för löner.*
11. *Många svenska åkeriföretag försöker hävda sig i konkurrensen främst genom att ge bättre service än konkurrenterna.*
12. *Många svenska åkeriföretag försöker hävda sig i konkurrensen främst genom att erbjuda stor flexibilitet vad gäller till exempel transportsätt och rutiner.*

Bilaga 2

Stöd inför intervjun med Börje Jönsson Åkeri och Schenker Logistics

- Hur stor andel av era kunder är kontrakterade för regelbundna uppdrag?
- Hur har företagets ekonomi sett ut senaste åren? Negativ trend?
- Nyckeltal
- Vilka brister ser du i företagets marknadsföring?
- Vad vill du förändra?
- Hur jobbar ni med marknadsföring?
- Vilka arbetar med marknadsföring/ kundrelationer?
- Hur jobbar ni med långsiktiga kundrelationer?
- Hur stor andel av era kunder är ”engångs kunder”
- Vad har hänt med konkurrensen under de senaste 10 åren, alltså efter inträdet i EU.

Pris

Konkurrensen i branschen har gjort att priserna pressats bland annat genom öststaternas billiga arbetskraft. Hur har ni de senaste tio åren förändrat er prisbild för att möta detta?

Differentiering

Kan eller vill man som företagare inte konkurrera genom att hålla ett lågt pris kan man konkurrera genom att differentiera sitt företags tjänster, till exempel genom att erbjuda speciella garantier som andra företag inte har, inkludera hjälp vid lastning och lossning osv.

- Hur har ni under de 10 senaste åren (cirka) förändrat er när det gäller denna typ av differentiering?
- Erbjuder ni fler kringtjänster till själva transporten?
- Eller färre för att pressa priset?
- Vilka kringtjänster?

Fokusering på en viss målgrupp

- Riktar ni in er på någon speciell målgrupp när ni letar efter nya kunder? Till exempel livsmedelproducenter? Frukt och grönt osv.
- Till vilken målgrupp hör majoriteten av era transporter?
- Hur har det förändrats under de 10 senaste åren?

Nätverk och samarbete

- Logisikbranschen präglas ju av kontrakt och långsiktiga affärsrelationer hur pass mycket är ni beredda att kompromissa/förändra ert koncept/erbjuda ytterligare tjänster för att få till stånd en ny affär?
- Många forskare menar att det om man drar det till sin spets finns två typer av företagare. De som vill vinna till varje pris och vars affärsidé är ett färdigt koncept där vissa saker ingår och vissa saker inte ingår medan den andra typen av företagare tror mer på samarbete, att man som företag skall skapa en relation med kunden och hitta en lösning som båda tycker är bra. Uppfattar ni det som att åkerier tidigare hade ett mer fast erbjudande som kunden fick ta som det var och att åkerier numer är mer flexibla, för att kunna få/behålla kunder?

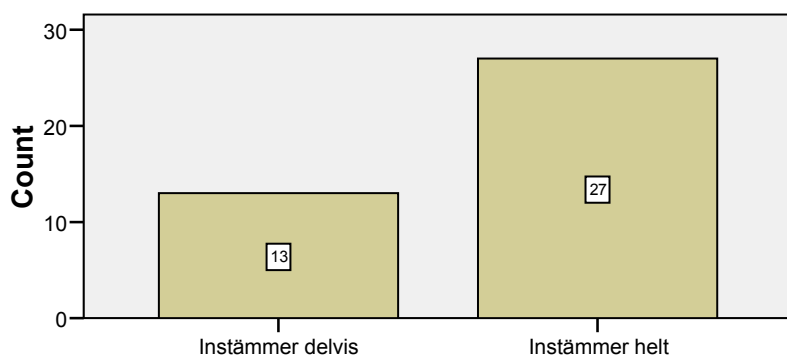
- Vilka olika konkurrensmetoder har ni provat (främst under de sista 10 åren men även tidigare) och vilka har ni tyckt var bra respektive dåliga?

Bilaga 3

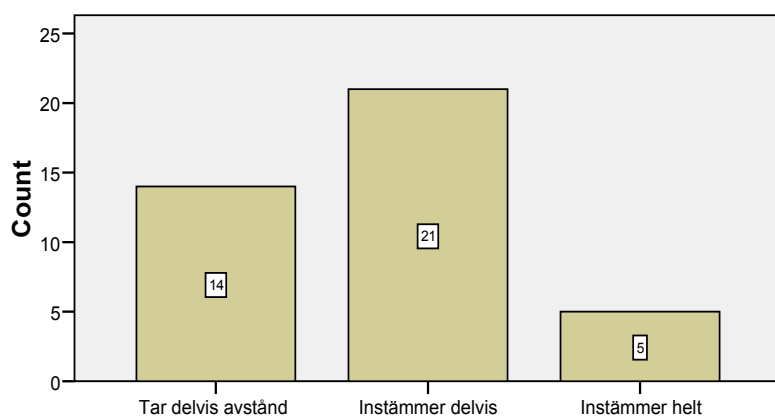
Resultat av enkäterna

På följande sidor presenteras resultatet av vår enkät. Resultatet från varje fråga presenteras var för sig i diagramform. De som svarat på enkäten har haft möjlighet att välja mellan fem olika svarsalternativ, men om ett eller flera svarsalternativ inte har använts av någon av de som svarat på enkäten så finns de inte med i diagrammet.

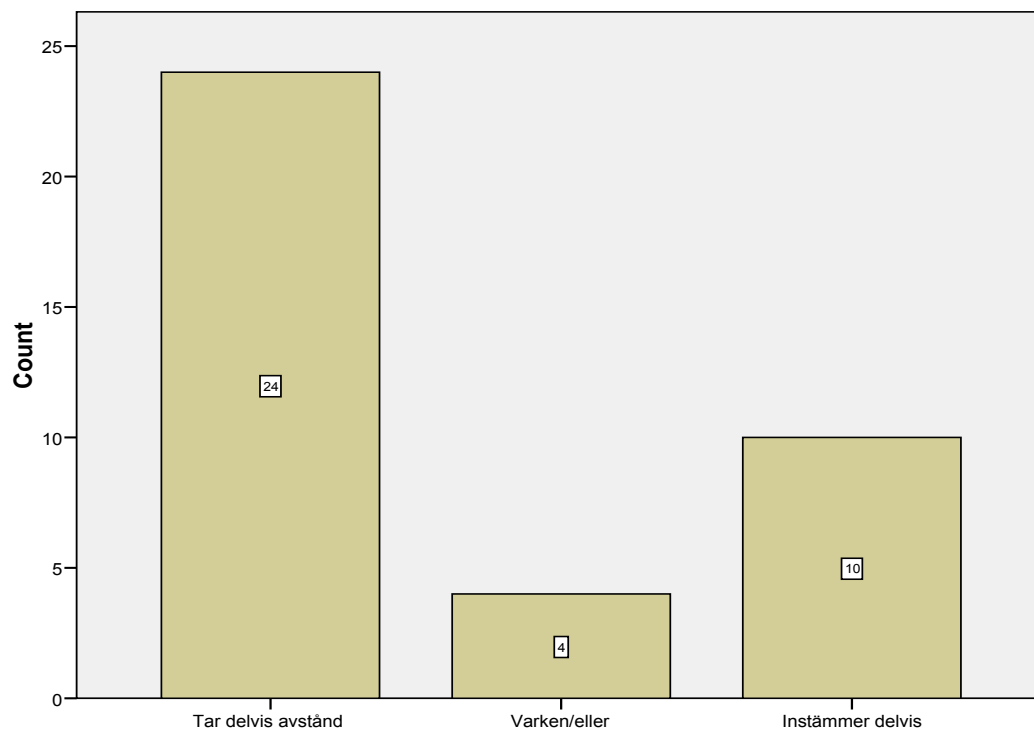
Totalt har 150 företag haft möjlighet att delta i enkätstudien men endast 40 har valt att delta.



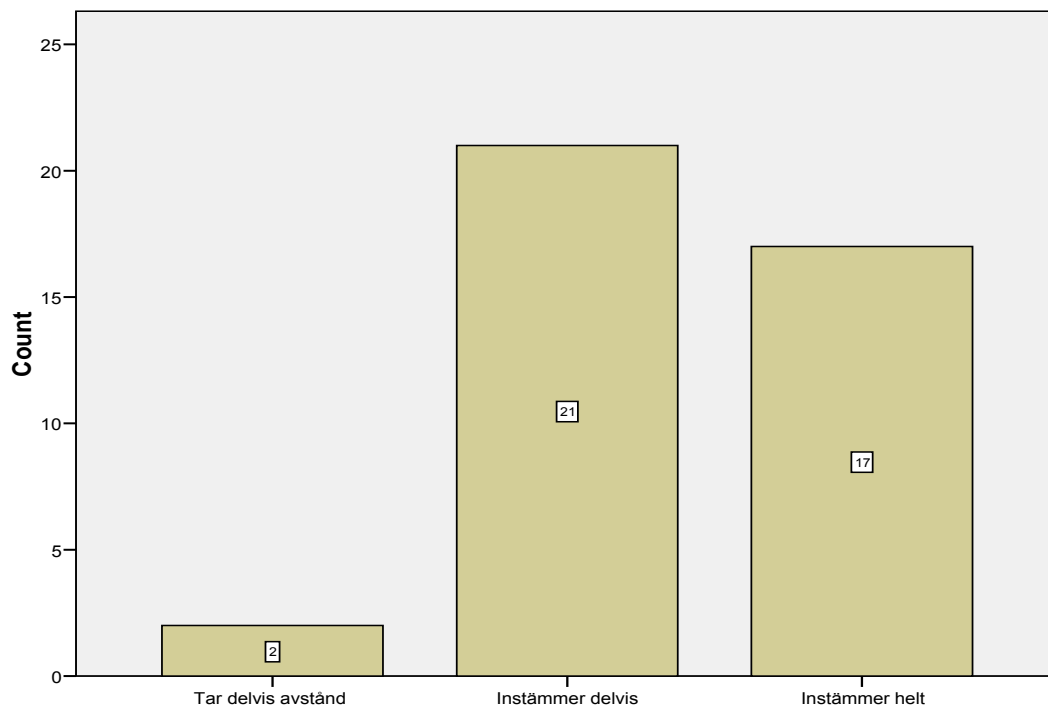
A1. Konkurrensen i åkeribranschen har ökat under de senaste 10-15 åren



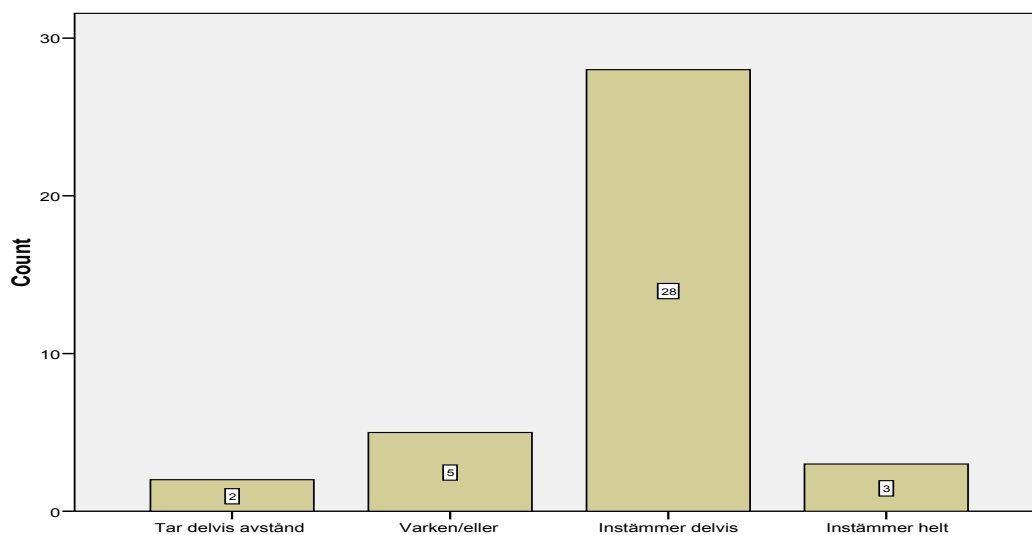
A2. Konkurrensen kommer främst från Västeuropa utom Sverige



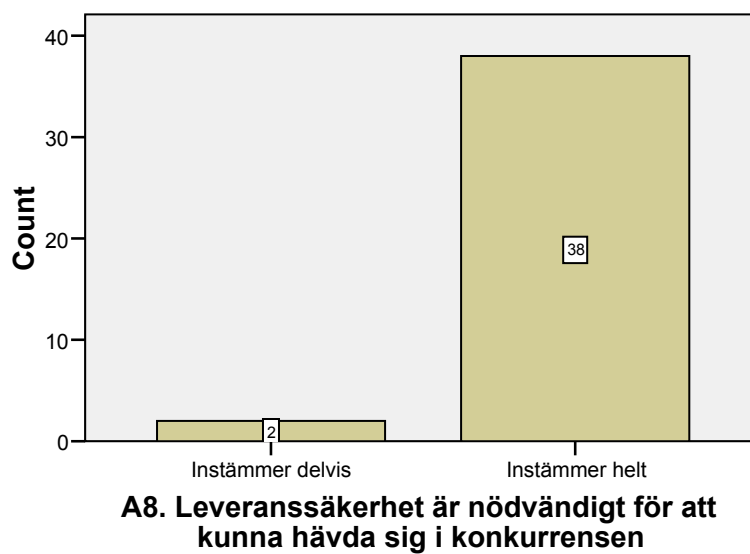
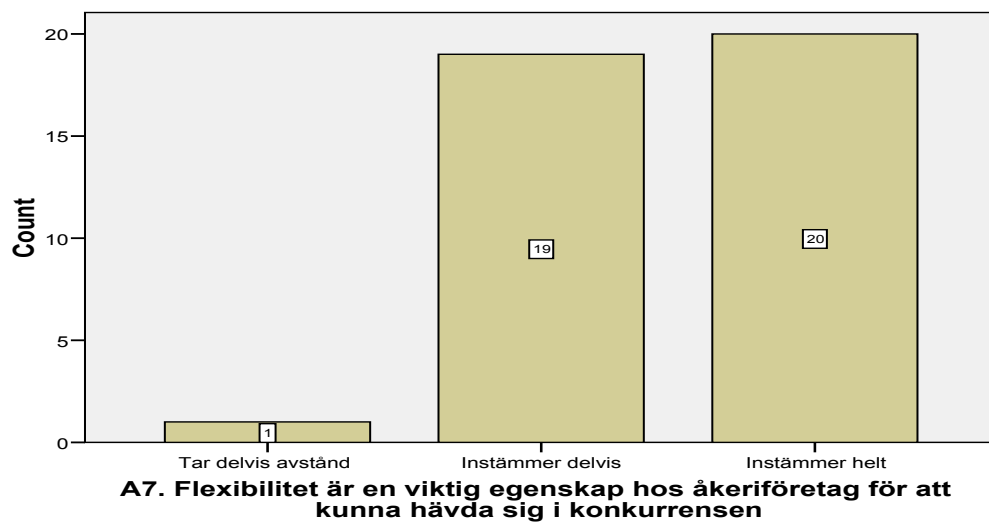
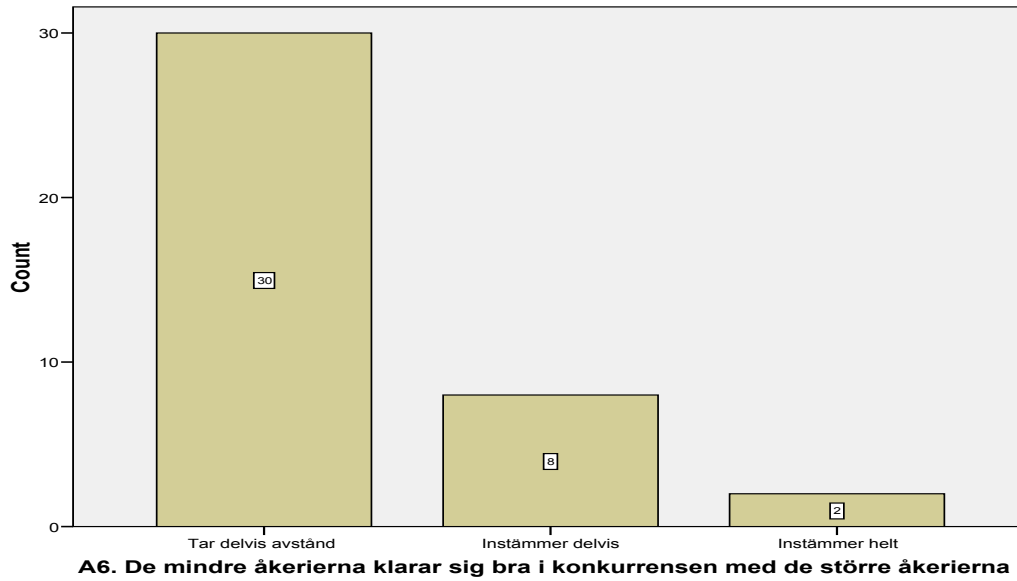
A3. Konkurrensen kommer främst från Västeuropa utom Sverige

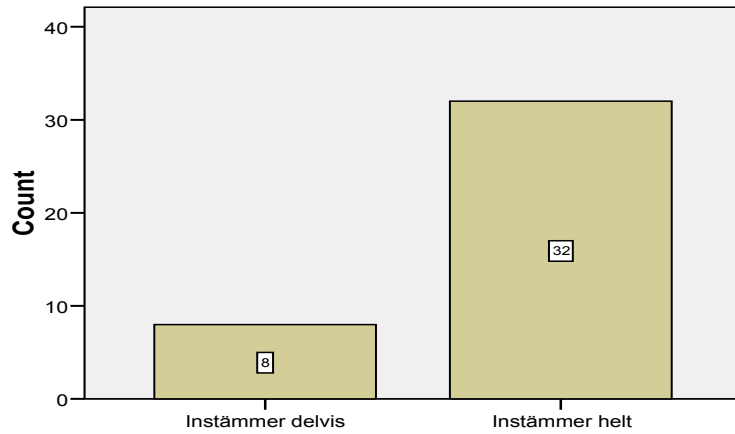


A4. Konkurrensen kommer främst från forna öststaterna

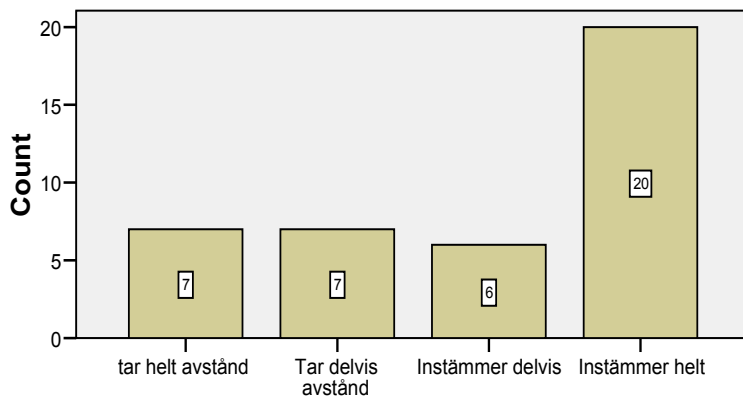


A5. De största åkerierna i Sverige hotar att konkurrera ut de mindre åkerierna





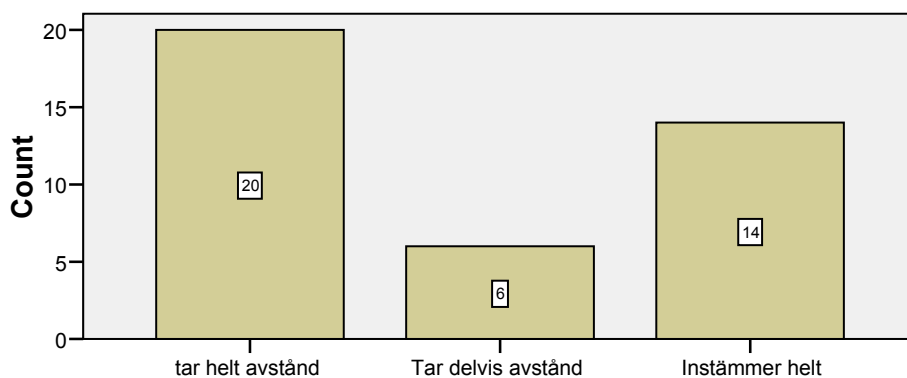
A9. Möjlighet för kunden att få olika grader av service i form av till exempel i och urlastning av gods är nödvändigt för att kunna hävda sig i konkurrensen



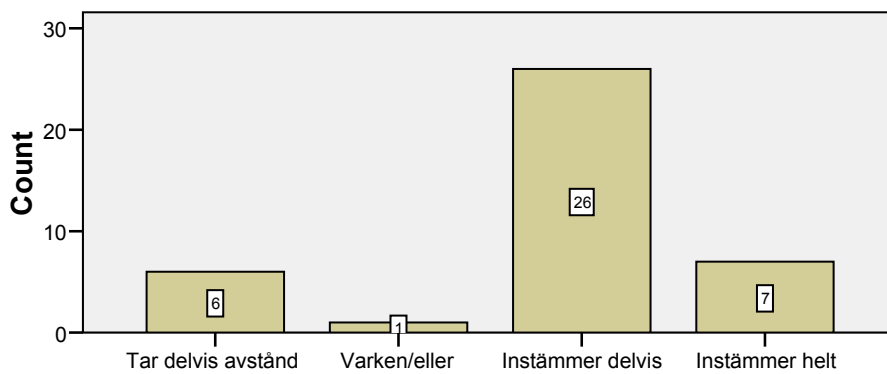
A10. Ert företag är en del av ett nätverk bestående av flera åkerier som samarbetar



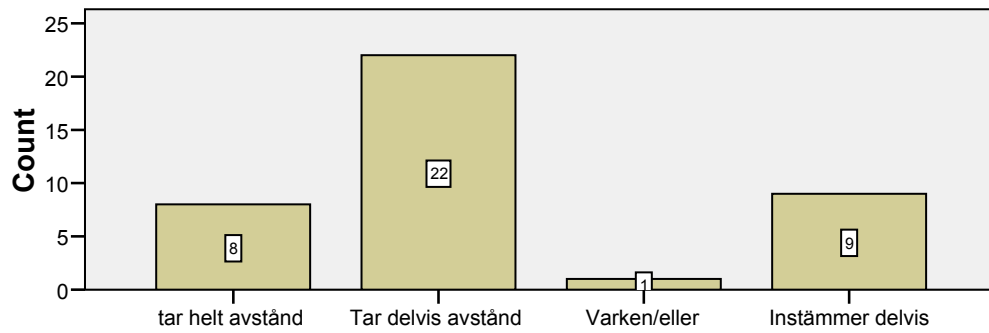
A11. Ert företag är en del av ett nätverk bestående av andra företag än åkerier som samarbetar.



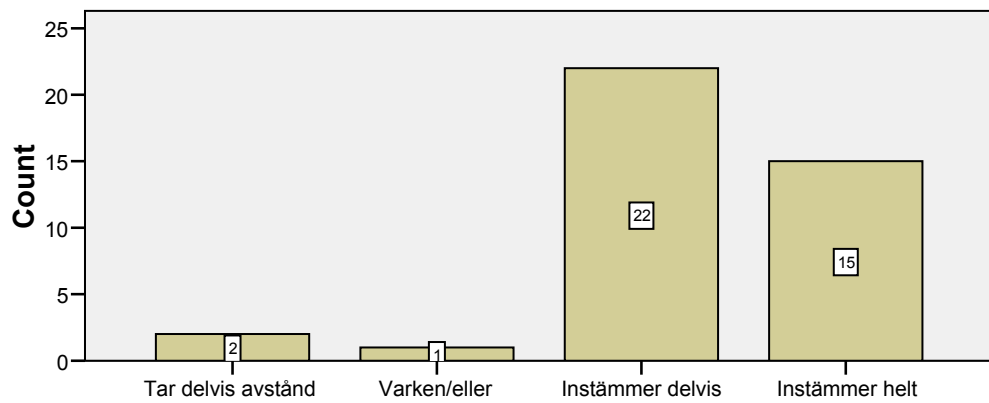
A12. Ert företag är inte en del av något nätverk



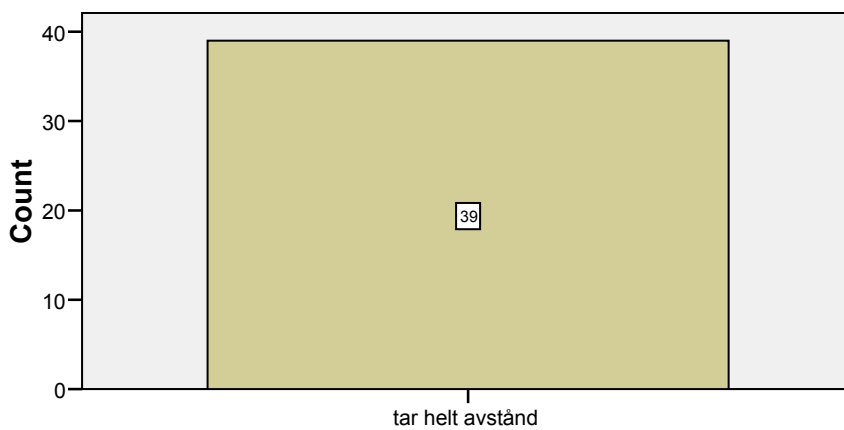
A13. Att ha ett samarbete med andra företagare är en förutsättning för att lyckas som åkeriföretag



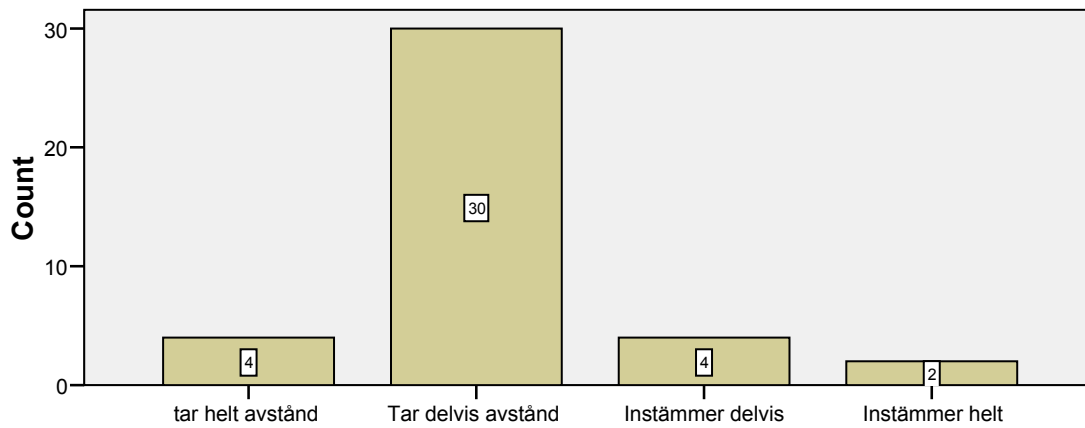
A14. Samarbete är inte nödvändigt, man kan konkurrera framgångsrikt på andra sätt



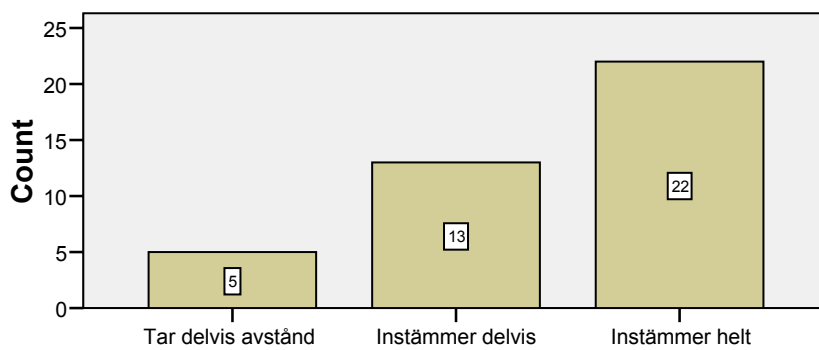
A15. Väl utvecklade nätverk är ett bra sätt att konkurrera men för att hävda sig i konkurrensen måste man erbjuda kunderna ytterligare fördelar.



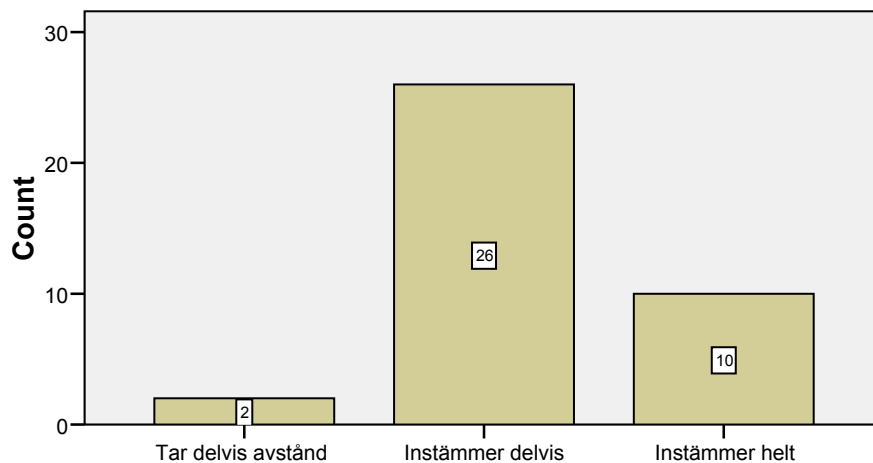
A16. Om man använder nätverk som konkurrensstrategi klarar man sig genom att enbart konkurrera med hjälp av denna strategi utan att framhålla andra fördelar hos sitt företag.



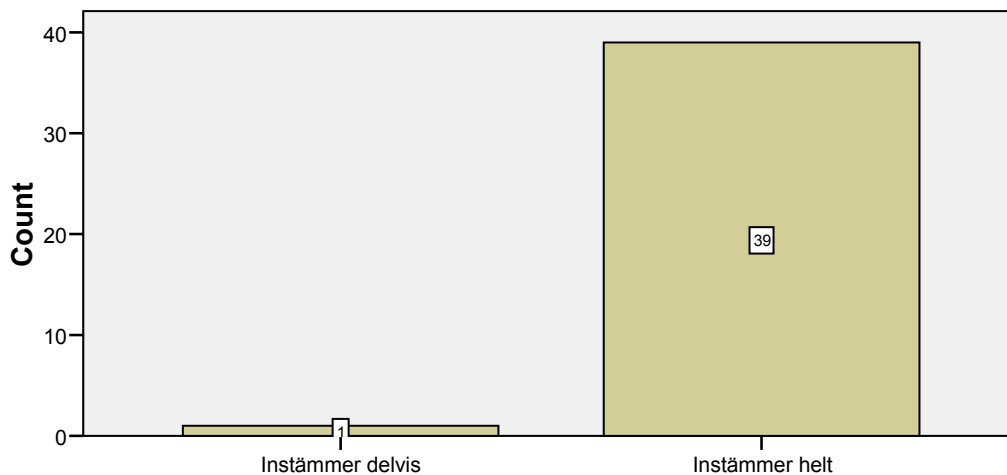
A17. Vårt företag har som huvudsaklig konkurrensstrategi att hålla ett lägre pris än konkurrenterna



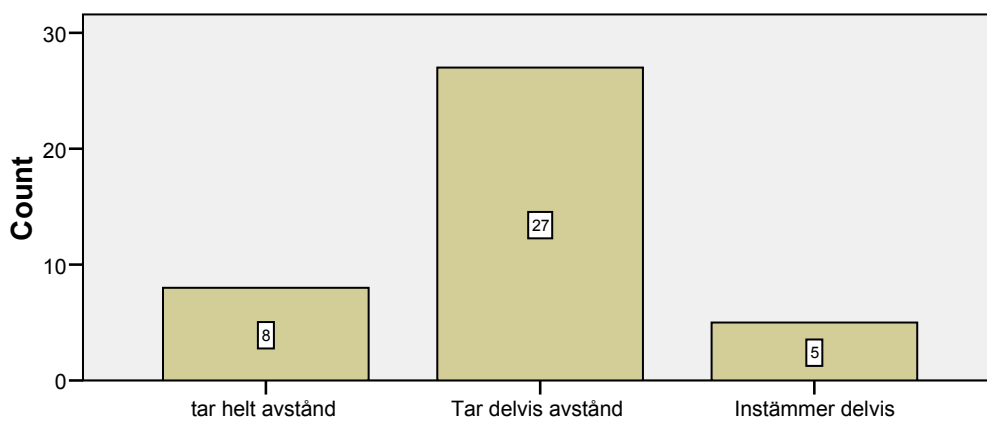
A18. Vårt företag har som huvudsaklig konkurrensstrategi att erbjuda bättre service än konkurrenterna



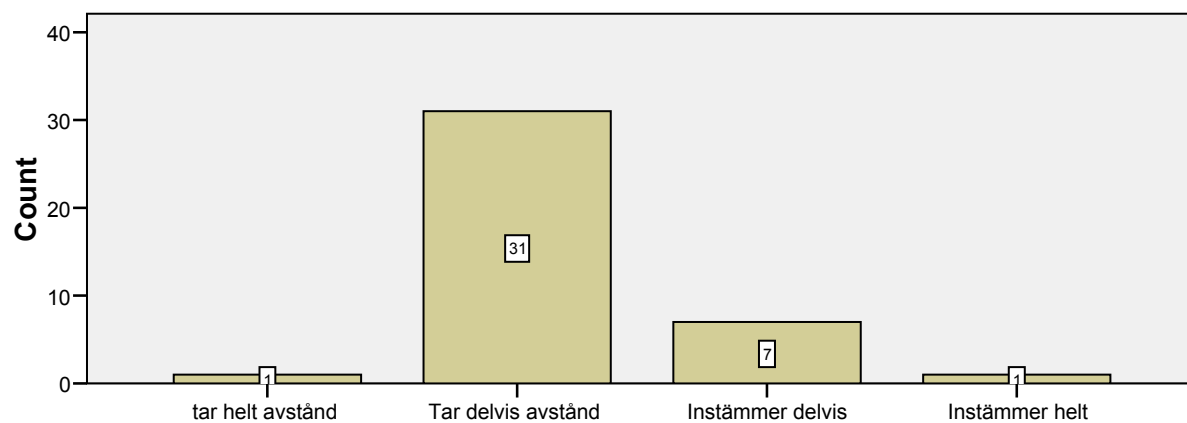
A19. Att erbjuda bättre service än konkurrenterna gör att man kan hålla en högre prisnivå och ändå få tillräckligt med kunder



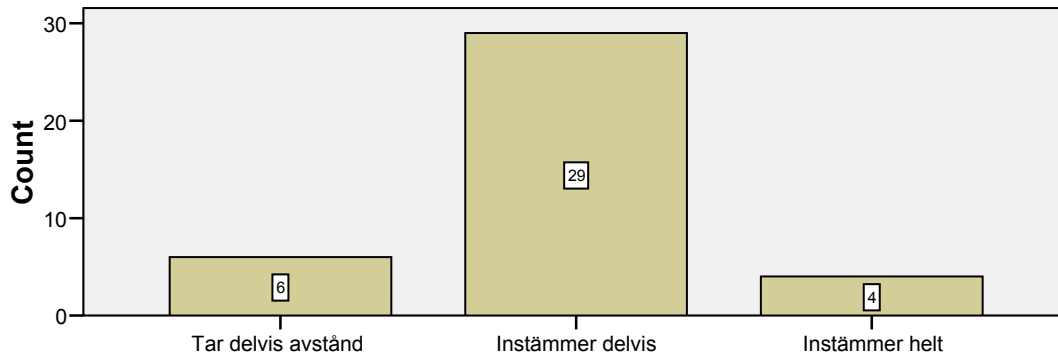
B1. De flesta åkeriföretag anser att konkurrensen i åkeribranschen har ökat under de senaste 10-15 åren



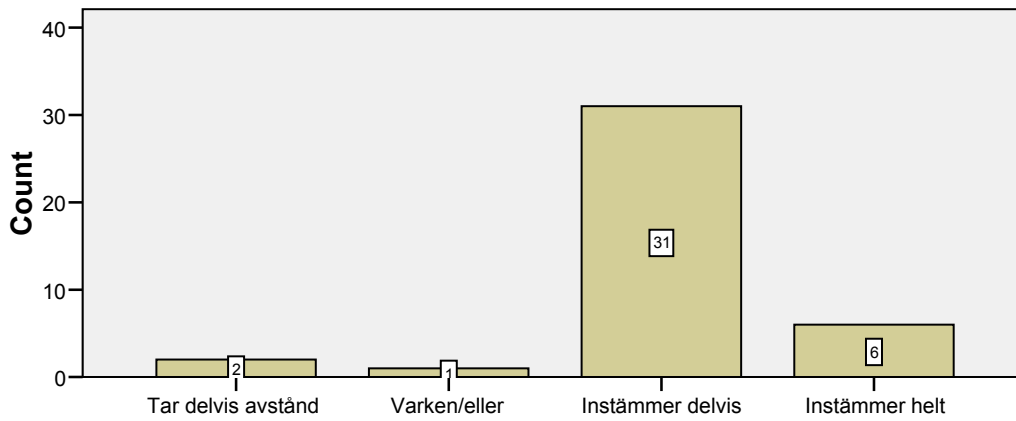
B2. De flesta svenska åkeriföretag anser att konkurrensen främst kommer från andra svenska åkeriföretag



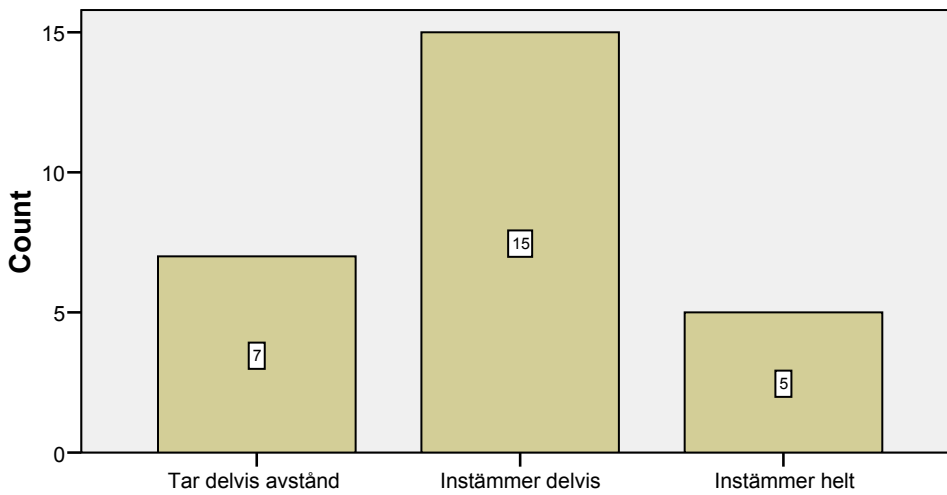
B3. De flesta svenska åkeriföretag anser att konkurrensen främst kommer från Västeuropa utom Sverige



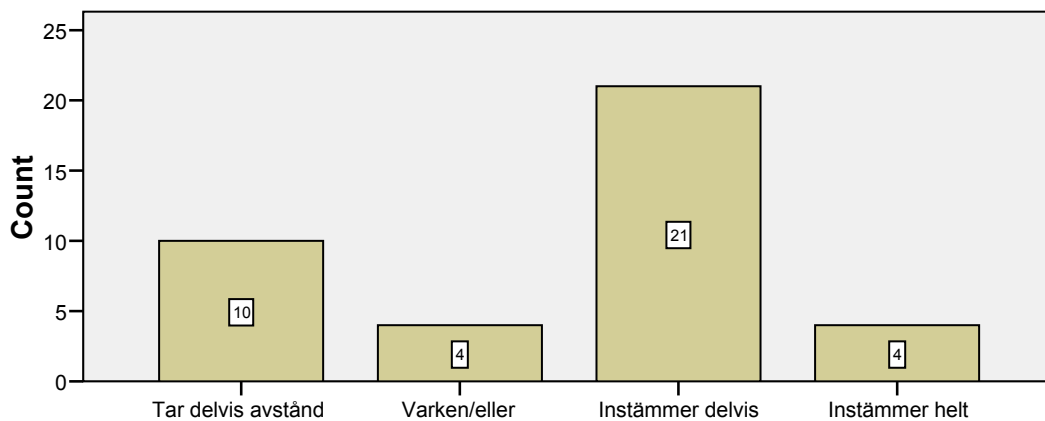
B4. De flesta svenska åkeriföretag anser att konkurrensen främst kommer från forna öststaterna



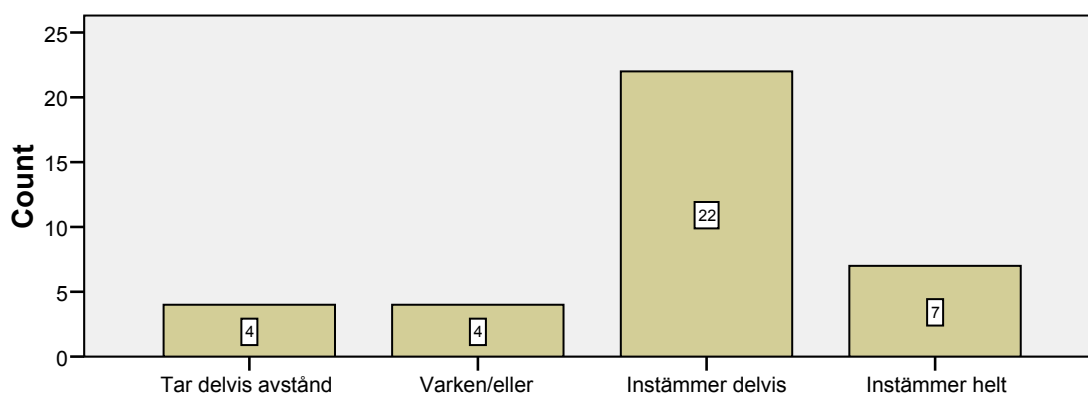
B5. Många svenska åkerier ingår i nätverk där flera åkerier samarbetar



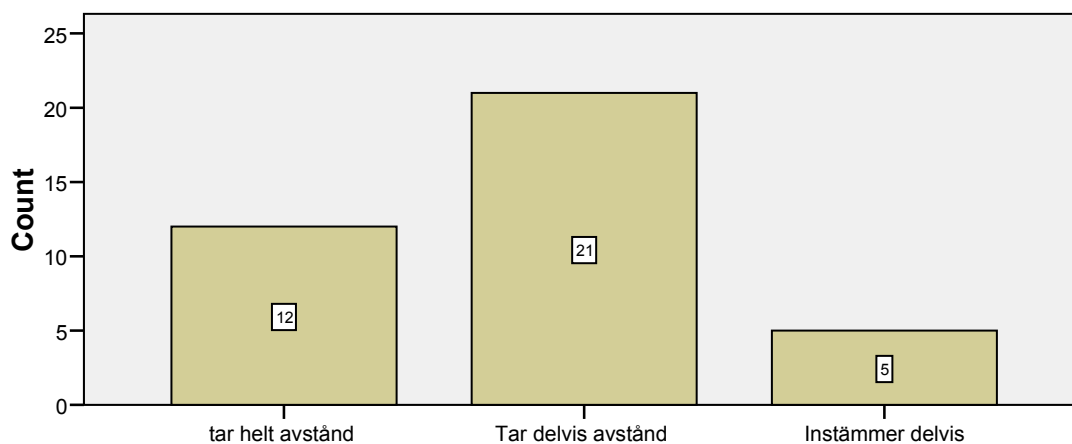
B6. Många svenska åkerier samarbetar med andra företag än åkerier till exempel grossister och import/exportföretag



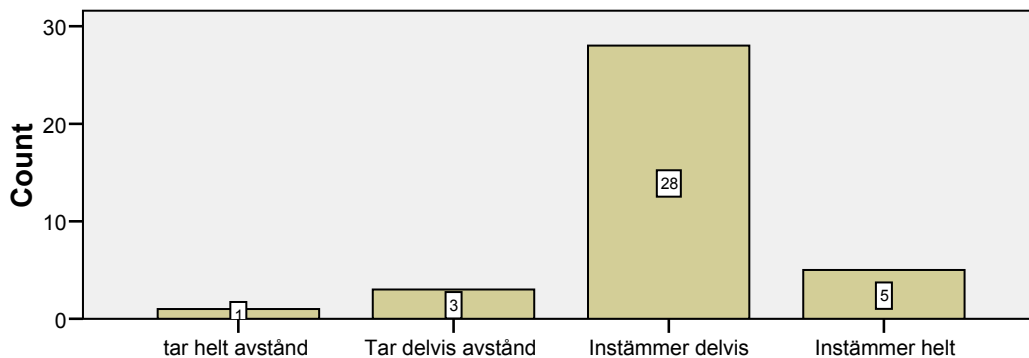
B7. De flesta svenska åkerier ingår inte i ett nätverk där olika företag samarbetar



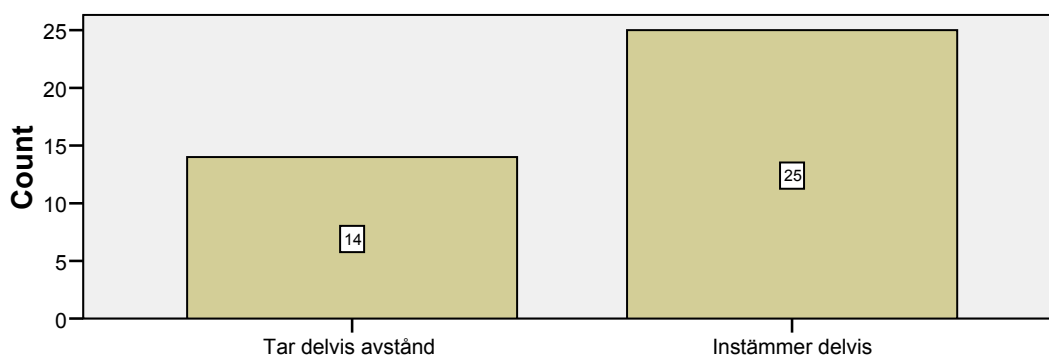
B8. De flesta åkeriföretag försöker hävda sig i konkurrensen främst genom att hålla ett lägre pris än sina konkurrenter



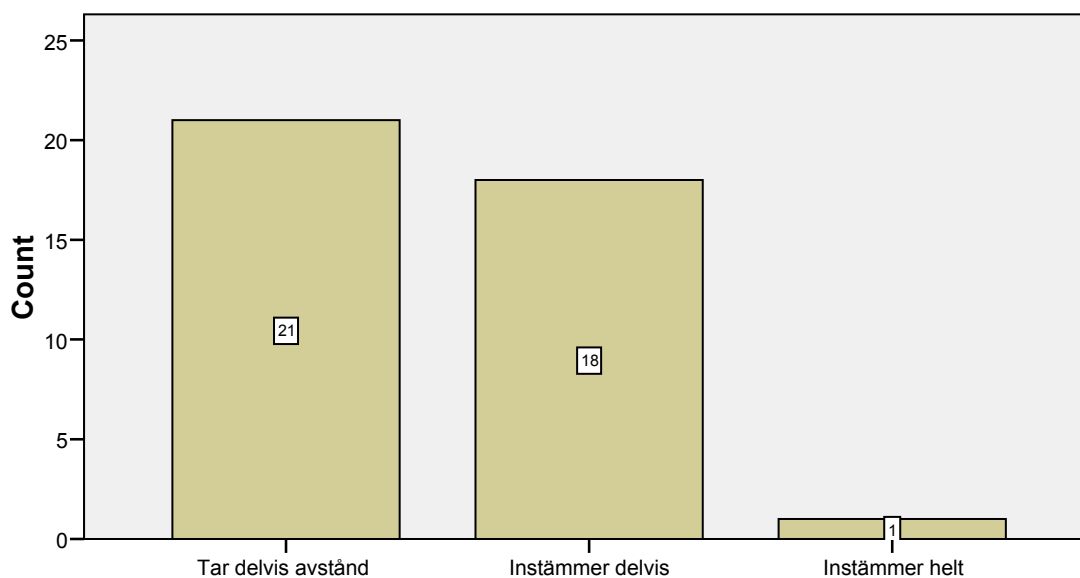
B9. Svenska åkerier kan lätt hävda sig på den europeiska marknaden genom enbart "lägsta pris strategin"



B10. Svenska åkerier kan inte hävda sig i den europeiska konkurrenssituationen genom strategin "lägst pris" eftersom man har så höga kostnader i Sverige, bland annat för löner



B11. Många svenska åkeriföretag försöker hävda sig i konkurrensen främst genom att ge bättre service än konkurrenterna



B12. Många svenska åkeriföretag försöker hävda sig i konkurrensen främst genom att erbjuda stor flexibilitet vad gäller till exempel transportsätt och rutiner