



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Att skapa konkurrensfördelar

– En studie som granskar begreppet med fokus på icke
unika produkter

Maria Larsson

Katarina Lindström

Malin Nilsson

Kursansvarig:
Cecilia Fredriksson & Gustaf Kastberg

Kandidatuppsats
SMT 302 10 p.
VT 2007

Sammanfattning

- Titel:** Att skapa konkurrensfördelar – En studie som granskar begreppet med fokus på icke unika produkter
- Författare:** Maria Larsson, Katarina Lindström, Malin Nilsson
- Syfte:** Uppsatsen syftar till att undersöka hur livsmedelsföretag som saluför råvaror skapar varaktiga konkurrensfördelar.
- Frågeställning:** Hur skapar ett företag varaktiga konkurrensfördelar när deras produkt inte längre kan ses som en unik resurs?
- Nyckelord:** Konkurrensfördelar, resurser, branschekonomiskt och resursbaserat synsätt, brand management, barriärer, strategier, varumärke.
- Metod:** När urvalet av teori och empiri gjorts har vi utgått från de fyra källkritiska områdena. Uppsatsen har en deduktiv ansats då vi utgår från teorierna och tillämpar sedan dessa på det valda empiriska fältet Vi har undersökt tre fallföretag, dessa är; Salico AB, Sundstorgets Kött & Delikatesser och Ålgrändens Fisk & Delikatesser AB. Tre intervjuer har genomförts, en för varje företag. Vi har valt ett kvalitativt tillvägagångssätt för insamlandet av material till vår uppsats. Även två icke deltagande observationer har genomförts i de två butikerna tillhörande Sundstorgets Kött & Delikatesser respektive Ålgrändens Fisk & Delikatesser.
- Slutsatser:** Efter att ha analyserat våra tre valda företag kan vi konstatera att samtliga lyckats differentiera sig inom respektive bransch och marknad. Således har vi visat att teorierna om positioneringens vikt stämmer i praktiken. Fallföretagen som använts i analysen har uppmärksammat oss på vikten av kunskap. Unika omständigheter kan bidra till att även

om produkten inte ses som unik kan företag genom olika strategiska beslut göra produkten svårimiterbar. Vi menar vidare att varumärket kan fungera som ett redskap och utgör den kommunikativa länken mellan företag och konsument.

Innehållsförteckning

	Sida
1 Inledning	5
1.1 Bakgrund och problembeskrivning	5
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Disposition	7
2 Metod – Vår väg mot målet	8
2.1 Den teoretiska delens tillvägagångssätt	8
2.2 Den empiriska delens tillvägagångssätt	9
2.3 Forskningens tillförlitlighet	11
2.4 Avgränsning.....	12
3 Teori	13
3.1 Vikten av ett varumärke – Den resursbaserade synen	15
3.1.1 Är resursen värdefull?	15
3.1.2 Är resursen sällsynt?	17
3.1.3 Går det att imitera resursen?	18
3.1.4 Är resursen effektivt organiserad?	19
3.2 Att anpassa sin strategi för att öka möjligheterna att konkurrera	20
3.3 Brand management – att bygga ett varumärkeskapital	22
3.1.1 Varumärkesmixen	22
3.4 Teoretiska slutsatser	26
4 Empiri och analys	27
4.1 Salico AB	27
4.1.1 Lönsamhetspotential enligt ett branschekonomiskt synsätt	28
4.1.2 Salicos konkurrensposition utifrån strategiteoretisk kontext – Fokus på resurserna.....	30

4.1.3 Generiska strategier – Att positionera sig på marknaden.....	31
4.1.4 Brand management – Varumärkesmixens relevans	33
4.2 Sundstorgets kött & delikatesser samt Ålgrändens fisk & delikatesser	35
4.2.1 Lönsamhetspotential enligt ett branschekonomiskt synsätt	37
4.2.2 Konkurrensposition utifrån strategiteoretisk kontext - Fokus på resurserna.....	37
4.2.3 Brand management – Varumärkesmixens relevans	38
5 Slutsatser	39
6 Diskussion och avslutning	42
6.1 Förslag till fortsatt forskning	45
7 Källförteckning.....	46
Bilaga 1 Översikt av Salicos tre varumärken	
Bilaga 2 Intervjumaterial Sailco AB	
Bilaga 3 Intervjumaterial Sundstorgets Kött och Delikatesser	
Bilaga 4 Intervjumaterial Ålgrändens Fisk och Delikatesser	

1 Inledning

Uppsatsen inledande del syftar till att bekanta läsaren med det valda ämnet. Avsnittet består utav en kort introduktion till bakgrund och problemformulering. Därefter konkretiseras problemet med ett syfte och en frågeställning. Slutligen ges läsaren en översiktsskild av uppsatsens disposition och upplägg.

1.1 Bakgrund och problembeskrivning

I dagens högteknologiska samhälle handlar det inte längre om att bara introducera en helt ny produkt på marknaden, utan snarare om att utveckla de produkter som redan finns. Dagens produkter liknar varandra allt mer och närmar sig varandra i både utseende och egenskaper. Det finns idag ett stort antal teorier som beskriver hur företag bör agera för att skapa konkurrensfördelar på en allt mer konkurrensintensiv marknad. Omvärlden förändras i snabb takt och företagen verkar på marknader där efterfrågan varierar och ter sig alltmer komplex. Med fler företag blir konkurrensen större, vilket även leder till att kunderna har större valmöjligheter. Företagen tvingas då att anpassa sig till förändringarna för att ha en chans när kunden får allt större makt. Produktutveckling och ständig förnyelse blir således centrala begrepp för att kunna anpassa företagets utbud till den ständigt skiftande efterfrågan som finns i samhället.

Företag som saluför råvaror inom livsmedelsbranschen har haft begränsade produktutvecklingsmöjligheter eftersom råvaror förlorar sitt fundamentala värde om det inte längre kan användas till sin ursprungliga funktion. Livsmedelsbranschen kännetecknas av en väldigt hård konkurrens, och företag inom branschen tvingas således till allt större kundanpassningar för att kunna konkurrera på marknaden.¹ Produkter blir allt mer snarlika och det torde bidra till att livsmedelsfabrikanter försöker särskilja sig genom andra attribut än sin produkt för att skapa varaktiga konkurrensfördelar på dagens marknad. Företag inom råvarubranschen måste således på olika sätt få produkterna att lämna dess generiska stadier, så att de därmed kan ta mer betalt, utan att förändra produktens fundamentala värde. Således blir

¹ Fölster & Bergström; 2001

det viktigt att skapa ett mervärde för kunden, utöver produkten, för hur ska konsumenter annars kunna föredra ett företag framför ett annat? Strategier blir ett centralt begrepp för att lyckas med detta. Strategier hjälper företag att analysera och förstå dess yttre kontext och att förhålla sig till denna.²

Michael E Porter belyser begreppet strategi utifrån ett branschekonomiskt perspektiv. Han menar att genom att titta på branschens funktionssätt och lönsamhetspotential skapas förståelse för hur företag bör arbeta med strategier. I sin modell "Five forces" har Porter identifierat fem strukturella faktorer som avgör hur attraktiv en bransch är och vilken lönsamhetspotential som finns; leverantörer, kunder, nya aktörer, substitut och rådande konkurrens. Dessa faktorer analyseras utifrån huruvida de kan förhandla bort en potentiell vinst eller ej. De faktorerna som är starkast påverkar utformningen av strategin i ett företag.³ Det gäller således för företag att finna en position i branschen där företaget bäst kan försvara sig mot dessa konkurrenskrafter eller åtminstone påverka dem till sin fördel.

Företag med generiska produkter har ofta förknippats med att använda sig av kostnadsledarskapsstrategier. Eftersom det är små skillnader mellan olika företags produkter är den upplevda risken för konsumenten låg.⁴ Detta påstående kan appliceras på produkter såsom råvaror och livsmedel eftersom dessa, precis som generiska produkter, har liten möjlighet att utvecklas utan att tappa sitt ursprungliga värde. Denna typ av strategi kommer inte vidare att behandlas i uppsatsen eftersom det lätt skapas en pseudolojalitet i kostnadsledarstrategier. Uppsatsen syftar till att visa hur varaktiga konkurrensfördelar kan skapas. Kostnadsledande strategier kan inte ses som en varaktig konkurrensfördel eftersom strategin av naturliga skäl bidrar till låg lojalitet hos konsumenter. Vi kommer då istället att fokusera på hur ett företag kan differentiera sig eftersom strategier av sådana slag har betydligt större potential att skapa lojala kunder. Vi menar att råvaru- och livsmedelsföretag kan och bör differentiera sig eftersom detta skulle kunna bidra till förutsättningar för högre kundlojalitet. Genom att differentiera sig kan företag skapa konkurrensfördelar som är svåra att imitera och således skapa förutsättningar för en varaktig konkurrensposition. Porter menar att om ett företag ska kunna ha en konkurrenskraftig strategi krävs det att företaget kan erbjuda

² Porter 1980

³ Porter 1980

⁴ Hallgren 2006;27

något annorlunda. Det handlar om att ha en unik kombination av aktiviteter för att kunna ge kunden ett mervärde. Det är alltså på detta sätt som företaget bör skilja sig från sina konkurrenter, genom att vara unika på marknaden.⁵

1.2 Syfte och frågeställning

Då livsmedel och framförallt råvaror endast kan förändras och förbättras till en viss omfattning finns det en naturlig problematik i hur företag med sådana produkter skapar varaktiga konkurrensfördelar. Syftet med denna uppsats är således att undersöka hur livsmedelsföretag som saluför råvaror skapar varaktiga konkurrensfördelar.

Utifrån vårt syfte har vi valt följande frågeställning:

- Hur skapar ett företag varaktiga konkurrensfördelar när deras produkt inte längre kan ses som en unik resurs?

1.3 Disposition

Detta avsnitt syftar till att ge läsaren en god bild av hur vi valt att disponera vår text. Nu närmast kommer vi att redogöra för vår metod (kapitel 2) där vi redogör för hur vårt arbete med att besvara vår frågeställning har fortgått. Vi redogör för vårt teoretiska tillvägagångssätt (kapitel 2.1). Vidare belyser vi det empiriska tillvägagångssättet som består utav intervjuer samt icke deltagande observationer (kapitel 2.2). Kapitel två innefattar dessutom ett avsnitt gällande forskningens tillförlitlighet (kapitel 2.3) samt en beskrivning av vilka avgränsningar vi gjort (kapitel 2.4). Kapitel tre kommer att belysa de teorier som vi anser vara av relevans för vårt syfte. Kapitlet kommer att fungera som ytterligare en avgränsning där ämnet kommer att smalnas av genom de olika teorier som lyfts fram. Fokus kommer att ligga på begrepp såsom konkurrensfördelar, varumärke, strategier och resurser. I kapitel fyra testar vi våra teoretiska slutsatser genom det empiriska material som vi använt oss av. Kapitlet syftar till att skapa förståelse för hur teori och empiri kan kopplas samman och bidra till djupare kunskap inom ämnet. Kapitel fem inbegriper de slutsatser som vi kommit fram till genom arbetets gång och besvarar vårt syfte på ett mer överskådligt sätt. Arbetet avslutas med en diskussion (kapitel 6) där vi för fram de tankar och åsikter som lyfts fram under arbetets gång och avslutas med förslag till hur ämnet skulle kunna utforskas djupare (kapitel 6.1)

⁵ Porter 1996

2 Metod – Vår väg till målet

Att inhämta material till en uppsats är en process. I detta kapitel vill vi ge läsaren en förståelse för de val vi gjort under uppsatsens utveckling. Således redogör vi här för vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av teori och empiri samt hur analysen utformats. Senare i detta kapitel tar vi även upp olika omständigheter kring uppsatsens tillförlitlighet och uppsatsens avgränsningar.

Utifrån en uppsats syfte och frågeställning väljs antingen ett kvalitativt eller kvantitativt tillvägagångssätt när insamling av material ska ske. Kvalitativ information kännetecknas av ord medan ett kvantitativt material består av siffror. Detta gör att en kvalitativ undersökning förutsätter egna tolkningar av informationen som insamlats, medan slutsatserna i kvantitativ information redan står att utläsa⁶. Utifrån denna förklaring har vi valt ett kvalitativt tillvägagångssätt för insamlandet av material till vår uppsats. Vi bestämde oss för att först göra en bred litteratursökning, för att sedan mer precist ringa in det område som intresserade oss.

2.1 Den teoretiska delens tillvägagångssätt

Vi har intresserat oss för olika strategier för att nå konkurrensfördelar, varumärkets betydelse för att nå dessa samt problematiken för livsmedelsföretag. Då det har skrivits få vetenskapliga texter som berör konkurrensfördelar för livsmedelsföretag, har vi valt att använda oss av teorier och modeller som är mer generella och sedan applicerat dessa på området vi valt. På bibliotekens söksidor har vi funnit vetenskapliga artiklar som använts i stor utsträckning då det oftast är här som forskares teser och slutsatser först publiceras. De presenterade teorierna omfattar endast så mycket som krävs för att läsaren ska kunna följa med i resonemangen vidare i uppsatsen. Då det är viktigt att göra urval⁷ är vår avsikt inte att presentera ett komplett teoretiskt ramverk, utan att belysa delar som har relevans för vår uppsats.

⁶ Trost 2005

⁷ Leth & Thurén; 2001:79

2.2 Den empiriska delens tillvägagångssätt

För att den slutliga analysen ska bli mer trovärdig har vi valt ett empiriskt material där teorierna prövas. Efter att teoretiskt material insamlats och en del kunskap om området erhållits började vi därför söka efter företag som var lämpiga för uppsatsens syfte och frågeställning. Uppsatsen har således en deduktiv ansats då vi utgår från teorierna och tillämpar sedan dessa på det valda empiriska fältet.⁸

Att hitta ett empiriskt fält som hade relevans för det område vi ville undersöka har varit en relativt lång process. Då det var svårigheterna för livsmedelsföretag att differentiera sig som vi intresserade oss för blev urvalet snabbt begränsat. När vi intresserat oss för något företag visade det sig att dessa på ett eller annat sätt inte hade möjlighet att bli en del av vår uppsats. Det var då som vi uppmärksammade företaget Salico. Salico är inriktade på att sälja grönsaker och frukt, vilket gör det intressant för vår uppsats. Efter att ha läst om företaget på Internet kontaktade vi den sälj- och marknadsansvarige på företaget, Sebila Lapadatovic, för att bestämma tid till en intervju. Senare samma dag skickade vi intervjufrågorna till företaget för att Lapadatovic skulle kunna förbereda sina svar och ta fram eventuellt material. För att utforma frågorna så korrekt som möjligt använde vi oss av Runa Patel och Bo Davidssons bok *Forskningsmetodikens grunder*⁹ samt de olika intervjufrågor som Steinar Kvale beskriver i sin bok *Den kvalitativa forskningsintervjun*.¹⁰ Vi utgick även från de teorier som vi intresserat oss för, detta eftersom vi då försäkrade oss om att svaren skulle behandla det ämne som uppsatsen syftar till att belysa. De svar vi fick skulle då även underlätta uppsatsens analys eftersom teori och empiri passade ihop.

När intervjun genomfördes valde vi att alla tre personer från gruppen närvarande. Vi är medvetna om att när de som intervjuar är fler än två kan den intervjuade lätt känna sig i underläge.¹¹ Men vi valde att se till fördelarna istället. När alla i gruppen deltog kunde två personer anteckna svaren och kontrollera trovärdigheten medan den tredje ställde frågorna.¹² Frågorna var dessutom väldigt inriktade på företaget och formulerade utifrån en objektiv ståndpunkt. Eftersom intervjupersonen fått se frågorna innan intervjun hade personen även

⁸ Patel & Davidson; 2003:24

⁹ Patel & Davidsson; 1994

¹⁰ Kvale; 1997:124

¹¹ Patel & Davidson; 2003:24

¹² Patel & Davidson; 2003:24

möjlighet att förbereda sig inför intervjun och var därmed medveten om frågornas karaktär. Intervjun med Lapadatovic spelades in för att vi lättare skulle kunna analysera svaren i efterhand och minska risken för att något glömdes bort. Ytterligare en anledning till detta var att det finns ett krav på att intervjuerna skrevs ned, vilket underlättades när vi kunde lyssna på intervjun i efterhand. Trots detta var intervjun ett öppet och väldigt avslappnat samtal mellan oss i gruppen och den som intervjuades och hade mer karaktären av ett socialt möte.¹³ På detta sätt hade vi störst möjlighet att lära oss något av den som intervjuades.¹⁴ Den som intervjuades hade hela tiden möjlighet att ställa motfrågor och be att vi förtydligade frågor som tycktes oklara. Intervjun med Lapadatovic pågick i en timme och tjugo minuter.

För att komplettera vår undersökning av Salico har vi valt att även undersöka två andra liknande företag. Dessa är Sundstorgets Kött & Delikatesser och Ålgrändens Fisk & Delikatesser, som båda är lokaliserade i Helsingborg. Företagens namn avslöjar varför de intresserat oss, nämligen att de säljer livsmedel i form av råvaror. Båda företagen har var sin butik på Ålgränden respektive Drottninggatan i Helsingborg. Vi började med att göra ickedeltagande observationer i deras butiker. Därefter tog vi kontakt med de personer som arbetade i butikerna. Vi bestämde intervju med ägarna av respektive företag, dock föredrog de båda att intervjuerna skulle ske per telefon. Vi lämnade därför intervjufrågorna i butiken och genomförde intervjuerna per telefon senare samma dag, respektive dagen efter. Av förklarliga skäl kunde endast en person genomföra dessa intervjuer. De spelades därför in i största möjliga utsträckning för att alla i gruppen sedan kunde lyssna på dem och tolka svaren. Således utgör vår empiriska studie tre intervjuer och två observationer.

Kvale beskriver de som intervjuar utifrån två sätt, som malmletare eller som resenärer. Malmletarna söker information, medan resenärerna tillsammans med den intervjuade genomför en resa där de tillsammans kommer fram till svaren.¹⁵ Vi ser oss snarast som malmletare då vi söker information och svar på frågor hos människor som dagligen arbetar inom vårt intresseområde. Svaren på frågorna kommer inte att diskuteras fram tillsammans. Istället kommer vi som intervjuat tolka de svar vi får och sedan ställa dessa i relation till våra teorier.

¹³ Kvale;1997:122

¹⁴ Kvale;1997:117

¹⁵ Kvale; 1997:11

2.3 Forskningens tillförlitlighet

När teorier och empiriskt underlag samlats in har vi utgått från de fyra källkritiska principerna. Dessa är att källan ska vara äkta och vara det som den utger sig för att vara. Man bör även ta hänsyn till när källan skapats, ju nyare informationen är desto mer trovärdig blir den. Källan ska dessutom kunna ses som oberoende och inte vara en kopia från en annan källa. Informationen ska inte heller ha påverkats av personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen, så kallad tendensfrihet.¹⁶

De som intervjuas är inte ensamt ansvariga för intervjuens kvalitet, utan de som intervjuar är också delaktiga i resultatet.¹⁷ Det finns många faktorer hos oss som intervjuare som kan påverka den som intervjuas. Det sätt på vilket vi genomfört våra intervjuer anser vi minimerar vår påverkan på den intervjuade. När personen som intervjuas har svarat på frågorna har denne befunnit sig i en miljö fri från utomstående personers påverkan. Vi tror att detta gett så tillförlitliga svar som möjligt. För att ändå öka forskningens tillförlitlighet har vi utgått från de kvalitetskriterier som återfinns i *Den kvalitativa forskningsintervjun*.¹⁸

Vi är medvetna om att det finns en risk för att personen som intervjuas kan ha svårt att skilja på sina egna och företagets åsikter. De frågor som vi ställt är dock enligt oss svåra att besvara utifrån en persons individuella tankar och åsikter. Frågorna är av en mer företagsinriktad karaktär och behandlar företagets valda strategier och liknande.

Vi har strävat efter att använda så tillförlitliga teoretiska källor som möjligt. Vi har medvetet i största möjliga utsträckning undvikit information från hemsidor på Internet, då sådan information förändras i snabb takt och tillförlitligheten kan vara svår att kontrollera och mäta. Dessutom finns det ingen som tar bort material som är osant eller blivit oaktuellt. Det är även svårt att undersöka om det funnits kommersiella eller privata motiv bakom de texter som publicerats.¹⁹ Istället har vi i största möjliga utsträckning använt oss av källor såsom artiklar och böcker som är skrivna av välkända forskare och författare som anses kunniga inom de teoretiska områden vi berör. De tillfällen då Internet använts för att samla information har

¹⁶ Leth & Thurén; 2001:11

¹⁷ Kvale;1997:136

¹⁸ Kvale;1997

¹⁹ Leth & Thurén; 2001

varit vid sökning av publicerade artiklar, med hjälp av exempelvis ELIN (Electronic Library Information Navigator). Vi är medvetna om att ett källkritiskt tillvägagångssätt inte garanterar några absoluta sanningar men det kan vara en hjälp för att få fram så tillförlitliga svar som möjligt.²⁰

2.4 Avgränsning

Uppsatsen kommer endast till viss del att behandla marknadskommunikativa teorier. Det finns otaliga teorier som behandlar hur ett företag bör kommunicera med sin omvärld. Vi har dock valt att avgränsa oss och nämner endast de som gör att läsaren får en tillräcklig förståelse för de andra delarna i uppsatsen. Detta eftersom uppsatsen annars berört ett ämnesområde som vore alldeles för stort att belysa på det begränsade utrymmet vi tilldelats. Vi är medvetna om att vårt teoretiska ramverk har sina begränsningar. Slutsatserna kan inte anses gällande för alla sorters produkter, utan således bara de livsmedel som vi valt att undersöka.

De företag som vi valt att undersöka är mindre livsmedelsföretag. Detta eftersom mindre företag inte kan dra nytta av skalfördelar och således inte positionera sig på marknaden med ett lågt pris. Vi har valt att endast undersöka livsmedelsföretag som säljer råvaruprodukter. Vi intresserar oss sedan för hur dessa företag tvingas ta hjälp av olika attribut för att differentiera sig på marknaden och få kunden att välja dem framför något annat företag.

Vi har även valt att begränsa vår undersökning till att endast ge företagets perspektiv i uppsatsen. Vi har således valt bort kundens syn på företagen och deras produkter. Detta beror på att vi är intresserade av olika strategier för att skapa konkurrensfördelar. Vi anser då att det i första hand inte är kundens perspektiv som ska återges, i form av enkätundersökningar och liknande. Kundens perspektiv finns dock ständigt i bakgrunden då vi är medvetna om att kunden är en otroligt viktig del i ett tjänsteföretag och att ta hänsyn till dessa är en förutsättning för att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

²⁰ Thurén; 2001:197

3 Teori

Det finns ingenting så praktiskt som en god teori lyder ett gammalt talesätt. Teorier är sålunda verktyg som hjälper oss att förstå vår omvärld utifrån ett nytt perspektiv. Detta kapitel syftar till att belysa de teorier som är av relevans för uppsatsens huvudsakliga syfte. Kapitlet har som mål att utrusta läsaren med teorier, det vill säga verktyg, som gör det möjligt för läsaren att sedan förstå praktiken utifrån ett nytt perspektiv.

En produkt måste täcka ett behov för att tillfredställa konsumenten, men för att skapa attraktivitet och för att produkten ska anses unik, krävs det att produkten representerar ett mervärde för konsumenten. För ett företag betyder detta att konsumentens behov uppfylls med en produkt, men genom att addera andra värden till den produkten skapas en differentierad produkt och företaget kan särskilja sig gentemot sina konkurrenter.²¹ Frans Melin anser att varumärket skulle kunna användas som ett effektivt segmenteringsverktyg i företagets positionering.²² Detta påstående torde vara aktuellt på en marknad där produktutvecklingen är begränsad. Genom att använda sitt varumärke som segmenteringsverktyg kan företag särskilja sig med andra värden än bara produkten. Genom varumärket skapas en differentiering gentemot konkurrenter som kan vara svår att imitera. Varumärket är den kommunikativa länken med konsumenten och det torde vara av stor vikt för företag att ladda sitt varumärke med positiva associationer. Arbetet med att bygga upp en relation med kunden och ett igenkännande av företaget har sin grund i företagets strategier som speglar företagets verksamhet och överordnade mål.

Ett företags lönsamhet påverkas av hur attraktiv en bransch är. Porters modell, över de fem strukturella faktorerna som påverkar hur attraktiv en bransch är, gör att lönsamhetspotentialen i en bransch följaktligen påverkas av de *inträdesbarriärer* som finns. Höga inträdesbarriärer gör det svårt för potentiella etablerare att ta sig in på marknaden. Redan etablerade företag har därför möjligheten att ta ut ett högre pris på sina varor så länge dessa inträdesbarriärer

²¹ Kotler 1999

²² Melin 1997;26-27

upprätthålls.²³ Att skapa höga inträdesbarriärer skapar förutsättningar för konkurrensfördelar gentemot potentiella etablerare. Men hur skapas då dessa inträdesbarriärer? Resultatet av en enkätundersökning, där marknadsdirektörer i USA fick ranka inträdesbarriärer, visade att varumärkeskännedom ansågs som den starkaste inträdesbarriären och märkeslojalitet hamnade på tredje plats.²⁴ Att starka varumärken är de effektivaste inträdesbarriärerna gör det således svårt för potentiella etablerare att ta sig in på marknader där redan starka varumärken finns och visar på hur viktigt det är att förvalta sitt varumärke rätt. Harold Demsetz menar att nya aktörer tvingas marknadsföra sig betydligt mer än existerande för att kunna rubba den varumärkeslojalitet som finns till existerande varumärken. Detta skapar ett visst informationsbrus vilket kan vara svårt för konsumenterna att värja sig mot. Demsetz menar att ett varumärke kan skapa ett visst förtroende hos konsumenterna vilket leder till lojalitet.

Vår kunskapsintensiva värld bidrar till att vi som konsumenter lever i ständig osäkerhet och tvingas förlita oss på andras kunskap. Då kan varumärket bli vår trygghet till tillfredställande kvalitet. Genom att köpa ett visst varumärke förlitar sig konsumenten på företagets kompetens inom dess område.²⁵ Råvaror inom livsmedelsbranschen ter sig väldigt likartade och enligt Kapferer är därför den upplevda risken låg.²⁶ Detta skulle kunna bidra till låg lojalitet hos konsumenterna. Så fort risker elimineras blir varumärket funktionslöst. Dock lever vi i en värld där hälsorisker blir allt mer uppmärksammade och många konsumenter fått en större medvetenhet kring sina matvanor. Med detta i medvetandet tror vi att det finns möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom att kommunicera hälsofrämjande värden till konsumenten. Detta kan med fördel göras med olika typer av märkningar såsom exempelvis en KRAV-märkning. Ett varumärke kan då förknippas med vissa värden vilket underlättar i kommunikationen. Genom att anpassa varumärket och dess produkter till omvärldens förändringar skulle konsumenten kunna känna en trygghet i att köpa ett visst varumärkes produkter. Detta skapar så kallade *informationsbarriärer*. När företag har konsumenters förtroende kan de lättare nå ut till dessa med information och deras anseende bidrar således till informationsbarriärer.

²³ Bain 1956

²⁴ Karakaya & Stahl 1989

²⁵ Demsetz 1982;50

²⁶ Kapferer 1992;26

3.1 Vikten av ett varumärke – Den resursbaserade synen

Vi har uppmärksammat att ett företags värde inte bara kan bestämmas utifrån dess materiella resurser, exempelvis dess produkter, utan att immateriella resurser blivit allt viktigare på en marknad där produkter blir allt mer snarlika varandra. Ett företags resurser kan analyseras utifrån Jay Barneys VRIO-modell. Modellen fungerar som ett analytiskt redskap för att identifiera varaktiga konkurrensfördelar och har sin utgångspunkt i tre centrala faktorer; huruvida resursen är värdefull, hur sällsynt den är samt huruvida resursen är svår att duplicera (modellen visas i sin helhet på sidan 16).²⁷ Modellen har sedan utvecklats och en fjärde punkt gällande företagets organisering har tillkommit. I denna fjärde del blir ett företags strategier en central del att ta hänsyn till.

Värdefull	Sällsynt	Oimiterbar	Effektivt organiserad	Implikationer för konkurrensfördel
Nej	-	-	Nej ↑ ↓	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	-		Konkurrensjämvikt
Ja	Ja	Nej		Tillfällig Konkurrensfördel
Ja	Ja	Ja		Varaktig konkurrensfördel

VRIO-modellen enligt Barney 1996

3.1.1 Är resursen värdefull?

Huruvida resursen är värdefull eller ej påverkas av omgivningens möjligheter och/eller hot. Detta kan kopplas till branschanalyser då företags resurser sätts i relation till omgivningen. På detta sätt kan företag se hur attraktiv resursen är och då kunna uppskatta hur väl den kan motverka potentiella hot.

²⁷ Barney 1996

Människor köper sällan bara en produkt längre utan både en fysisk och psykologisk produkt eller tjänst som kan säga något om personen och hennes/hans sociala tillhörighet.²⁸ Starka varumärken ger extra värden till sina produkter, åt sina kunder och bidrar till förutsättningar för att skapa lojala kunder.²⁹ Ett varumärke kan ses som en unik symbol och blir således ett redskap för märkesinnehavaren att sända ut information och bygga upp en märkesidentitet gentemot sina kunder.

En av varumärkets viktigaste funktioner är, som vi tidigare nämnt, att varumärket gör det möjligt för märkesinnehavaren att kommunicera direkt med slutkunden utan att detaljisten blir ett mellanled i processen.³⁰ På detta vis skapar företaget en *informationsbarriär* som gör det svårare för konkurrenter att nå konsumenter som är lojala till ett visst varumärke. Ett företag med många märkeslojala kunder torde ha goda förutsättningar för att skapa varaktiga konkurrensfördelar, förutsatt att företaget förvaltar sitt varumärke rätt. Ett starkt varumärke ger märkesinnehavaren en gynnsam position i förhållande till konkurrenterna och bidrar samtidigt till en stark ställning gentemot detaljisterna.³¹ Detaljister torde vara angelägna om att tillhandahålla de produkter som efterfrågas vilket bidrar till att märkesinnehavaren får denna gynnsamma position även i distributionskedjan.

Ett varumärke kan dessutom bidra till att företag kan ta ut högre marknadspris såvida det skapar mervärde i konsumentens medvetande. Ett starkt varumärke kan hjälpa företag att värja sig mot olika hot såsom exempelvis en misslyckad produktlansering. Med en god image och ett starkt varumärke kan företag ha råd att göra fler misstag än företag med svaga varumärken. Ett varumärke är någonting som skapas över lång tid medan olika produktlanseringar kan ses som betydligt mer kortlivade.³² Starka varumärken komma undan med några få snedsteg till skillnad från produkter som snabbt kan försvinna från marknaden. Läsaren har tidigare fått ta del av begreppet inträdesbarriär. Vi kan nu förstå hur varumärket kan fungera som en stark *inträdesbarriär* som kan motverka hot från omgivningen, vilket är precis den mening som läggs i begreppet värdefull resurs enligt Barney. Ett starkt varumärke torde vara en värdefull resurs för företag av alla dessa anledningar.

²⁸ Dowling 2001

²⁹ Kotler 1999

³⁰ Murphy 1990

³¹ Ries & Trout 1985

³² Kapferer 1992

3.1.2 Är resursen sällsynt?

Huruvida en resurs är sällsynt eller inte spelar roll när resursen bedöms. Om resursen anses vara vanlig inom branschen förlorar den lite av sitt värde eftersom den inte längre kan anses som sällsynt. En resurs som används av flera konkurrenter fungerar således inte som en konkurrensfördel om inte företaget lyckas finna ett unikt sätt att utnyttja resursen på. Vissa resurser är dock nödvändiga för att skapa konkurrensfördelar, även om de inte är unika eller ovanliga.

Begreppet varumärke kan delas upp i två delar, varumärkesregistrering och varumärkeskapital. Varumärkeslagen (VmL) definierar begreppet varumärke såsom följer:

Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.³³

Utifrån denna definition är varumärket endast en förutsättning för att överhuvudtaget kunna finnas och konkurrera på marknaden. Endast en varumärkesregistrering kan inte ensamt skapa konkurrensfördelar vilket vi tidigare nämnt. Vem som helst kan registrera ett varumärke och detta blir således en generisk resurs. Det är vad företag gör med sitt varumärke, hur de utnyttjar och förädlar resursen, som bidrar till varumärkes unikheter och således dessutom dess sällsynthet. Företag som har sällsynta och unika resurser kan få tillfälliga konkurrensfördelar till dess att konkurrenter kopierar eller utvecklar liknande resurser. Det gäller således att utveckla ett unikt sätt att nyttja sina resurser på som gör det svårt för konkurrenter att kopiera. För att skapa konkurrensfördelar blir därför varumärkeskapitalet centralt för företaget. Företag kan ha både ett positivt och negativt varumärkeskapital. Ett negativt varumärkeskapital leder till att konsumenter blir ovilliga att handla en viss produkt när den tillhör ett visst varumärke. Ett positivt varumärkeskapital däremot bidrar till att konsumenter blir villiga att betala mer för en produkt med ett visst varumärke.³⁴ När begreppet varumärkeskapital fortsättningsvis nämns syftar vi, om inget annat anges, på det positiva varumärkeskapitalet.

³³ <http://sv.wikisource.org>

³⁴ Keller & Kotler 2006;276

Varumärkeskapitalet kan jämföras med det kända begreppet goodwill och är värdet på ett varumärke baserat på märkeslojalitet, förväntad kvalitet, associationer och andra tillgångar såsom exempelvis patentregistreringar.³⁵ Begreppet innefattar såväl märkesinnehavarens som konsumentens syn på varumärket. David A. Aaker menar att om ett företag lyckas skapa mervärde för sina kunder bidrar detta i slutändan till ett värde för märkesinnehavaren eftersom denna belönas med lojala kunder och således ökar sina förutsättningar för god lönsamhet.³⁶ En varumärkesregistrering i sig är, som ovan nämnt, inte sällsynt men det är vad företaget gör med sin varumärkesregistrering som bidrar till att resursen förhoppningsvis kan ses som sällsynt. Vi vill därför påstå att varumärket kan mäta upp till Barneys krav på en sällsynt resurs.

3.1.3 Går det att imitera resursen?

En resurs imiterbarhet svarar till hur lätt eller svår den är att kopiera. Det betyder att även om ett företag har en värdefull resurs som är sällsynt och ger företaget ökade inkomster ses denna som en tillfällig konkurrensfördel om inte denna resurs är svår att imitera. Barney skriver att det finns minst två sätt att imitera; duplikation och substitution.³⁷ Duplikation är när ett företag imiterar ett annat genom att uppföra samma resurser och kompetenser. Begreppet substitution syftar till när ett företag imiterar ett annat genom att använda ett likvärdigt substitut till originalresursen. Detta substitut bör ha samma egenskaper men vara något mindre kostsamt att utveckla. För att det ska vara lönsamt att imitera en resurs bör den inte vara för kostsam att ta efter.

Vissa faktorer gör resurser svårimiterbara, om inte omöjliga. Barney nämner tre sådana faktorer, den första är företagets historia. I företagets historia kan finnas tillfälligheter som gör det omöjligt eller kostsamt att för andra företag att imitera. Exempel på detta skulle kunna vara tidigare svåra förhållanden som skapat en stark image. Andra faktorn som Barney nämner är betydelsen av de små besluten. De stora och mycket betydelsefulla besluten är lättare att imitera då det är lätt att se vilket beslut som togs, men med många små beslut är det svårare att se konsekvenserna förrän en större förändring har skett. Den tredje faktorn

³⁵ Kotler 1999

³⁶ Aaker 1991

³⁷ Barney 1996

innefattar faktorer såsom unika organisationskulturer på grund av exempelvis bra teamwork, kompetenser och rykte.

Genom svårimiterbara resurser, skapas *imitationsbarriärer*. Varumärket är en del av företaget, dess historia och dess beslut. Ett företags organisationskultur och interna resurser bidrar även de till varumärkets ”själ”. Ett företag som har resurser som är svåra att imitera skapar en imitationsbarriär gentemot konkurrenter och gör det svårare för andra företag att duplicera dess resurser.³⁸ Richard Reed och Robert J. DeFillippi menar att imitationsbarriärer på bästa sätt skapas med ”causal ambiguity”. Med detta menar de den situation då effekterna av ett fenomen i ett företag eller en resurs är väldigt svåra eller till och med omöjliga att koppla samman. På detta sätt kan konkurrenter inte ta reda på vilka faktorer som lett till ett företags konkurrensfördelar och därmed kan de inte heller imitera dem. Causal ambiguity skapas genom komplexa strategier och unika resurser inom ett företag, såsom tyst kunskap eller ett starkt varumärke. Sådana resurser kan ha uppstått under speciella förhållanden och det blir således svårt för konkurrenterna att ta reda på källan till dessa resurser. Hur ”hög” en barriär är beror således på hur hög graden av causal ambiguity är. Ju svårare det är att följa en resurs uppkomst, desto svårare är den att efterlikna och desto mer unik är den alltså.³⁹

3.1.4 Är resursen effektivt organiserad?

Eftersom en differentieringsstrategi kan ses som mer långvarig än en kostnadsledarstrategi, bör det vara intressant för företag som erbjuder produkter såsom råvaror och livsmedel att hitta ett unikt framgångsrecept för att särskilja sig från sina konkurrenter. Enligt Kapferer och Aaker blir varumärket en central del i arbetet med olika strategier, för att lyckas med detta. Men hur bör ett företag agera på marknaden för att skaffa sig ett starkt varumärke och vilka strategiska åtgärder bör företaget vidta för att lyckas med detta?

Ett starkt varumärke skapas inte över en dag. För att bygga upp och bibehålla ett starkt varumärkeskapital krävs det att företag övervakar konsumentvanor på marknaden, kan särskilja sig från sina konkurrenter samt ständigt utvecklar och anpassar sina produkter och sin service till efterfrågan.⁴⁰ ”Trying to ’sell the consumer’ on your views is seldom

³⁸ Barney 1996

³⁹ Reed & DeFillippi 1990

⁴⁰ Anonym 2007

successful; but listening to their language and watching their actions will point you straight to terrific new insights”.⁴¹ Det blir således viktigt att hela tiden vara nära sina kunder och arbeta för att uppfylla de önskemål som finns på marknaden. Genom att organisera sin verksamhet på lämpligt vis kan företag öka sina förutsättningar för att behålla en nära kontakt med marknaden och med sina kunder.

Barneys fjärde kriterium för att skapa varaktiga konkurrens fördelar på marknaden innefattar, som ovan nämnt, ett företags struktur och organisering. En välstrukturerad företagsorganisering, fungerande kontrollsystem, goda ledarskapsattityder etcetera speglar hela organisationen och bidrar till goda förutsättningar för företaget att utnyttja resurserna till fullo och skapa konkurrens fördelar på marknaden. En värdefull resurs i ett ostrukturerat företag förlorar i kraft om företaget inte organiserar om sig så att resurserna kan utnyttjas till fullo. För att varumärket ska kunna stå upp mot detta kriterium kan företaget arbeta med vad teoretiker såsom Kapferer och Aaker benämner för brand management. De menar att genom brand management kan företag utveckla varumärkets potential. Det är genom brand management som en generisk varumärkesregistrering kan transformeras till ett starkt varumärkeskapital. Genom välorganiserad brand management menar vi således att varumärket har stor potential att legitimera sig som en strategisk resurs som skapar varaktiga konkurrens fördelar på marknaden. Begreppet kommer att få en djupare beskrivning i avsnitt 3.3.

3.2 Att anpassa sin strategi för att öka möjligheterna till att konkurrera

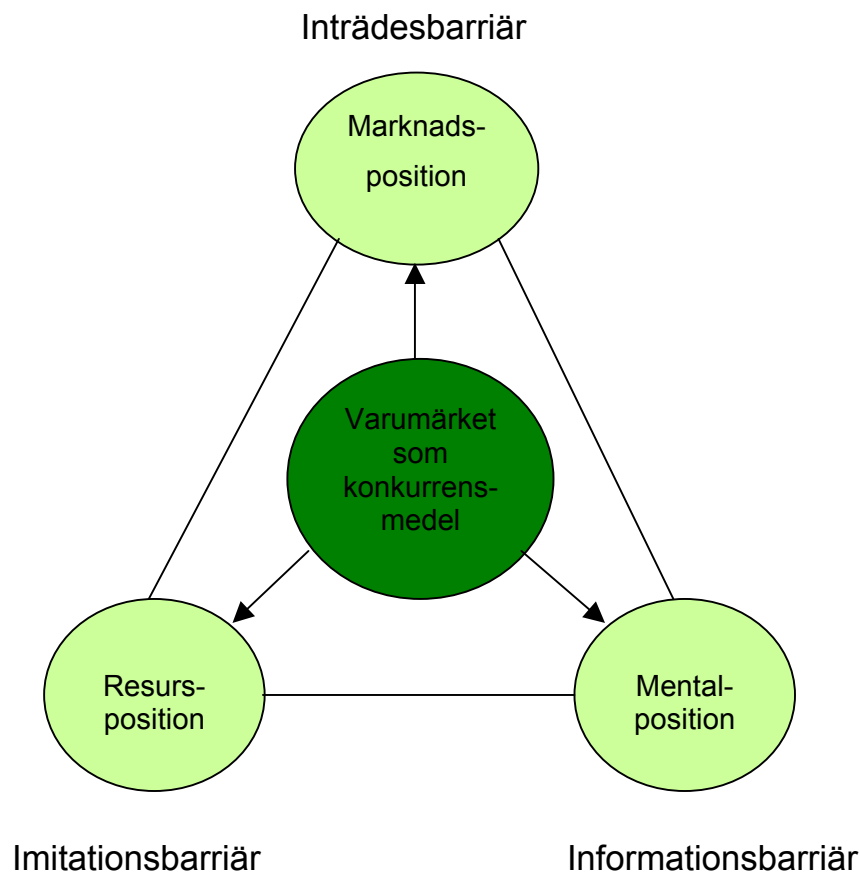
I Porters artikel *What is strategy?* argumenterar han för att total effektivitet i ett företag endast kan uppnås om både det resursbaserade och det branschekonomiska synsättet används. Det är sedermera på detta sätt som varaktiga konkurrens fördelar kan skapas. ”The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do.”⁴² Det fundamentala i en strategi är således att välja att ägna sig åt aktiviteter som ingen av konkurrenterna redan valt. Ett företag bör alltså dels positionera företaget och se till konkurrensen på en marknad, men han menar att om ett företag inte kan använda och organisera sina resurser på rätt sätt kan de inte heller bli unika på marknaden. Detta innebär att ett företag bör använda sina resurser på

⁴¹ Gordon & Vernick 2005;8

⁴² Porter 1996;64

ett sätt som passar den valda strategin. Var för sig är således företagens resurser respektive strategi inte värda mycket, men när de kombineras och används i unika sammanhang kan varaktiga konkurrensfördelar skapas. Porter menar vidare att det inte räcker att ett företag har en eller ett par unika resurser. Enskilda resurser kan inte ge varaktiga konkurrensfördelar. Istället är helheten i företaget viktig. De enskilda resurserna och företagens strategi på en marknad skapar tillsammans unika förutsättningar för ett företag.⁴³

Frans Melin och Mats Urde har utvecklat en modell som på ett bra sätt illustrerar hur de olika synsätten hänger samman.⁴⁴ Genom modellen kan läsaren lättare förstå hur de strategiska perspektiven kompletterar varandra och tillsammans bidrar till att skapa ett strategiskt konkurrensmedel i varumärket.



Märkespyramiden Melin & Urde 1991

⁴³ Porter 1996

⁴⁴ Melin & Urde 1991

3.3 Brand management – Att bygga ett varumärkeskapital

Följande avsnitt kommer att fördjupa läsaren i begreppet brand management. Brand management är ett perspektiv där varumärket blir centralt för hur företag bör organiseras, arbeta och kommunicera med sin omvärld. Dess förespråkare menar således att genom välformulerad brand management kan ett varumärke förädlas till en strategisk resurs.

För att skapa konkurrensfördelar genom varumärket måste företag lyckas sluta ”osynliga” avtal med så många konsumenter som möjligt. Genom detta skapas varumärkeslojalitet och således också konkurrensfördelar gentemot andra företag. Lojaliteten till ett visst varumärke är enligt Aaker själva kärnan i varumärkeskapitalet.⁴⁵ Mot denna bakgrund har brand management växt fram som en egen del inom managementlitteraturen. Varumärkeskapitalet utgör som sagt den centrala delen av brand management och resterande del i kapitlet kommer således att behandla hur företag bör arbeta för att skapa lojala kunder och således också ett konkurrenskraftigt varumärkeskapital.

Brand management behandlar varumärket utifrån ett såväl internt som externt perspektiv. Goda kunskaper inom brand management är grundläggande för att kunna bygga starka och konkurrenskraftiga varumärken.⁴⁶ Utifrån uppsatsen syfte blir det intressant att titta på brand management ur ett internt perspektiv och därför kommer inte det externa konsumentperspektivet att belysas här. Hur bör då företag för att skaffa sig lojala kunder genom sitt varumärkeskapital?

3.3.1 Varumärkesmixen

Trots att brand managementlitteraturen inte har någon teoribildning som är dominerande inom forskningsområdet, finns det enligt Melin ett antal begrepp som är dominerande inom de olika teorierna kring brand management. Tillsammans utgör de vad Melin benämner som varumärkesmixen. Varumärkesmixen innefattar sex begrepp som är intimt förknippade med varandra: produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation samt intern märkeslojalitet.⁴⁷

⁴⁵ Aaker 1991

⁴⁶ Kapferer 1992

⁴⁷ Melin 1997:173

Genom produktattribut kan ett företag differentiera sina produkter gentemot andra produkter på marknaden. Produktattribut förmedlar ett funktionellt mervärde till konsumenterna och en jämn produktkvalitet kan sägas utgöra dess fundament.⁴⁸ Råvaror inom livsmedelsbranschen har svårt för att särskilja sina varor genom produktutveckling etcetera och därför torde yttre attribut, såsom förpackningar och logotyp, bli centrala. Dessa kan vara grundläggande för en varumärkesregistrering. Det är ofta genom logotypen som företag identifierar sig och inte tvärtom.⁴⁹ Produktattribut är av naturen enkla att imitera och blir således en förutsättning för att konkurrera. Genom exempelvis patent eller liknande kan ändå företag värja sina produktattribut mot konkurrenterna, om så än bara för en viss tid. Det gäller således för företag att ladda dessa produktattribut med någonting extraordinärt som skapar ett mervärde i konsumentens medvetande. Det är viktigt att kvaliteten på produkten uppfyller konsumentens förväntningar, annars skapas ett gap mellan förväntad och upplevd kvalitet. Ett sådant gap kan skada företagets renommé. När däremot den upplevda kvaliteten överstiger den förväntade kvaliteten skapas förutsättningar för mervärde.⁵⁰ Förpackningar och logotyp kan sägas representera produkten i konsumentens medvetande.

Märkesidentiteten innefattar vad varumärket är, vad det står för samt vad som gör varumärket unikt, vilket gör märkesidentiteten svårare för konkurrenter att imitera.⁵¹ Det ligger många faktorer till grund för den unika relationen som uppstår mellan märkesinnehavare och konsument. Exempel på sådana faktorer skulle kunna vara varumärkets geografiska bakgrund, dess namn, historiska bakgrund samt utformning och innehåll av reklam. Genom märkesidentiteten vill företag skapa ett emotionellt mervärde för sina kunder. Företag med råvaror inom livsmedelsbranschen kan av naturliga skäl inte konkurrera med kvalitet och kostnadsledarpositioner kan, som vi tidigare nämnt, vara svåra att bibehålla. Därför torde märkesidentiteten bli ett bra redskap för att konkurrera. För att bygga upp en unik relation med kunden använder sig märkesinnehavaren ofta av marknadsföring som betonar emotionella argument. Detta kan kopplas till Lena Mossbergs ”Att skapa upplevelser” där hon argumenterar för vikten av att erbjuda emotionella värden utöver de konkreta och rent

⁴⁸ Aaker 1991

⁴⁹ Kapferer 1992;115

⁵⁰ Grönroos 2004

⁵¹ Kapferer 1992;90

praktiska funktioner som en produkt innebär.⁵² Det är detta adderade värde som legitimerar en prisskillnad hos konsumenten. Joseph B. Pine och James H. Gilmore menar att vid upplevelser betalar konsumenten för de händelser och minnen denne tar del av. Företag som erbjuder kunden en upplevelse kan ofta ta mer betalt för sina produkter än de företag som endast fokuserar på den fysiska produkten.⁵³ Konsumenten ges alltså ett mervärde som denne är beredd att betala för. Mossberg menar att det idag är förhållandevis vanligt att livsmedelsbutiker erbjuder en ökad köpupplevelse, genom exempelvis provsmakningar och liknande.⁵⁴ Detta är ett sätt att skapa ett mervärde för kunden.

Kärnvärdet kan sägas representera de viktigaste differentieringsfördelarna som märkesinnehavaren innehar genom funktionella och emotionella mervärden. Vissa värden är viktigare än andra för konsumenterna och dessa kan kallas för kärnvärdet, eller det differentierade mervärdet. Dessa kärnvärden borde vara viktiga att utkristallisera och bevara för märkesinnehavaren eftersom det är genom dessa kärnvärden som de lojala kunderna finns. Kärnvärden utgör den kommunikativa länken mellan märkesinnehavaren och konsumenten.⁵⁵

Positioneringen blir viktig för varumärket eftersom forskarna menar att genom en specifik position på marknaden kan märkesinnehavaren skapa varumärkeskännedom som i sin tur, genom god brand management, ska resultera i varumärkeslojalitet. Det finns två typer av positionering; den som skapas i konsumenternas medvetande, psykologisk positionering, samt produktpositionering. Psykologisk positionering syftar till att beskriva hur konsumenter uppfattar en viss märkesprodukt medan produktpositionering mer behandlar hur ett företag rent objektivt kan differentiera sig med sina kärnvärden mot konkurrenter.⁵⁶ Melin menar dock att dessa två är nära sammankopplade eftersom en konkurrenskraftig produktpositionering är ”/.../ en förutsättning för att kunna utforma en attraktiv och relevant psykologisk positionering.”⁵⁷ Förutsättningarna för att lyckas skapa ett mervärde ökar således om företaget lyckats hitta en ledig position på marknaden och sedan implementera sitt varumärke i konsumentens medvetande gällande denna position på marknaden.

⁵² Mossberg; 2003:11

⁵³ Pine och Gilmore 1999

⁵⁴ Mossberg; 2003:35

⁵⁵ Melin 1997

⁵⁶ Smith & Lusch 1976 i Melin 1997

⁵⁷ Melin 1997;177

Marknadskommunikation är en central del för att lyckas bygga upp ett starkt varumärke. Ett välformulerat positioneringskoncept måste nå ut till konsumenterna och därför blir det således viktigt att formulera positioneringskonceptet till ett kommunikativt budskap. Vår tids informationsbrus torde göra det än viktigare för företag att särskilja sig genom sin marknadskommunikation och här skulle varumärket kunna ses som en unik tillgång. Ett starkt varumärkes reklam borde skapa stor slagkraftighet och trovärdighet. Genom sitt varumärke kan märkesinnehavaren kommunicera direkt med kunden utan att detaljisten blir ett mellanled. Vi kan dra slutsatsen att ett starkt varumärke skapar förutsättningar för effektiv marknadskommunikation och bidrar således till de informationsbarriärer som tidigare diskuterats i kapitel 3.1.1.

Den interna märkeslojaliteten är nära förknippat med att förvalta varumärkeskapitalet. Begreppet är Melins eget och han menar att intern märkeslojalitet är viktigt eftersom för att skapa extern märkeslojalitet krävs det att märkesinnehavaren är lojal mot dess produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde och positionering.⁵⁸ Melin definierar begreppet som ”de åtgärder en märkesinnehavare måste vidta för att upprätthålla ett varumärkes juridiska och kommersiella status.”⁵⁹ Den interna märkeslojaliteten skulle kunna uttryckas i alla de möten som konsumenten har med varumärkets bärare. Exempelvis är det tämligen av stor vikt att medarbetarna på ett företag kan upprätthålla alla de värden, som varumärket vill signalera, till kunden. Kunskap skulle kunna fungera som ett utmärkt exempel på hur den interna märkeslojaliteten förmedlas till konsumenter.

Utifrån en beskrivning av varumärkesmixen och de centrala begreppen som behandlas inom brand managementlitteraturen kan läsaren utkristallisera vissa mönster som går igenom för att skapa ett mervärde för konsumenter. Att upprätthålla en, för konsumenten, upplevd god kvalitet, bygga och underhålla ett gott renommé, utveckla och kommunicera sina kärnvärden genom lämplig marknadskommunikation samt vårda den interna märkeslojaliteten genom exempelvis kunnig och serviceinriktad personal är alla delar i skapandet av ett upplevt mervärde. Vi menar att dessa mervärden förmedlas genom varumärket och att varumärket således utgör den kommunikativa länken mellan företag och konsument.

⁵⁸ Melin 1995 i Melin 1997;177-178

⁵⁹ Melin 1997;315

3.4 Teoretiska slutsatser

Det teoretiska avsnittet har nu givit läsaren en djupare förståelse för hur varaktiga konkurrensfördelar kan skapas. Avsnittet har bidragit till kunskap gällande hur viktigt det är att anpassa sitt företag till den externa miljön det verkar i samt vikten att utveckla unika resurskombinationer inom företaget. Vi har visat på hur varumärket kan fungera som inträdesinformations- samt imitationsbarriärer för att skapa och bibehålla en position på marknaden. Teorierna visar på att varumärket är centralt för att skapa konkurrensfördelar på en marknad där produkter ter sig allt mer homogena. Det är genom varumärket som företag kan särskilja sig från sina konkurrenter och skapa ett mervärde. I avsnittet om brand management har detta utvecklats ytterligare och här har varumärkesmixen fått fungera som en riktlinje för hur företag bör arbeta för att utveckla sitt varumärke till en strategisk resurs. Vi menar att varumärkesmixen på ett bra sätt belyser viktiga delar i arbetet med att utveckla ett konkurrenskraftigt varumärke.

Teorierna har även uppmärksammat läsaren på vikten av att använda sig av lämpliga strategier för att på bästa möjliga vis kunna anpassa sig till sin marknad och således vinna kampen om konsumenterna. Genom unika kombinationer av resurser kan företag lyckas skapa ett unikt framgångsrecept som är svårt för konkurrenterna att duplicera.

Det blir nu intressant att undersöka hur det faktiskt ser ut i verkligheten, huruvida teorin stämmer överens med empirin. Anser företag som säljer råvaror inom livsmedelsbranschen att det är genom varumärket de konkurrerar eller kontrasterar sig verkligheten mot teorin? Anpassar de arbetet med strategier utifrån den marknad där de verkar? Läsaren kommer i nästkommande avsnitt att få ta del av uppsatsens analys där vi testar våra teoretiska utgångspunkter på företag som saluför råvaror inom livsmedelsbranschen.

4 Empiri och analys

Läsaren har nu blivit införstådd med de teorier som vi anser vara av relevans för uppsatsens syfte. Den empiriska delen av vår uppsats visar på dessa teories relevans i förhållande till det empiriska material som vi tillgodogjort oss. Vi utgår från företaget Salico men kompletterar denna undersökning med två mindre företag.

4.1 Salico AB

Salico levererar frukt och grönsaker på den skandinaviska marknaden. Detta sker dels med de tre egna varumärkena STRAX, SNAX och NYSKÖRDAT (se bilaga 1) och dels som leverantör till andra livsmedelsföretag. Salico levererar exempelvis frukt och grönsaker till alla McDonaldsrestauranger i Skandinavien. Företaget beskriver sina produkter som *”ett brett sortiment av frukt och grönt som är prisvärt och ger kunderna mycket att välja mellan”*.⁶⁰ Försäljning till restauranger och storhushåll sker via systerbolagen Ewerman.⁶¹ Denna del av företaget har vi dock valt att inte undersöka närmare.

När STRAX lanserades 1997 var Salico det första företaget som tillverkade färdigskuren färsk sallad i påse. SNAX är företagets andra varumärke som saluför färdigskuren frukt i små påsar. Salico beskriver innehållet som *”ett nyttigare alternativ till det kalorifyllda godis som är så lätt att plocka till sig när man står i kassa-kön.”*⁶² SNAX lanserades via Axfood 2005. Det tredje varumärket, NYSKÖRDAT, lanserades 2005 och är ett billigare alternativ till de övriga två, innehållet i dessa förpackningar måste därför sköljas av konsumenten.⁶³

*”Vi har utvecklat och producerat hundratals olika produkter och vi har all den kunskap och det engagemang som krävs för att vara en bra samarbetspartner till livsmedelsindustrin, som idag står inför flera omvälvande förändringar. Vi har koll på trenderna och vi har resurserna att ta fram allt det gröna till framtidens måltider.”*⁶⁴

⁶⁰ <http://www.salico.se/foretaget/default.asp?val=detaljhandel>

⁶¹ <http://www.salico.se>

⁶² <http://www.salico.se/foretaget/default.asp?val=detaljhandel>

⁶³ <http://www.salico.se>

⁶⁴ <http://www.salico.se/foretaget/default.asp?val=livsmedel>

Salico har genom sina snart två decennier på marknaden skaffat sig, vad de själva anser som, en bred erfarenhet av marknaden, vilket kan ses som en god förutsättning för att skapa konkurrensfördelar. De anser sig ha kunskapen och resurserna till att bemöta förändrade konsumtionsmönster. Nedan kommer vi att analysera huruvida detta stämmer och hur Salico skulle kunna agera för att skaffa sig om än bättre förutsättningar för att konkurrera på marknaden.

4.1.1 Lönsamhetspotential enligt ett branschekonomiskt synsätt

Med Porters modell över de fem strukturella faktorerna kan vi lättare analysera Salicos position på marknaden och se hur företaget enligt teorierna bör agera för att minska styrkan i de olika faktorerna. De fem strukturella faktorerna som påverkar en branschlönsamhetspotential kommer att behandlas utifrån Salicos perspektiv för att ta reda på hur företaget agerar utifrån dessa. De fem faktorerna var kunder, leverantörer, nya aktörer, substitut och rådande konkurrens.

Salico har ett stort beroende till McDonald's som är deras största kund. De säger själva att det största hotet skulle vara om McDonald's byter leverantör. Detta ger McDonald's väldigt stor makt över Salico, som då tvingas rätta sig efter McDonald's efterfrågan och krav. Detta gör att McDonald's således bör vara i en stark position att förhandla bort vinst hos Salico. Å andra sidan finns det väldigt få aktörer som befinner sig på samma marknad som Salico. Dessutom finns det inget annat företag i Skandinavien som kan leverera fruktbitar i påsar. Detta försvårar möjligheten för McDonald's att byta till en annan leverantör. Således skapas ett ömsesidigt beroende mellan de båda företagen. Kanske skulle en större satsning på konsumentmarknaden göra att Salico blev mindre beroende av McDonald's. På detta sätt skulle företaget dessutom bli mer motståndskraftigt för omvärldens förändringar. Då skulle Salico kunna fortleva, om McDonald's exempelvis får möjlighet att välja en annan leverantör.

Salico har höga krav på god kvalitet på de varor som köps in, till stor del som följd av McDonald's stora kvalitetskrav. Sebila Lapadatovic, säljansvarig på Salico, berättar om svårigheten att få tag på råvaror som upprätthåller en god kvalitet. Egna odlingar har varit lösningen på problemet och idag äger Salico stora delar av sina odlingar själva. På så vis kan Salico själva styra över sina leveranser av råvaror och blir således sin egen chef. De egna

odlingarna är en del av företaget och har därför inte egna lönsamhetskrav utanför Salicos. Detta minskar leverantörernas makt och kraften att förhandla bort vinsten. Således har Salico en gynnsam position.

För att nya aktörer ska kunna ta sig in på marknaden och ta marknadsandelar av Salico, krävs det att dessa investerar i de maskiner som behövs. Då dessa är väldigt dyra minskar hotet från potentiella etablerare. Det skulle krävas att de ser en efterfrågan som kan bemötas, innan investeringen görs. Dock har Salico lång erfarenhet och stor kunskap om branschen, vilket gör det troligt att eventuella företag som efterfrågar sådana produkter, i första hand vänder sig till Salico. Således skapas höga inträdesbarriärer. Hittills har Salico inte inriktat sig på konsumentmarknaden fullt ut. Om ett nytt företag gör de nödvändiga investeringarna skulle de ha möjlighet att börja konkurrera om kunderna på denna marknad. Därför bör Salico försöka skapa lojalitet till konsumenterna. Här finns därför utrymme för förändringar inom företaget, genom att varumärket stärks på olika sätt. Genom att stärka varumärket kan Salico lättare skapa en lojalitet hos sina kunder och därigenom stärka sin position gentemot etablerade konkurrenter.

Substituten till Salicos produkter torde främst vara alla övriga frukt- och grönsaksprodukter. För att minska styrkan i detta skulle marknadskommunikation vara lämpligt. Genom marknadskommunikation kan Salico nå ut till konsumenterna och föra fram de fördelar som färdigskuren frukt och grönsaker har. Lapadatovic menar även att allt godis konkurrerar med Salico om marknadsandelar. Vi tror dock att Salico har vissa fördelar i denna kamp. Detta eftersom konsumenter idag blir allt mer medvetna om vikten av att äta hälsosamt. Hälsovågen har gjort att konsumenter i allt större utsträckning väljer bort godis mot hälsosammare alternativ och detta torde gynna Salico i deras kamp mot godis som substitut. Ett tydligt exempel på hur Salico positionerat sig emot dessa substitut är att de idag har kyldiskar framme vid kassorna i Axfoods butiker, vilket kan ses som ett tydligt intrång på godisavdelningens position i livsmedelsaffären.

Vi har ovan beskrivit att det inte finns några konkurrenter i Skandinavien som levererar frukt i påsar. Dock finns det konkurrenter som erbjuder sallad och grönsaker som är färdigskuren. Det är då främst livsmedelsaffärernas egna produkter, med egna varumärken, som konkurrerar

med Salicos produkter. Lapadatovic menar dock att dessa produkter gör att ett beteende skapas hos konsumenterna, som sedan Salico kan ta del av och till och med att vinna på grund av att deras varumärken är "top-of-mind" hos konsumenterna. Detta tyder på att Salico är medvetna om varumärkets betydelse när konsumenten ska välja mellan en eller flera produkter i butiken.

Efter ovanstående analys av branschens attraktivitet och lönsamhetspotential, kan vi dra slutsatsen att Salico verkar på en marknad med höga inträdesbarriärer. Detta leder till att Salicos position på marknaden förstärks. En gynnsam position ökar i sin tur möjligheterna för företaget att skaffa varaktiga konkurrensfördelar. Däremot har exempelvis kunderna möjlighet att förhandla bort potentiell vinst för företaget, vilket skapar ett visst beroende. Vi föreslår då att Salico ytterligare satsar på konsumentmarknaden, för att minska beroendet och öka möjligheten att bemöta omvärldens förändringar. Företagets långa erfarenhet, kunskap och materiella tillgångar gör det möjligt för företaget att differentiera sig och begära ett högre pris för sina produkter.

4.1.2 Salicos konkurrensposition utifrån strategiteoretisk kontext

– Fokus på resurserna

Teorins svar på hur en varaktig konkurrensfördel uppstår har beskrivits utifrån Melins modell av inträdes-, informations samt imitationsbarriärer (se 3.4). När vi frågar Lapadatovic vilka konkurrensfördelar företaget Salico har svarar hon att de har en maskin som inget annat företag i Skandinavien har. Hon menar alltså att maskinen utgör en konkurrensfördel för företaget.

Efter vad vi visat i det teoretiska avsnittet, kan vi inte anse att detta är en varaktig konkurrensfördel. Detta eftersom andra företag lätt kan imitera resursen genom att köpa en likadan maskin. Resursen i sig kan betecknas som både värdefull och sällsynt, men är dock imiterbar. Vad vi senare förstår är att det är de unika omständigheterna kring denna maskin som gör det till en konkurrensfördel. Sedan starten 1989 och tio år framåt levererade företaget endast till McDonald's och som enda kund hade de därför väldigt stor makt. När McDonald's bestämde sig för att börja sälja frukt i färdiga bitar kontaktade de Salico. För att tillgodose denna efterfrågan investerade därför Salico i en maskin som kunde hantera frukten och dela

den. En sådan maskin var väldigt dyr och det fanns inte många exemplar av den i världen och än idag är Salico ensam i Skandinavien om denna maskin. Det var således McDonald's som gjorde investeringen av denna maskin möjlig. Det var som ett svar på deras efterfrågan som Salico gjorde investeringen. De hade alltså redan en säker marknad och en säker finansiering av maskinen, vilket skulle göra investeringen lönsam på längre sikt. Att McDonald's kontaktade just Salico beror på att de hade skött leveranserna av sallad och grönsaker en längre tid och relationen mellan företagen var mycket god. Salico var dessutom en väldigthängiven leverantör och McDonald's ansåg att företaget hade tillräckligt med kunskap för att få utökat förtroende.

Detta visar således att det var olika omständigheter som gett Salico deras konkurrensfördel. De hade ett stort företag som kund och Salicos maskin kunde tillgodose en efterfrågan som företaget visste fanns. Den sällsynta maskinen investerades även i en tid när hälsosamt tänkande började bli aktuellt och forskningen på området växte. Sådana unika omständigheter är omöjliga för konkurrenterna att efterlikna. Salicos "causal ambiguity" kring denna konkurrensfördel är således hög. Det har blivit en imitationsbarriär där konkurrenterna inte kan ta reda på vilka faktorer som lett till företagets konkurrensfördel och därmed kan de inte heller imitera den. Således har den unika maskinen inneburit att Salico fått en varaktig konkurrensfördel.

4.1.3 Generiska strategier – Att positionera sig på marknaden

Livsmedelsföretag, framförallt de som säljer råvaror har ofta förknippats med att använda sig av kostnadsledarskapsstrategier. Teorierna talar dock sitt tydliga språk; att differentiera företaget är mer varaktigt lönsamt än vad en kostnadsledarstrategi är. Som vi visat på bidrar en differentiering till högre kundlojalitet och starka inträdesbarriärer. Vi har pekat på att varumärket bör vara en mycket viktig del i livsmedelsföretag som inriktat sig på råvaror. Salico menar att de är oroad över beteenden hos en del kunder där endast priset vägs in i valet mellan olika företag. De förstår inte att kunderna inte hellre väljer en något dyrare produkt men som i gengäld är noga testad och rengjord ordentligt. Detta visar att de medvetet differentierat sig för att ge kunden ett mervärde i form av säkrare produkter till ett något högre pris. Men för att få kunderna att förstå fördelarna måste dessa kommuniceras. Kunden kan

inte själv förstå och göra antaganden kring produkterna. Detta gör att marknadskommunikation blir centralt.

Vi har konstaterat att ett varumärke kan vara ett redskap för företaget att sända ut information och bygga upp en märkesidentitet gentemot sina kunder. För att göra detta och skapa en unik relation med kunden bör företaget använda marknadsföring där emotionella argument kan betonas. Salico hävdar att de fram tills nu inte använt sig av någon marknadsföring mer än den som skett internt i form av broschyrer och liknande. Hur ska då kunderna uppmärksamma företaget? Detta tyder på företagets bristfälliga förståelse för varumärkets betydelse. Genom marknadsföring blir kunden medveten om varumärket och en förväntad kvalitet skapas. På grund av detta är då de noggranna kontroller som Salico utför på sina produkter viktiga. Med en garanterad hög kvalitet kommer nämligen kundens förväntade kvalitet och upplevda kvalitet att stämma överens. Varumärket kan således skapa ett visst förtroende hos konsumenterna som i sin tur ger företaget konkurrensfördelar. Samtidigt som Salico menar att marknadsföring inte varit viktigt för företaget menar Lapadatovic att när kunden ska välja på två likvärdiga produkter, med samma pris, är det produkten med starkast varumärke som väljs. Men detta borde väl vara en synnerligen god anledning till att satsa mer på varumärket och marknadsföring av detta? Ett starkt varumärke, med ett positivt varumärkeskapital, ger det mervärde som kan vara avgörande när kunden ska välja mellan två likvärdiga produkter.

Genom att använda sig av marknadskommunikation kan varumärket byggas upp i kundens medvetande. Då kan varumärket laddas med värden och användas för att hjälpa kunderna att göra klokare val. Om kunderna kan förstå fördelarna med deras produkter och uppskattar dessa är steget inte så långt till att lojala kunder skapas. Salico kan på detta sätt skapa en informationsbarriär, vilket gör det svårare för deras konkurrenter att nå de kunder som är lojala till varumärket. Detta leder således även till slutsatsen att många lojala kunder ger företaget goda förutsättningar för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Dessutom skulle en större satsning på varumärket göra att företaget fick en gynnsammare position i förhållande till konkurrenterna och deras ställning gentemot detaljisterna skulle stärkas. En märkeslojalitet skapar även en inträdesbarriär gentemot nya aktörer. Detta skulle göra att det inte längre lönar sig för företag att exempelvis investera i en liknande maskin som Salico för tillfället är ensamma om i Skandinavien. Att stärka varumärket skulle således minska en del hot

betydligt. Lapadatovic menar att det största hotet för företaget är om McDonald's skulle byta leverantör. Men genom att minska möjligheterna för andra leverantörer att verka på marknaden, minskar de även möjligheten för McDonald's att byta leverantör. På detta sätt skulle Salico lyckas skydda sig mot vad de själva anser vara det största hotet.

4.1.4 Brand management - Varumärkesmixens relevans

Vi kan ana att Lapadatovics något svala intresse för varumärkets betydelse kan ha sin grund i att teoretikerna har en bredare bild av begreppet än vad praktikerna har. Det finns tydliga kopplingar mellan varumärkesmixen och Salicos nuvarande arbetssätt med sina tre varumärken.

Salicos produktattribut kan sägas vara de små påsar och tråg som de säljer. De har förberett produkten för att underlätta för konsumenten vilket skulle kunna bidra till ett funktionellt mervärde för konsumenten. Salico satsar således på en differentieringsstrategi där de skiljer sig från konkurrenter på marknaden genom att erbjuda frukt och grönt i mindre, portionsvänliga förpackningar. Deras produkter ska underlätta för kunden i största möjliga utsträckning, därför erbjuder de produkter som nästintill inte kräver några förberedelser alls. Med hjälp av sina förpackningar har de gjort produkten färdig att använda, utan att förädla den. På detta sätt erbjuder en lösning som spar tid för kunden. Salico menar att med hjälp av deras förpackningar ger de kunden ett mervärde. Detta mervärde anser de motiverar ett högre pris på sina produkter än konkurrenternas. Kunden sparar tid med Salicos produkter och företaget anser att de underlättar en hälsosam utveckling då de nu gjort det lättare att konsumera nyttiga produkter, i form av frukt och grönsaker. Förpackningarna pryds dessutom av Salicos olika varumärken. Vid en närmare titt på de olika varumärkenas logotyper finner vi att varumärkena är varandra väldigt lika till utseendet, vilket skulle kunna vara ett sätt för företaget att förstärka effekten av att det är ett och samma företag och på så sätt höja faktorn av igenkännande hos konsumenten (se bilaga 1). I teorin sägs märkeskännedom vara en förutsättning för att skapa märkeslojalitet och genom att ge kunden associationsmöjligheter mellan de olika varumärkena skapas större förutsättningar för märkeskännedom.

För att skapa en märkesidentitet menar teorin att företag bör försöka skapa ett emotionellt mervärde hos konsumenterna. Detta torde vara speciellt intressant för Salico eftersom deras

produkter bara till viss grad kan särskilja sig. Om något annat företag skulle lyckas slå sig in på marknaden med färdigskuren frukt och sallad skulle Salicos koncept inte vara särskilt svårt att imitera. Det kan därför tyckas extra viktigt att försöka skapa en relation med konsumenten. Lapadatovic berättar om hur hon vid flertalet tillfällen deltagit på idrottsevenemang etcetera och delat ut gratis fruktpåsar till publiken. ”/.../ människor blir nyfikna och extra glada när de får någonting gratis. Gratis är ju gott som det heter”.⁶⁵ Detta visar på hur Salico med små medel vill skapa en känsla av mervärde hos konsumenten. Konsumenten kan dessutom associera produkten till upplevelsen de var med om när de fick fruktpåsen. Från och med lördagen den 19 mars 2007 medföljer dessutom en fruktpåse från Salico i alla ”Happy Meal” på McDonald’s. Detta kan också ses som ett försök att förhöja nöjesinslaget och delta i den positiva upplevelsen som ett ”Happy Meal” ofta förknippas med i barns medvetande. Genom att skapa positiva associationer till produkten ökar möjligheten att konsumenten väljer Salicos produkter när de står hos detaljisten. Dessutom hoppas Lapadatovic att genom att låta barnen ta del av Salicos produkter skapas en medvetenhet även hos dem. Barnen är vår framtid och genom att skapa ett hälsosamt beteende hos dem i tidig ålder hoppas Lapadatovic att detta även följer med högre upp i åldrarna. De små påsarna med frukt i ”Happy Meal” blir således ett första steg i att skapa en lojal kund redan i tidig ålder.

Salico arbetar för att positionera sig som ”top-of-the-mind”⁶⁶. För att hålla sig ”top-of-mind” krävs det att konsumenten ständigt påminns om företagets existens. Det blir således viktigt för företaget att synas för att konsumenter ska uppfatta företaget. Detta kan kopplas till den psykologiska positioneringen som nämns inom brand management. ”När vi säger färdigskuren sallad vill vi att kunden direkt ska tänka på varumärket Strax.”⁶⁷ Lapadatovic berättar vidare om hur företaget försöker synas genom så enkla medel som en egen bil, deltagande i idrottsevenemang etcetera. Hon menar att det inte är nödvändigt att använda sig av dyra marknadsföringskanaler alltid, utan ibland kan även små medel bidra till igenkännande av produkten. Produktpositioneringen berör främst produkternas unika fysiska egenskaper som skiljer sig från konkurrenternas. Än så länge är Salico fortfarande ensam på marknaden gällande deras fruktpåsar som saluförs via varumärket Snax. Företaget anser

⁶⁵ Lapadatovic 070518

⁶⁶ Lapadatovic 070518

⁶⁷ Lapadatovic 070518

sig dessutom ha en stark psykologisk positionering gällande varumärkena Strax och Nyskördat, vilket enligt teorin är ömsesidigt beroende utav en god produktpositionering.

För att nå ut med sitt positioneringskoncept kan marknadsföring utgöra en central del i kommunikationen mellan företaget och konsumenterna. Lapadatovic berättar om hur konceptet med frukt och grönsaker, som är färdigt för servering, fortfarande är nytt och främmande för många av de svenska konsumenterna. Exempelvis nämner hon att många av de svenska kunderna fortfarande sköljer salladen trots att den redan är färdig att äta direkt ur påsen och att det faktiskt skadar mer än det gör nytta att skölja salladen. Vi anser därför att marknadsföring skulle kunna vara ett ypperligt redskap för att nå ut med dessa kunskaper till slutkonsumenten, eftersom en sådan kunskap skulle kunna öka mervärdet ytterligare för kunden. I dagens läge finns det en liten symbol på förpackningarna som visar om produkten ska sköljas, vilket produkterna i varumärket Nyskördat skall. Vi menar att, eftersom vi svenskar har ett invariant beteende som får oss att skölja allt, bör Salico istället försöka marknadsföra att varumärkena Strax och Snax inte behöver sköljas eftersom det är här som våra invanda mönster måste förändras. Vi anser att marknadsföring blir ett centralt redskap för att nå ut med detta budskap till konsumenterna. Som det är idag har konsumenten inte uppmärksammat alla fördelarna med Strax och Snax.

Varumärkesmixen har varit ett bra analysredskap för att utkristallisera styrkor och svagheter i företagets varumärkesstrategi. Lapadatovics påstående att företaget inte direkt arbetar med sitt varumärke har motbevisats genom ett antal faktorer som lyfts fram i avsnittet. De motsägelsefulla uppgifterna kan ha sin grund i att, som ovan nämnt, teoretikerna har en betydligt bredare bild utav varumärket än vad praktikerna i många fall kan ha.

4.2 Sundstorgets Kött & Delikatesser samt Ålgrändens Fisk & Delikatesser

Vi har valt att inte ge en fullständig analys av de båda företagen, utan vi fokuserar på de faktorer som skiljer sig mellan de båda och Salico. Detta eftersom texten annars skulle upplevas som upprepan, vilket vi inte finner någon relevans i. Istället vill vi använda de båda mindre företagen för att undersöka hur generell analysen av Salico är. På detta sätt kan vi tydligare se om analys och slutsatser är allmängiltiga för företag inom det valda området.

Sundstorgets Kött & Delikatesser samt Ålgrändens Fisk & Delikatesser är två mindre familjeföretag, lokaliserade i Helsingborg. Företagen har valt att specialisera sig inom det valda området och endast sälja produkterna i den egna butiken. Det blir således företagsnamnet och butiken som utgör deras varumärken. Alf Hammar representerar i denna uppsats Ålgrändens Fisk & Delikatesser och Kaan Özkan representerar Sundstorgets Kött & Delikatesser. Båda menar att de försöker skapa en upplevelse för kunden i butiken, en upplevelse som de sedan hoppas ska ge dem en konkurrensfördel gentemot konkurrerande företag. I denna upplevelse ingår att kunden får tillgång till den specialistkunskap som de erbjuder i butiken och den goda servicen som ges.

När vi går in i Sundstorgets Kött & Delikatesser möts vi direkt av en hög disk där en anställd står bakom, beredd att betjäna kunderna. Detta gav oss ett intryck av att det är kunderna som är i centrum i butiken. Då butiken är väldigt liten täcks stora delar av ytan av köttdisken där produkterna visas. Detta påverkar dock inte vår uppfattning om butiken negativt. De produkter som finns att välja på ryms i butikens enda disk. Detta gör att kundens besök i butiken blir relativt kort. Kunden går in, väljer en eller flera produkter, betalar och går ut igen. Här behövs inte stora ytor för att göra plats för kundvagnar och eftersom produkterna är få gör kunderna snabbt sina val.⁶⁸

Ålgrändens Fisk & Delikatesser är en till ytan större butik än Sundstorgets Kött & Delikatesser. Det är något kyligt i butiken och fiskdoften är påtaglig. Disken är fylld av is som produkterna vilar på och tillsammans med allt glas och stål ger det ett sterilt intryck. Utformningen är dock den samma, en lång disk som delar av rummet och gav oss en tydlig uppfattning av att kunder och anställda är två helt olika personer här. De anställda finns till för kunden, som med några gester visar vad denne vill ha. Denna typ av affär, där försäljningen sker över disk, fick oss att tänka ”det var bättre förr”. Här är det fullständig fokus på kunden, den goda servicen blir påtaglig och kunden behöver inte leta efter personal som möjligtvis kan svara på dennes frågor om produkterna.⁶⁹

⁶⁸ Observation 070410

⁶⁹ Observation 070520

I båda butikerna tycks kunderna vara något äldre.⁷⁰ Vår uppfattning är att dessa kunder lägger större värde i kvalitet än pris. Produkterna har inte passerat många olika mellanhänder och har inte paketerats i någon fabrik. För butikernas kunder ger detta ett mervärde. När de därtill lägger god service och kunskap blir det ett vinnande koncept för den kvalitetsmedvetna kunden.

4.2.1 Lönsamhetspotential enligt ett branschekonomiskt synsätt

Sundstorgets Kött & Delikatesser samt Ålgrändens Fisk & Delikatesser levererar inte till företag utan säljer endast till mindre konsumenter.⁷¹ Detta gör att de inte har en eller ett fåtal stora kunder som kan förhandla bort vinsten i företagen. Således får företagen själva större makt och deras position blir mer gynnsam. Här skiljer sig alltså situationen åt mellan de båda företagen och Salico. Däremot kan vi inte urskilja att det ena sättet verkar ge större lönsamhet än det andra. McDonald's är en stor kund till Salico och har mycket makt, men de har även bidragit till de unika omständigheter som ligger bakom en av företagets konkurrens fördelar. Återigen måste man därför se till vart enskilt fall. Att ha en kund med stor makt ses endast som något negativt i litteraturen, men i verkligheten har det varit väldigt gynnsamt för Salico. Om det skulle ge liknande fördelar för Sundstorgets Kött & Delikatesser och Ålgrändens Fisk & Delikatesser är mer tveksamt. Detta eftersom de båda företagen inte har en unik resurs som är likvärdig med Salicos investerade maskin. Att endast ha en eller ett fåtal stora kunder med stor makt skulle därför få stora negativa konsekvenser eftersom det inte hade funnits något ömsesidigt beroende.

4.2.2 Konkurrensposition utifrån strategiteoretisk kontext – Fokus på resurserna

I Helsingborg finns det få köttbutiker som är geografiskt utspridda i olika stadsdelar. Özkan menar därför att dessa konkurrenter inte utgör ett större hot. Han menar däremot att hotet från livsmedelsbutiker är större eftersom många köper kött där när de ändå ska handla andra livsmedelsvaror.⁷² På samma sätt menar Hammar att det finns en risk att kunderna köper fisk i livsmedelsbutikerna istället, eftersom det blir mindre omständligt för kunden.⁷³

⁷⁰ Observation 070410 & 070520

⁷¹ Hammar 070416, Özkan 070523

⁷² Özkan 070523

⁷³ Hammar 070416

Utifrån intervjun med Özkan förstår vi att företaget anser att butikens centrala placering i Helsingborg är en av deras starkaste konkurrensfördelar. Vi kan dock konstatera att butikens lokalisering är värdefull för företaget, men endast delvis sällsynt och knappast oimiterbar. Det är således ingen varaktig konkurrensfördel utan endast tillfällig. Både Özkan och Hammar menar att deras sortiment är unikt när vi frågar hur de anser att de skiljer sig från andra liknande butiker. Givetvis kan inte heller detta ses som något varaktigt då konkurrenter lätt kan imitera sortimentet. Både Özkan och Hammar menar att deras butiker har en del lojala kunder.⁷⁴ Detta kan innebära varaktiga konkurrensfördelar för företaget. Men det blir då intressant att ta reda på vilka egenskaper som genererar dessa lojala kunder. Genom att ta reda på detta vet vi troligtvis därmed även vilka konkurrensfördelar företaget har. Ett svar på detta kan vara den kunskap och service som företagen erbjuder. Özkan menar att sådan kunskap och service inte kan fås i de konkurrerande livsmedelsbutikerna. De anser att det mervärde som de ger kunden gör att företaget har möjlighet att ta mer betalt för sina varor än vad konkurrenterna gör.⁷⁵ Båda företagen är familjeföretag och den kunskap som finns inom företagen har växt fram under åren och överförts från generation till generation.⁷⁶ Sådan kunskap skulle därför kunna ses som en varaktig konkurrensfördel. Detta eftersom kunskapen växt fram över en längre tid och uppstått under unika förhållanden. Konkurrensfördelens ”causal ambiguity” blir således hög då det blir väldigt svårt för konkurrenterna att ta del av och imitera företagets kunskap och erfarenhet. För livsmedelsbutikerna blir det dessutom svårt att erbjuda samma höga service som Sundstorgets Kött & Delikatesser och Ålgrändens Fisk & Delikatesser. Detta tror vi till stora delar beror på att det är resurskrävande, både gällande personal och kapital.

4.2.3 Brand management - Varumärkesmixens relevans

Varken Özkan eller Hammar menar att de arbetar med sina varumärken.⁷⁷ Men detta tror vi kan bero på att de inte är helt införstådda med vad begreppet varumärke innefattar. Sundstorgets Kött & Delikatesser säljer kött med märkningen *Svenskt kött*. Detta blir tydligt för kunden då deras logotyp är uppsatt intill ingången.⁷⁸ Märkningen *Svenskt kött* använder Sveriges höga standard på köttet som ett argument för att motivera ett något högre pris på sina

⁷⁴ Hammar 070416, Özkan 070523

⁷⁵ Özkan 070523

⁷⁶ Hammar 070416, Özkan 070523

⁷⁷ Hammar 070416, Özkan 070523

⁷⁸ Observation 070410

produkter, jämfört med importerat kött. Enligt Özkan är detta ett sätt som Sundstorgets Kött och delikatesser skapar ett mervärde för kunden på. De menar vidare att märkningen *Svenskt kött* kan vara till en hjälp för osäkra kunder att gå in i butiken. När de känner igen märkningen kan de känna sig trygga i att butikens produkter håller en hög standard och att allt kött som säljs är svenskt.⁷⁹ Detta ställer dock krav på butiken då märkningen *Svenskt kött* ger kunden höga förväntningar på produkterna. Om butikens produkter inte motsvarar de förväntningar som kunden har är inte heller det mervärde som ges värt att betala för. Skulle dock den förväntade och upplevda kvaliteten stämma överens är det sannolikt att nöjda och sedermera lojala kunder skapas. När dessa kunder fortsättningsvis köper produkter från Sundstorgets Kött & Delikatesser förlitar de sig på företagets kompetens inom dess område. Att ha *Svenskt kött* som leverantör är möjligtvis värdefullt men varken sällsynt eller oimiterbart, vilket gör att själva leverantören inte kan ses som en varaktig konkurrensfördel i sig. Efter ovanstående resonemang kan vi däremot konstatera att det finns en möjlighet att leverantören på sikt gör att lojala kunder skapas. Därmed skulle en varaktig konkurrensfördel kunna ha uppstått. Den empiriska studien har visat att det finns tydliga skillnader mellan teori och praktik. Vi kan konstatera att teorier ofta är normativa och bygger på ett idealtillstånd som kan ses som omöjligt att uppnå i praktiken. I nästkommande kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser och delge läsaren resultatet av vår uppsats.

5 Slutsatser

Detta kapitel avser att sammanfatta huvudinnehållet av analysen och besvara uppsatsens syfte och frågeställning.

Vi vill underlätta för läsaren genom att nedan påminna om uppsatsens syfte och frågeställning. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur livsmedelsföretag som saluför råvaror skapar varaktiga konkurrensfördelar.

⁷⁹ Özkan 070523

Utifrån vårt syfte valde vi följande frågeställning:

- Hur skapar ett företag varaktiga konkurrensfördelar när deras produkt inte längre kan ses som en unik resurs?

Vi har utgått från att företag som erbjuder livsmedel och först och främst råvaror framförallt använder sig av kostnadsledarstrategier. Efter att ha analyserat våra tre valda företag kan vi dock konstatera att samtliga lyckats differentiera sig inom respektive bransch och marknad. Således har vi visat att teorierna om positioneringens vikt stämmer i praktiken. Att de tre företagen differentierat sig verkar vara andledning till deras överlevnad på marknaden. Efter att ha analyserat företagen kan vi se att när kunskap premieras i ett företag och därmed blir en del av strategin kan konkurrensfördelar skapas. Unika omständigheter såsom företagets historia, är en annan faktor som visat sig leda till varaktiga konkurrensfördelar. De unika omständigheterna i sig är inte något som företaget kan råda över, utan det är när beslut tas med hänsyn till omständigheterna som konkurrensfördelar skapas. Som vi utgick från, när uppsatsen började skrivas, är det således inte produkten som är unik för dessa företag. Att lyckas differentiera sig och hitta ett område inom en bransch där ingen tidigare verkat har visat sig ge stora fördelar. Då kan unika omständigheter göra att konkurrensfördelar skapas där det är omöjligt för andra företag att spåra dess uppkomst. Att vara först på en marknad kan även leda till märkeslojalitet bland kunderna, vilket leder till höga inträdesbarriärer för eventuellt kommande konkurrenter. Vi konstaterar därför att det är grundläggande för ett företag att välja ett lämpligt marknadssegment, där det finns en efterfrågan. Redan här grundläggs företagets strategi. Det är inte förrän långt senare som konkurrensfördelar kan konstateras. På dessa grunder har vi förstått att differentiering bör vara mycket högt prioriterat, även bland livsmedelsföretagen.

Vid uppsatsens start utgick vi från att produkten inte kan ses som unik i företag som saluför råvaror inom livsmedelsbranschen. Nu kan vi konstatera att verkligheten är mer komplex. Analysen bekräftar vår utgångspunkt men ger oss förståelse för hur produkten faktiskt kan bli sällsynt till följd av att andra attribut. Därför är det olika komplicerade samband som gör att ett företag lyckas skapa varaktiga konkurrensfördelar. Unika omständigheter kan bidra till att företag, genom olika strategiska beslut, kan göra produkten svårimiterbar även om produkten inte ses som unik. För att kunna vara konkurrenskraftig på en marknad där produkter liknar

varandra allt mer har det visat sig att det är av stor vikt att differentiera sig och på så sätt skapa ett mervärde för konsumenten. Fallföretagen som använts i analysen har uppmärksammat oss på vikten av kunskap. I Salicos fall har detta visat sig genom att deras erfarenhet och kunskap bidragit till att de än idag är ensamma på marknaden. Gällande Sundstorgets Kött & Delikatesser samt Ålgrändens Fisk & Delikatesser har unik kunskap blivit en förutsättning för att kunna särskilja sig och verka konkurrenskraftigt. Det skulle vara resurskrävande både i form av personal och kapital för dagligvaruhandelskedjorna att erbjuda sådan kunskap och personlig service som dessa mindre butiker konkurrerar med. Detta gör således att unik kunskap och service är de två mindre företagens sätt att erbjuda ett mervärde på marknaden. Sundstorgets Kött & Delikatesser samt Ålgrändens Fisk & Delikatesser har lyckats bibehålla sina positioner på respektive marknad, utan att använda sig av och arbeta med varumärken. Här har det alltså visat sig att teoretiker och praktiker är oense om varumärkets vikt. Efter att vi analyserat de två mindre företagen kan vi således konstatera att varumärket inte får speciellt stort utrymme. I två av de tre företagen har vi alltså funnit att andra faktorer framhålls som anses vara viktigare än varumärket.

Gemensamt för samtliga undersökta företag är att de byggt sina strategier utifrån den efterfrågan som finns. De har sett en avsaknad av det som respektive företag erbjuder. Detta torde vara fundamentalt för alla företag. Salico har inriktat sig på frukt och grönsaker, vilket svarar mot dagens hälsosamma inställning bland konsumenterna. Sundstorgets Kött & Delikatesser och Ålgrändens Fisk & Delikatesser såg att konsumenterna efterfrågade dels kvalitet men kanske framförallt kunskap hos de personer som säljer produkterna. Deras butiker blir ett svar på övriga stormarknader där personlig service och kunskap ofta blir lidande när kostnaderna ska hållas låga.

Den empiriska studien av Salico visar vilka konsekvenser ett strategiskt beslut kan få. Salico tog beslutet att investera i en maskin som inget annat företag förfogade över på den skandinaviska marknaden. Detta innebar att de drog nytta av de fördelar som det innebär att vara först på en marknad. Detta ger företaget ett försprång i form av kunskap och erfarenhet. Maskinen bidrog till att skapa ett mervärde för konsumenter genom dess möjlighet att på ett unikt sätt förädla råvaran. Det försprång som Salico innehar gör sedermera att det på kort sikt inte är lönsamt för andra företag att träda in på samma marknad och efterlikna produkten.

Således blir produkten unik. Men för att bibehålla en gynnsam position på lång sikt menar vi att de barriärer, som teorin lyft fram, måste stärkas. Det är trots allt långsiktighet som leder till varaktiga konkurrens fördelar. Vi menar att varumärket kan fungera som ett redskap för att förstärka såväl informationsbarriärer som inträdesbarriärer och imitationsbarriärer. Varumärket utgör således den kommunikativa länken mellan företag och konsument. Med varumärket kan företag särskilja sig från sina konkurrenter med andra värden än själva produkterna, som på många sätt liknar konkurrenternas. Då lyckas företagen differentiera sig på ett sätt som kan vara svårt för övriga företag inom branschen att imitera.

6 Diskussion och avslutning

Här diskuteras de slutsatser som vi under processens gång kommit fram till. De tankar som väckts när denna uppsats skrivits tar vi även upp här och för ett resonemang kring.

Vår uppsats syftade till att undersöka hur livsmedelsföretag som saluför råvaror skapar varaktiga konkurrens fördelar. Vi fann detta intressant eftersom råvaror endast kan förändras och förbättras till en viss omfattning och således är det inte själva produkten som kan ses som en unik resurs i sig. Utifrån vår teoretiska bas och genom det empiriska material vi använt oss av har vi presenterat ett antal slutsatser som vi nu passar på att diskutera vidare.

Vi har uppmärksammas på de unika omständigheter som bidrar till att skapa vad som i teorin benämns som varaktiga konkurrens fördelar. Det finns inget allmängiltigt recept på framgång utan vart och ett av våra fallföretag har sitt unika recept. Företag som saluför råvaror inom livsmedelsbranschen tvingas att differentiera sig med mer än rena produktattribut. Alla våra fallföretag har visats differentiera sig på ett eller annat vis, men vi ser en brist i hur de kommunicerar sin differentiering. Vi anser att här finns det mycket att lära ifrån andra branscher, där varumärket blivit allt mer centralt. Det är allmänt vedertaget att varumärken spelar en allt större roll i konsumentens vardagliga liv när denne väljer mellan två likvärdiga produkter. Denna varumärkesmedvetenhet menar vi skulle kunna appliceras även företag som saluför råvaror inom livsmedelsbranschen om företaget lyckas ladda varumärket med värden som uppmärksammas av konsumenterna.

Uppsatsen har uppmärksammat oss på vikten av ett varumärke som ett kommunikativt redskap. Slutsatsen av att praktikerna i många fall inte är medvetna om vikten av sitt varumärke leder oss in på en diskussion gällande huruvida företags varumärkesuppbyggande skulle kunna utvecklas genom de kunskaper som teorin kan bidra med. Vi menar att våra fallföretag genom att kommunicera fördelarna med sina produkter, jämfört med konkurrenterna, lättare kan uppmärksamma konsumenten på det mervärde som företaget vill erbjuda. Varumärket torde, utifrån uppsatsens slutsatser, bli ett centralt verktyg att göra detta med.

I dagens kunskapsstata samhälle blir konsumenter allt mer medvetna om alla de risker som följer med olika livsmedel. Exempelvis har sockerdebatten rönt stor uppståndelse. Det är viktigt för företag att anpassa sig efter den kontext de verkar i och således agera utifrån de förutsättningar som finns. Våra tre fallföretag är alla specialiserade på råvaror inom livsmedelsindustrin som kan kopplas till ett hälsosamt leverne. Vi tror att genom att betona hälsofrämjande värden i marknadsföringen kan konsumenter knytas till företagen. Dock bidrar informationssamhället till ett ständigt informationsbrus och för att kunna nå fram till konsumenterna krävs det någonting extra. Varumärket blir det som skiljer ett företag från ett annat. Som vi nämnde i den teoretiska delen skulle detta kunna skapa en trygghet för konsumenterna när de köper företagets produkter. Med ett ökat förtroende kan de sedan lättare nå konsumenten med information. Samtidigt bygger de ett positivt anseende, vilket sedan bidrar till att informationsbarriärer skapas.

Efter att vi förstått att det främst är företagens kunskap som gör dem unika, skulle vi vilja framhäva denna resurs. Vi tror att företagen borde marknadsföra sig mer och då framhäva den unika kunskap och service de kan erbjuda konsumenten. Förutom hög kvalitet på produkterna är det extra kunskap och fokus på kunden som skiljer butikerna från större livsmedelsbutiker i Sundstorgets Kött & Delikatesser samt Ålgrändens fisk & delikatessers fall. Vi tror att butikerna med fördel bör marknadsföra det mervärde som de anser motiverar ett något högre pris på produkterna och se till att deras varumärken laddas med det värde som konceptet utgör och konsumenter uppskattar. Ägarna själva anser att de har rimliga priser, men då måste kunden också få veta vad det är som gör att deras produkter är värda att betala ett något högre

pris för. Vad får kunderna utöver själva produkten? Utan detta extra värde kan kunderna lika gärna köpa liknande produkter när de ändå befinner sig i en livsmedelsbutik. Vi anser att Sundstorgets Kött & Delikatesser och Ålgrändens Fisk & Delikatesser måste förmedla olika motiv till varför kunden skulle göra sig det extra besvär som det innebär att ta sig till butiken. Ägarna framhäver sitt centrala läge som en fördel gentemot mer externa butiker, men antalet personer som bor centralt utgör en blygsam siffra jämfört med dem som bor på mer externa lägen kring Helsingborg. För att handla i deras butiker måste dessa personer på något sätt ta sig in till centrum och sedan tillbaka hem igen. Vad motiverar en sådan resa när de kan handla köttet och fisken när de ändå är i en livsmedelsbutik? Sådana faktorer måste motiveras genom marknadsföring.

I Salicos fall tror vi det är viktigt att framhäva det förändrade beteendet som deras produkter kan bidra till i den svenska matkulturen. Som det är idag är svenskar fortfarande ganska främmande till färdigskuren och sköljd frukt och grönsaker. Vi tror att företaget istället för att tydligt skriva ut vilken påse konsumenten bör skölja istället borde satsa på att försöka förmedla ut den förändring de vill uppnå i vår svenska matkultur. Genom att istället betona vilka frukt- och salladspåsar konsumenten *inte* behöver skölja tror vi att konsumenten uppmärksammar och kan uppskatta det mervärde som företaget vill förmedla.

Ett starkt varumärke skulle göra att marknadsföringen får större slagkraftighet och trovärdighet. Vilket således innebär att innan butikerna marknadsförs måste de se till att varumärket är tillräckligt starkt och att det som kommuniceras är övertygande. Då blir marknadskommunikationen som mest effektiv och kan bidra till att informationsbarriärer skapas. Vi har förståelse för att marknadsföring kan innebära höga kostnader för ett företag, i synnerhet för ett mindre familjeföretag. Vi tror dock att det är viktigt att visa att de finns. Salico har visat att det med små medel går att visa kunderna att företaget finns. Dyra medier behöver inte vara den enda lösningen för att nå ut till kunden. De kunder som inte känner till butiken men som ändå efterfrågar konceptet skulle snabbt kunna bli lojala kunder. Men det är då grundläggande att de blir medvetna om butiken.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Det är svårt att avgöra vilka kärnvärden Salicos produkter kan tänkas ha bortsett från det självklara faktum att konsumenterna köper deras varor för att slippa bereda råvaran själv. För att ta reda på detta skulle vi tvingas ta del av konsumenternas tankar och åsikter kring varumärket, men eftersom uppsatsen främst är skriven ur ett företagsperspektiv har inte detta behandlats. Dock torde det vara viktigt för Salico att hela tiden hålla sig uppdaterade om konsumenternas efterfrågan så att de kan upprätthålla de värden som konsumenterna värdesätter och utveckla dessa i rätt riktning. Detta skulle kunna göras med hjälp av olika kundundersökningar etcetera.

7 Källförteckning

Litteratur

- Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, cop.
- Bain, J.S. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dowling, (2001) *Creating Corporate Reputations*. UK: Oxford University Press
- Fölster, S. & Bergström, F. (2001) *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Värnamo: Handelns Utredningsinstitut
- Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi
- Hallgren, Ö. (2006) *Handelns relationer*. Helsingborg: Ekonomibok
- Kapferer, J.N. (1992) *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page
- Kotler, P. (1999) *Marketing för Hospitality and Tourism*. Upple saddle River: Prentice Hall
- Kotler, P. (1999) *Principles of Marketing* Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- Keller, K.L. & Kotler, P. (2006) *Marketing Management*. Upple saddle River: Prentice Hall
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Leth, & Thurén (2001) *Källkritik*. Stockholm: Liber

- Melin, F. (1995) "Märkeslojalitet – hinder på vägen till marknaden." i DLF/Delfi, Bygga och vårda starka varumärken. Stockholm: DLF Förlag
- Melin, F (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Malmö: Team Offset and Media
- Melin, F. & Urde, M. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*. Malmö: Liber Ekonomi
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!*. Lund: Studentlitteratur.
- Murphy, J.M. (1990). *Brand Strategy*. London: Director Books
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pine, B.J & Gilmore, J.H (1999) *The Experience Economy*. New York: Harvard Business School Publishing
- Porter, Michael E. (1980) *Konkurrensstrategi*. The Free Press A Division of MacMillan Publishing Co., Inc
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press cop
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press cop

- Ries, A. & Trout, J. (1985) *Positionering: Kampen om ditt medvetande*. Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

Webbdokument

- www.salico.se
- <http://www.salico.se/foretaget/default.asp?val=detaljhandel>
- <http://www.salico.se/foretaget/default.asp?val=livsmedel>

Artikel i tidning och tidskrift

- Anonym (2007) *Building Brands*. Chief Executive, vol 223, s 50-51
- Barney, J. (1996) *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research?* Academy of Management Review, vol 26, s 41-56
- Barney, J. (2001) *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes!* Academy of Management Review, vol 26, s 41-56
- Demsetz, H. (1982) *Barriers to Entry*. The American Economic Review, vol 72, nr 1, s 47-57
- Gordon, J & Verick, B (2005) *What all Brands, CEOs Must Know About Developing Great New Products*. Cost Engineering, November 2005, Vol 47, No 11.

- Karakaya, F & Stahl, M.J. (1989) "*Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets*". Journal of Marketing, April 1989, Vol 53, No 2, s 80-92
- Melin, F. & Urde, M. (1990) "*Märkespyramiden – varumärket som strategisk tillgång*". Nordiskt Immateriellt Rättsskydd, No 58, s 398-407
- Reed, R & DeFillippi, R.J (1990) "*Causal Ambiguity, Imitation and Sustainable Competitive Advantage*", Avademy of Management Review, Vol 9 No 1 s 88-102
- Porter, Michael E. (1996) *What is Strategy?* Harward Business Review, November-December, 1996, s 61-77
- Porter, Michael E. (2001). Strategy and the Internet. Harward Business Review, march, 2001, s 63-78
- Smith, R.E. & Lusch, R.F. (1976) i Melin, F. (1997) "*How Advertising Can Position A Brand*" Tidskriftens namn saknas, 16 (1/February) s 37-45

Muntliga källor

- Hammar, Alf. Ålgrändens Fisk & Delikatesser
- Lapadatovic, Sebila. Sälj- och marknadschef. Salico AB
- Özkan, Kaan. Sundstorgets Kött & Delikatesser

Bilaga 1 Översikt av Salicos tre varumärken



STRAX: Färdigskuren och sköljd sallad i påse.



SNAX: Fruktpåsar



NYSKÖDAT: Färdigskuren sallad i tråg, ej sköljd.



Bilaga 2 Intervjumaterial Salico AB

Intervju med Sebila Lapadatovic 18/5

Vi har tre varumärken. Strax, Snax och Nyskördat. (Visar i broschyrer och produktkatalog). STRAX är färdigsköljda produkter, SNAX är fruktbitar i påsar och NYSKÖRDAT är sallad som inte är sköljd. Att den inte är det beror på att det inte funnits maskiner som klarat av detta tidigare. Dessa tre säljer vi till dagligvaruhandeln främst genom vårt eget varumärke men även genom ICA:s EVM, som har våra fruktpåsar.

- *Vi är intresserade av att veta vilka varaktiga konkurrensfördelar ni anser er ha.*

Ja, det är ju den portionsförpackade frukten och grönsakerna.

- *Men det är väl ingen varaktig konkurrensfördel, för vilket företag som helst kan väl börja tillverka era påsar? Råvaran kan ju alla få tag på. Vilken konkurrent som helst kan väl titta på er och gå efter samma koncept?*

Nej, det går inte eftersom vi är de enda i Skandinavien som har maskiner som klarar av att skapa fruktpåsarna.

- *Men maskiner kan väl alla få tag på? Det kan väl inte ses som en varaktig konkurrensfördel?*

Jo, maskinen är en väldigt dyr investering och kan ses som unik. Så pass dyr att inget annat företag har råd med den. Vår största kund är McDonald's. De står för 95% av försäljningen. Anledningen till att vi kunde göra investeringen är att vi redan säkrat finansieringen av den, då det var McDonald's som ställt kravet om en sådan maskin. Vi visste alltså redan att det skulle löna sig, eftersom vi redan hade en stor kund som efterfrågade sådana produkter.

Anledningen till att Salico faktiskt startade från början var att tillgodose McDonald's efterfrågan. Företaget startade i en källare i Göteborg.

- *Men exempelvis ICA har ju liknande produkter?*

Ja, men dem köper frukten från oss och använder sedan sitt eget varumärke på produkten. Däremot gör de numera sina egna salladsblandningar som de säljer i påsar. Det var dock vi

som var först. Fördelen med att ICA efterliknat vårt koncept är att de skapar ett beteende på marknaden. ICA gör alltså att kunderna blir bekanta med den här sortens produkter. Sedan kan vi använda vår erfarenhet och kunskap för att erbjuda liknande produkter med hög kvalitet. Anledningen till att kunderna sedan väljer oss framför ICAs egna produkter är att man tar den produkten, med det varumärket, som man känner igen. Detta innebär att vi ständigt försöker arbeta för att positionera oss som ”top-of-mind”. När vi säger färdigskuren sallad vill vi att kunden direkt ska tänka på varumärket Strax.

Vi har den bästa kvaliteten, och vi kan skryta om det.

Nu har vi investerat i en ny maskin som gör att vi kommer att kunna skölja våra produkter som tillhör varumärket ”nyskördad”. Detta tror vi kommer att bli väldigt intressant för företag inom restaurangbranschen.

- *Jaha, vi trodde att anledningen till att de produkterna inte var sköljda var för att ni ville erbjuda ett billigare alternativ. När kunden får engagera sig mer kanske det innebär att kostnaden blir lägre? När ni nu börjar skölja även de produkterna försvinner alternativet till de helt färdiga och förberedda salladsprodukterna.*

Jag hade ju föredragit att vi skulle sälja både otvättad och tvättad sallad. Men det är lite diskussioner om detta inom företaget. Den otvättade salladen säljer väldigt bra, eftersom priset på denna är något lägre. Men detta beror på att kunderna inte förstår fördelarna med den tvättade salladen. Det resultat som vi får när vi tvättar salladen kan aldrig kunden lyckas uppnå när denne bara sköljer produkten hemma. Kunden har inte fått in vanan att inte tvätta våra produkter. De måste förstå hur viktigt det är att salladen kontrolleras och rengörs ordentligt. Detta hjälper vi kunderna med. Kunderna har ett större förtroende för sig själva och sköljer alltid hellre själva än att låta något företag att göra det.

Denna typ av produkter är redan väl inarbetade i övriga västvärlden. I exempelvis England, Frankrike och Spanien säljs det nästan bara färdigskuren sallad. I dessa länder har de förstått vikten av att produkterna kontrolleras. Det är bara vi här i Sverige som inte följt med utvecklingen i samma takt.

- *Nä, för oss känns det här väldigt nytt.*

Ja, och företaget har ändå funnits sedan 1989, så vi är väl medvetna om att det tar lång tid för en sådan här utveckling. De första tio åren levererade vi endast till McDonald's. Sedan insåg vi att vi ändå har maskinerna och kan därför utnyttja detta maximalt genom att börja sälja direkt till konsumenterna också. Vi var först på marknaden och vi har mest erfarenhet. När vi ser på våra konkurrenter ser vi de misstag som de gör. Dessa har vi redan gjort och vi har lärt oss av dessa.

- *Hur marknadsför ni er i butikerna?*

Det gör vi inte. Men vi anser att det inte varit lönt förrän nu då konsumenterna har växt med trenden. Det är därför först nu som vi kan påminna dem om att vi finns, genom marknadsföring. I en kundundersökning som vi låtit göra visade det dig att de flesta kunderna i första hand tänker på STRAX är de hör färdigskuren sallad.

För övrigt har vi väldigt låga kostnader för marknadsföring eftersom vi använder oss av bilder som redan finns. Personerna på bilderna arbetar inom företaget. Vi använder oss av marknadsföringskanaler som inte är så kostsamma, såsom sponsring och liknande. Människor blir nyfikna och extra glada när de får någonting gratis. Gratis är ju gott som det heter. Då kan vi skapa en positiv "word-of-mouth" som blir viktig för företaget. Samtidigt är "word-of-mouth" väldigt farligt om den skulle vara negativ.

- *Vem köper era varor?*

Det är framförallt ensamstående personer och studenter som köper våran sallad. När det gäller frukten är det framförallt barnfamiljer men även här är ungdomar och studenter en viktig målgrupp, som vi vill nå.

- *Vi undrar lite över hur "hälsovågen" har påverkat er?*

Ja, redan till helgen kommer McDonald's att ge alla barn varsin fruktpåse i sitt "Happy meal". Detta gör att kunderna sedan känner igen produkten när de ser den nästa gång, som exempelvis i mataffärerna. Vi vill på detta sätt plantera ett beteende redan när barnen är små.

- *Hur ser det ut med priskänsligheten på era produkter? Vår uppfattning är att det är dyrare att köpa en STRAX-produkt än att köpa från grönsaksdisken.*

Ja, det beror på hur man ser på det. Det är ju dyrare än ett enda salladshuvud. Men för att få den variation som våra produkter erbjuder måste du ju köpa minst tre olika sallader. Då blir det ju mycket dyrare. Kunden betalar ju även för den del av salladen som de kastar, när han eller hon köper vanlig sallad.

Det kunden betalat för ger så mycket mer, som exempelvis en blandning och variation. Våra produkter spar även tid. Dessutom betalar kunden för säkerheten som det innebär att produkterna är ordentligt tvättade och kontrollerade. Våra produkter är alltså billigare hur man än vänder och vrider på det.

McDonald's ställer väldigt höga krav på oss. Detta gör att vi tvingas ha hårda kontroller.

- *Vilka är era största hot?*

Det största hotet är att McDonald's skulle välja en annan leverantör. Vi är ju väldigt beroende av dem. Men dock har vi en väldigt god relation med McDonald's och jag har väldigt svårt att tro att det skulle hända. Även om ett annat företag börjar efterlikna oss så vet McDonald's att vi har mest erfarenhet.

När det gäller konsumentmarknaden är det största hotet importen av holländsk sallad. Den är billigare och när andra företag köper in denna kan de hålla lägre priser på sina produkter. Den har då även en mycket lägre kvalitet och hållbarheten är kortare. Konsumenten tenderar att välja varor efter enbart priset, vilket därför blir ett stort hot för oss.

Idag är priserna på våra produkter och konkurrenternas väldigt lika. Då verkar det som att kunderna väljer efter varumärket och tar den produkt som de mest känner igen.

Vi har anpassat våra förpackningar så att det ska bli lätt att urskilja om innehållet är sköljt eller inte. Detta har dock inte ICA gjort med sina egna produkter, utan de har samma förpackning oavsett om innehållet är sköljt eller ej. Däremot är det svårt att nå ut med sådana detaljer till konsumenterna. Där de bör ändra ett invariant beteende (att skölja eller ej).

Bilaga 3 Intervjumaterial Sundstorgets Kött & Delikatesser

Intervju med Kaan Özkan 16/4

- *Lite bakgrundsinformation. Hur länge har ni funnits? Hur startade ni?*

Har funnits nu i 5 år och det var min mamma som har arbetat tidigare i en köttbutik på söder. Hon hade då kunskaper om detta och ville öppna eget, det är ju ganska annorlunda.

- *Vilka är era kunder?*

Det är främst lite äldre. Har riktat oss mot lite äldre, men under lunchtimmarna är det människor i alla åldrar som kommer och köper. Men annars är de mest äldre.

- *Har ni någon affärsidé och vision?*

Affärsidé? Nja de skulle väl vara kött till rimligt pris och att rätterna vi säljer är hemmagjorda. Det är inget som är köpt i andra hand utan allt är gjort på stället.

- *Hur skiljer ni er från andra butiker?*

Vi har delikatesser från andra kulturer och att vi själva gör till exempel piroger som är populära och att vi serverar pastasallad. Och det fina köttet då.

- *Upplever ni att det är känsligt med priset på era produkter?*

Köttet vi köper in är lite dyrare och därmed tar vi ett lite dyrare pris. Vi får anpassa oss efter priset från våra leverantörer. Vi upplever inte att kunderna är särskilt känsliga, de vet att de får bra kvalitet på köttet och därmed är beredda att betala lite extra.

- *Vilka är era konkurrenter som ni ser det?*

Det är främst från livsmedelsbutiker med deras köttdiskar, men annars är det andra köttbutiker. Men upplever inte det som något hot på grund av att vi ligger så centralt och att vi har våra stamkunder som återkommer regelbundet. Just nu går det bra och det går bara bättre.

- *Vilka konkurrensfördelar anser ni att ni har?*

Det är ju främst läget, att vi ligger så centralt. Det finns inte så många köttbutiker, bara här centralt i Helsingborg och någon på söder. Vi har fördelen att det finns många företag här omkring och utnyttjar det. (hörde ej exakt men summa, folk handlar ändå i butiker runt omkring och går då och handlar hos dem också.) Sedan är det stamkunderna som kommer, så det är stabilt. Dom vet att den kunskap vi erbjuder inte kan fås i dagligvaruhandeln och är därför villiga att betala lite mer. När dom kommer hit kan de få ordentlig service och kunskap.

- *Upplever ni att det finns/går "trender" hos era produkter?*

Inte direkt. Det är så fall vid högtider som påsk, jul, mm som vi kan se att det ändras. Annars är det helger som människor köper lite dyrare kött och lagar till hemma. De är lediga på helgerna så de köper kött att marinera och liknande, när de har tid att lägga på matlagning. På veckodagarna är det lite enklare kött som köps. De är ju när folk inte har tid utan vill ha något enkelt som går snabbt att laga när de är trötta.

- *Vad är era hot nu? Upplever ni att ni har några?*

Inte just nu. Vi har våra stabila leverantörer som det fungerar bra med, så det är inget som vi ser ska vara något hot utan det är bra.

- *Hur arbetar ni för att hålla er där ni är idag? Arbetar ni aktivt för att det ser ut som idag?*

Vi hade lite annorlunda utbud innan som inte riktigt gick hem, men idag har vi hittat vad folk vill ha. Folk vill ha samma saker när de kommer tillbaka. Vi har det bra att vi inte behöver hitta nytt hela tiden som många andra butiker behöver. Vi ska i framtiden flytta till större lokaler där folk får plats att sitta och äta också. Det är något vi gör för att tillfredställa våra kunder då de har önskat det. Tror det ska bli bättre.

- *Just nu diskuteras det ju om vikten av hälsosam mat och att man ska hålla sig smal och så vidare. Är detta något som ni märker av?*

Jo det har vi märkt lite. Det är främst att folk hellre köper nötkött framför fläsk på grund av att det är lite nyttigare. Sen säljer vi ju bara svenskt kött, vilket jag tror att många av våra kunder uppmärksammar. Riskerna med utländskt kött har blivit allt påtagligare för svenskarna

de senaste åren och märkningen "*Svenskt Kött*" tror jag skapar en viss trygghet hos våra kunder.

Intervjun avbröts på grund av att kortmaskinen gick sönder och Özkan blev påtagligt stressad och valde att avbryta intervjun då jag frågat alla frågor utom en som lyder: Något mer som ni skulle vilja tillägga? Jag tackade för mig och för att han varit så vänlig att han ställde upp på en intervju. Totalt tog telefonintervjun ca 10 min.

Bilaga 4 Intervjumaterial Ålgrändens Fisk & Delikatesser

Intervju med Alf Hammar 23/5

- *Lite bakgrundsinformation. Hur länge har ni funnits?*

Ja. Vi har funnits i drygt 20 år nu. Har varit i samma gränd hela tiden först i en lite mindre butik till en början med men efter dryga två år flyttade vi till lokalen som vi har idag som är betydligt större. Vi är 4 stycken som jobbar inklusive mig själv, vilket man får göra när man är ett aktiebolag. Det är ca 3 heltidstjänster. *Är ni ett familjeföretag då?* Ja de är vi.

- *Vika är era kunder?*

Ja... Någon speciell åldergrupp är de kanske inte men så fall kanske... De är väl medel ålders och lite äldre. Ja de är ju yngre också men majoriteten är väl främst lite äldre. Inte pensionärer precis men runt medelålders är väl de vanligaste.

- *Har ni någon affärsidé och vision? Hur ser dessa ut så fall?*

Ja... Det är främst hög kvalitet som genomsyrar vår rörelse. Våra produkter ska hålla högsta kvalitet. Det är väl det som är vår främsta affärsidé. Det är avgörande för att våra kunder kommer tillbaka. Det är kvalitet framför kvantitet.

- *Vilka är era konkurrenter? Som vi ser det?*

Ja, konkurrenter eller kollegier beror på hur man ser det, det är ju många fiskaffärer här i stan. Det är ingen som sticker ut mer än en annan, men vi är ju några stycken. De är väl en 8-10 stycken. *Men det är främst de som ni ser som konkurrenter?* Ja det är det ju. Varuhusen ser jag inte som några konkurrenter, de har ju inte riktigt samma produkter. De har ju främst kvantitet före kvalitet.

- *Hur gör ni för att särskilja er från andra butiker?*

Äh, ja de är ju främst att vi har varit med länge och att vi då fått en trogen kundkrets. Det gäller att hålla hög kvalitet och att förnya sig i den mån man hinner, framförallt när det gäller färdigrätterna. Ja de är väl framförallt där som tiden går åt. Vi gör ju så mycket som vi hinner, men man kan ju utveckla mycket mer. Men det tar ju tid, vilket är något som vi inte har. Folk

är ju rätt så bekväma av sig och vill ha färdiga produkter som de kan ta hem, därför är det viktigt att utveckla... men det tar ju tid det med.

- *Ser ni att det går några trender hos er?*

Det är ju mycket års-bundet med de olika fiskarna, vissa fiskar är bättre vissa årstider. Ingen trend i sig utan de är ju de olika säsongerna. Det är väl främst i så fall exempelvis sushi som skulle vara trendigt. Det gick ju upp för ett par år sedan, men jag tror att det är på nedgång nu igen. Sedan kommer de väl något nytt, men annars inget nej.

- *Ser ni några hot i er omgivning?*

Hot? Ja det skulle i så fall vara hyreskostnader. Det är väl om hyran skulle sticka iväg, och det har den ju redan börjat göra lite, men inget annars.

- *Gör ni något aktivt för att behålla era kunder?*

Vad menar du där? *Ja...* Menar du typ om vi annonserar? *Ja...*

Den biten håller vi låg profil med. Visst man kan göra rätt mycket men vi har ju rätt så fullt upp. Visst vi håller vissa små arrangemang, men vi har inte så mycket tid att lägga på sådant. Så vi profilerar oss inte så mycket i dagsläget.

- *Har ni några kontrollsystem så ni kan hålla hög kvalitet?*

Ja de har vi ju. Vi måste veta vilka leverantörer som man kan lita på exempelvis. Därför håller vi koll på våra leverantörer, både när det gäller vilken kvalitet de håller och leveranstiden. Vi försöker därför kolla när allt kommer till oss så de fortsätter att hålla en hög kvalitet. Kollar även med temperar och så vidare. Det kräver ju bland annat EU, mm

- *Vi har diskuterat lite i vår grupp om vikten att äta hälsosamt, de är ju en trend i samhället just nu. Är detta något som påverkar er? Och så fall drar ni nytta av detta?*

Dra nytta av de kan man ju göra om man engagerar sig, men folk vet idag oftast att det är nyttigt med fisk. Så ja, vi åker väl med lite på den trenden, men som sagt folk är redan medvetna om att det är nyttigt att äta fisk så vi engagerar oss inte direkt med det.