

LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
CAMPUS HELSINGBORG
Institutionen för Service Management

Varumärkets betydelse i konkurrensstrategin

- **En studie om hur marknadsledande varumärkesleverantörer möter konkurrensen från EMV**

Joakim Bengtsson
Niklas Bergdahl
Marcus Thorsheim

Handledare:
Elin Bommenel
Pia Siljeklinton

Kandidatuppsats
SMT 302
Vårterminen 2007

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Varumärkets betydelse i konkurrensstrategier – En studie om hur marknadsledande varumärkesleverantörer möter konkurrensen från EMV.
Seminariedatum:	2007-05-31
Ämne/kurs:	SMT 302 Kandidatuppsats Service Management, 10 poäng.
Författare:	Joakim Bengtsson, Niklas Bergdahl och Marcus Thorsheim.
Handledare:	Elin Bommenel och Pia Siljeklint.
Nyckelord:	Dagligvaruhandel, EMV, konkurrensstrategi, leverantör, varumärke.
Syfte:	Studiens syfte är att utifrån konkurrensstrategi och varumärke skapa en djupare förståelse för hur marknadsledande varumärkesleverantörer möter konkurrensen från EMV.
Metod:	Vi har arbetat efter en kvalitativ forskningsansats, med en undersökning i form av intervjuer med både personal på marknadsavdelningarna hos fyra marknadsledande leverantörer i dagligvaruhandeln.
Teoretiska perspektiv:	Inledningsvis redogör vi för Porter:s generiska strategier, följt av leverantörsspecifika konkurrensstrategier. Därefter definierar vi varumärken och dess funktion, samt hur företag kan arbeta strategiskt med varumärken.
Empiri:	I empirin redogörs för resultaten av intervjuerna och sammanställs under kategorier som baseras på våra forskningsfrågor.
Resultat:	I studien påvisas att de marknadsledande leverantörerna arbetar efter en tydlig differentieringsstrategi. Fokus återfinns på unikheter genom produktkvalitet och varumärke. Positioneringen sker genom distansering för att särskilja produkterna från både EMV och andra konkurrenter genom innovation, samtidigt som detta fungerar som ett skydd mot imitering. Studien belyser betydelsen av varumärkets roll i en differentieringsstrategi, då produkt och varumärke måste korrelera. Dessutom kan varumärkesidentiteten fungera som ett skydd mot imitering.

ABSTRACT

- Title:** The Importance of Brand in Competitive Strategy – A study of the strategic options for Swedish national brand manufactures in competition with private label.
- Seminar date:** 2007-05-31
- Course:** SMT 302 Bachelor Thesis in Service Management, 10 credits points.
- Authors:** Joakim Bengtsson, Niklas Bergdahl and Marcus Thorsheim.
- Advisors:** Elin Bommenel and Pia Siljeklint.
- Key words:** Brand strategy, competitive strategy, food retail, national brand manufactures, private label.
- Purpose:** Our purpose of this thesis is how competitive strategy and brand strategy, creates knowledge regarding leading manufactures strategic options in competition with private label.
- Methodology:** We have chosen a qualitative approach with one empirical study. It consists of four interviews with employees in the market division in leading national brand manufactures in the Swedish food retail.
- Theoretical perspective:** As an introduction, the generic strategies of Michael E. Porter are presented, followed by the strategic options for national brands in competition with private label. To illustrate the role of brand in competitive strategy, we have defined and developed a theoretical framework based on theories regarding brand strategy.
- Empirical foundation:** The empirical results from the interviews are presented in the empirical foundation, based on categories that refer to our questions at issue.
- Conclusions:** Leading manufactures is using a differentiation strategy, with focus on uniqueness through product quality and brand. The created distance to competitors is made possible through innovation, which also protects the product from being copied. The report emphasises the role of brand in differentiation strategy, where product and brand must correlate. The brand identity can as-well protect the product from being copied by competitors.

1 INLEDNING	5
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.3 AVGRÄNSNING	6
2 METOD	7
2.1 ÄMNE OCH PERSPEKTIVVAL	7
2.2 ANGREPPSÅTT	7
2.3 METODTEORI	8
2.4 TEORI OCH EMPIRI	9
2.5 INTERVJUER	10
2.5.1 RESPONDENTER	10
2.5.2 INTERVJUUPPLÄGG	11
2.6 TROVÄRDIGHET	11
2.7 KÄLLKRITIK	12
3 TEORI	13
3.1 STRATEGI	13
3.1.1 KOSTNADSLIDARSKAP	14
3.1.2 DIFFERENTIERINGSSTRATEGI	14
3.1.3 FOKUSERINGSSTRATEGI	15
3.2 LEVERANTÖRSSPECIFIKA KONKURRENSSTRATEGIER	15
3.2.1 VÄNTA OCH SE	16
3.2.2 INNOVATION	16
3.2.3 MERVÄRDE	17
3.2.4 REDUCERA PRISSKILLNAD	17
3.2.5 INTRODUCERA LÅGPRISALTERNATIV	17
3.2.6 PRODUCERA EMV	18
3.3 VARUMÄRKE	18
3.3.1 DEFINITION OCH FUNKTION	18
3.3.2 VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	20
4 EMPIRI OCH ANALYS	22
4.1 ARLA	22
4.1.1 PRODUKTPORTFÖLJ OCH MARKNAD	22
4.1.2 KONKURRENSSTRATEGI	23
4.1.3 LEVERANTÖRSSPECIFIK KONKURRENSSTRATEGI	24
4.1.4 VARUMÄRKETS FUNKTION	25
4.1.5 VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	26
4.2 AXA	27
4.2.1 PRODUKTPORTFÖLJ OCH MARKNAD	27
4.2.2 KONKURRENSSTRATEGI	27

4.2.3 LEVERANTÖRSSPECIFIK KONKURRENSSTRATEGI	28
4.2.4 VARUMÄRKETS FUNKTION	29
4.2.5 VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	30
4.3 UNILEVER	31
4.3.1 PRODUKTPORTFÖLJ OCH MARKNAD	31
4.3.2 KONKURRENSSTRATEGI	31
4.3.3 LEVERANTÖRSSPECIFIK KONKURRENSSTRATEGI	32
4.3.4 VARUMÄRKETS FUNKTION	33
4.3.5 VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	33
4.4 FINDUS	34
4.4.1 PRODUKTPORTFÖLJ OCH MARKNAD	34
4.4.2 KONKURRENSSTRATEGI	35
4.4.3 LEVERANTÖRSSPECIFIK KONKURRENSSTRATEGI	35
4.4.4 VARUMÄRKETS FUNKTION	36
4.4.5 VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	37
5. SLUTSATSER	39
5.1 KONKURRENSSTRATEGI	39
5.2 LEVERANTÖRSSPECIFIKA KONKURRENSSTRATEGIER	39
5.3 VARUMÄRKETS FUNKTION	41
5.4 VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	41
5.5 FORSKNINGSFRÅGORNAS BESVARAS	42
6. SLUTDISKUSSION	44
6.1 DISKUSSION	44
6.2 REFLEKTIONER	45
KÄLLFÖRTECKNING	46
BILAGA 1 INTERVJUFRÅGOR	49
KONKURRENSSITUATION	49
KONKURRENSSTRATEGI OCH LEVERANTÖRSSPECIFIKA STRATEGIER	49
VARUMÄRKETS ROLL I STRATEGIN	50

1 Inledning

Den svenska dagligvaruhandeln har under det senaste årtiondet blivit alltmer konkurrensintensiv och antalet aktörer har minskat märkbart. Branschen karaktäriseras av en låg tillväxtgrad och detaljisterna har på allvar gett sig in i kampen om köpkraften. Detaljisterna har uppmärksammat fördelarna av egna märkesvaror (EMV) och försöker på detta sätt ta marknadsandelar, öka lönsamheten, stärka butikskonceptet och varumärket. Detta har legat till grund för en intensifiering av konkurrensen och en maktförskjutning till detaljisternas fördel. Traditionellt har de ledande varumärkesleverantörerna varit differentierade, medan EMV har intagit en lågprisstrategi, men utvecklingen inom EMV har under senare tid minskat både pris- och kvalitetsskillnaderna.¹ Skepticism mot EMV och antaganden om kvalitetsskillnader mellan EMV och leverantörernas märkesvaror (LMV) är idag mindre vanligt förekommande. Istället tillhandahåller detaljisterna konkurrenskraftiga varor i många produktkategorier.² Utvecklingen av EMV har gjort att dessa bör ses som vilket varumärke som helst inom dagligvaruhandeln, med andra ord ställs kvalitet mot pris i köpprocessen.³

1.1 Problemformulering

Som nämndes ovan har detaljisterna uppmärksammat varumärkets betydelse och arbetar aktivt med att lansera nya produkter inom en mängd olika produktkategorier. Detta ökar utbudet av varumärken inom kategorierna och konsumenternas valmöjligheter blir fler. Konkurrenstrycket från detaljisterna innebär för varumärkesleverantörerna att åtgärder måste vidtas för att bibehålla marknadsandelar och konkurrenskraft. Att detaljisterna expanderar sina produktportföljer är tydligt, men hur arbetar varumärkesleverantörerna strategiskt för att bemöta den ökade konkurrensen? Leverantörernas strategiska valmöjligheter påverkas också av att detaljisterna är mer än bara konkurrenter, nämligen även leverantörens kunder. Detta innebär att leverantörerna måste addera ytterligare en dimension i strategin, vilken antingen kan skapa möjligheter eller begränsa leverantörernas handlande. Vidare har detaljisterna som nämndes ovan blivit skickligare i att använda varumärket i det strategiska tänkandet, men hur arbetar leverantörerna med varumärket i sin strategi för att förbli konkurrenskraftiga gentemot allt starkare EMV? Oavsett vilken strategi ett företag arbetar med, borde varumärket ha en tydlig påverkan på

¹ Anselmsson, J. & Johansson, U. (2005). *Dagligvaruhandelns egna märkesvaror – konsekvenser och utvecklingstrender*. Lund Business Press, Lund.

² Varley, R. (2001). *Retail Product Management – Buying and Merchandising*. London: Routledge.

³ Bråthe, E. & Stråth A. (2005). *EMV – snart i alla konsumenters varukorg?* Movement Research & Consulting AB

företagets möjligheter att möta konkurrensen från EMV. Forskningen inom området är relativt begränsad. På den svenska marknaden har en större studie genomförts för att påvisa hur varumärkesleverantörer strategiskt möter konkurrensen från EMV.⁴ Titeln på studien är ”Svenska dagligvaruleverantörers strategier i konkurrensen mot egna märkesvaror”. I undersökningen inkluderas 100 svenska dagligvaruleverantörer, vilket ger en bred bild över hur leverantörerna arbetar. Studien bygger på en enkätundersökning och intervjuer med respektive av företagen. Utformningen av enkäten och intervjuerna grundas på Stephen J. Hoch sex strategiska alternativ en leverantör kan vidta för att möta konkurrensen från EMV.⁵ Dessa ligger till grund för att på ett kvantitativt sätt beskriva både små och stora leverantörs strategi. Den mest framträdande slutsatsen i studien är att varumärkesleverantörernas vanligaste strategiska val är att distansera produkterna från EMV. När vi läste denna studie väcktes dock frågor som vi inte kunna finna svar på. Studien belyser den strategiska aspekten, men lyfter inte fram varumärkets roll i företagens strategiska val. Vår ambition är att föra det strategiska resonemanget framåt genom att belysa starka varumärkesleverantörers strategier mot EMV och varumärkets roll i dessa.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att utifrån konkurrensstrategi och varumärke beskriva och analysera hur marknadsledande varumärkesleverantörer möter konkurrensen från EMV.

För att undersöka detta ska vi använda oss av två frågeställningar som syftar till att belysa konkurrensstrategi och varumärke. Forskningsfrågorna som vi avser att besvara i denna studie är:

- *Vilka konkurrensstrategier använder varumärkesleverantörerna?*
- *Vilken är varumärkets roll i leverantörernas strategi?*

1.3 Avgränsning

Vi har inriktat studien på varumärkesleverantörer som är marknadsledande inom en eller flera produktkategorier. Detta anser vi vara en tydlig avgränsning inom området, då det finns ett antal varumärken inom detaljhandeln med olika storlek och möjligheter.

⁴ Anselmsson, J. & Johansson, U. (2005).

⁵ Hoch, S.J. (1996). *How Should National Brands Think About Private Labels*. Sloan Management Review, vol 37, nr 2.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för vår metod, det sätt vi har arbetet på för insamling och bearbetning av data, vilket ska skapa en förståelse för läsaren gällande vårt tillvägagångssätt under uppsatsens gång. Här beskrivs och diskuteras även typ av undersökning, val av källor samt studiens tillförlitlighet. Metodavsnittet ska tydliggöra uppsatsens utformning för läsaren och fungera som en guide i hur kommande avsnitt är strukturerade.

2.1 Ämne och perspektivval

I diskussionen om egna märkesvaror nämns begreppet varumärke frekvent, men inga studier har hittills kombinerat strategi och fördjupad varumärkest teori i svensk dagligvaruhandel. Vår avsikt är att skapa en djupare förståelse för hur marknadsledande leverantörer möter konkurrensen från detaljisternas egna varumärken utifrån konkurrensstrategi och varumärke. I utredningssammanhang har begreppet perspektiv samma innebörd som synsätt, det vill säga hur författarna väljer att betrakta verkligheten.⁶ Vårt perspektivval i denna uppsats utgår från leverantörernas syn på problemet, hur de utifrån sina förutsättningar möter konkurrensen från EMV. Vidare har vi valt att avgränsa oss till marknadsledande varumärkesleverantörer, vilket också kan bedömas som ett perspektivval. Den grundläggande tanken med denna avgränsning är att dessa aktörer har ett inarbetat varumärke, vilket hypotetiskt borde innebära fler valmöjligheter i att bemöta konkurrensen.

2.2 Angreppsätt

Vår process inleddes med en omfattande litteraturstudie, dels för att utröna vad andra sammanställt inom området, dels för att se vilka typer av teori som fanns att tillgå inom området. I forskningssammanhang finns det två olika sätt att ta sig an förhållandet mellan teori och empiri, deduktion och induktion.⁷ Det deduktiva synsättet finner främst sina rötter inom den kvantitativa metodteorin. Teorin används i ett deduktivt angreppsätt främst till att härleda hypoteser som ställs mot den insamlade empirin.⁸ Ett induktivt synsätt är deduktionens motpol, det vill säga att

⁶ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund.

⁷ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

⁸ Ibid.

man utgår från empiri och teori utvecklas för att förklara det empiriska materialet.⁹ Vår arbetsgång är mest lik ett induktivt angreppssätt, då vi låtit det empiriska materialet forma uppsatsens innehåll, men samtidigt använder vi oss av teori för att analysera och beskriva det empiriska materialet. Alan Bryman påstår att oavsett vilket angreppssätt som en forskare väljer, innefattar detta ändå drag från det motsatta. Vårt arbetssätt kan beskrivas som en blandning av de två begreppen, en så kallad iterativ process, där vi pendlat mellan teori och empiri för att lyfta fram och förkasta olika teorier och antaganden.¹⁰ Genom detta arbetssätt har vi metodiskt kunnat välja ut de empiriska och teoretiska aspekter vi funnit mest relevanta för att besvara våra frågeställningar.

2.3 Metodteori

Vid undersökningar eller rapporter används främst två olika typer av metodteori att bygga frågeställningen kring, kvantitativ eller kvalitativ metod. Vilken metodteori som bör användas bestäms främst av den frågeställning som ska besvaras och vilken data denna kräver.¹¹ Enkelt uttryckt kan man säga den kvantitativa metoden syftar till att besvara ett problem genom att mäta olika företeelser.¹² Gällande det praktiska förfarandet och den kvantitativa metodteorin handlar det främst om att testa hypoteser som bygger på kvantifierbara variabler. Den kvalitativa metodteorin syftar däremot till att nå resultat och slutsatser genom kvalitativa data. Metoden karaktäriseras av ett mer ostrukturerat och informellt sätt att samla in informationen.¹³ Istället för att mäta försöker man förstå, beskriva och analysera individers eller grupper handlande, där utgångspunkten är det som studeras. Tidigare undersökningar som gjorts har främst haft en kvantitativ inriktning. I denna uppsats har vi valt att problematisera begreppen strategi och varumärke genom insamling av kvalitativa data. Vi anser att den kvalitativa metoden är lämplig att använda i denna undersökning främst av två orsaker. För det första utgår vi från en explorativ ansats, där vi syftar till att beskriva företagets uppfattning om konkurrenssituationen, vilka konkurrensstrategier de använder samt vilken roll varumärket har i strategin. För det andra anser vi inte att den empiri vi söker kan genereras genom att kvantifiera variabler, utan snarare genom nyanserade beskrivningar från respektive företag, där både hårda och mjuka data kan ge ett djup åt uppsatsen. Datainsamlingens förfarande diskuteras vidare under kommande avsnitt.

⁹ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999).

¹⁰ Bryman, A. (2002).

¹¹ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999).

¹² Bryman, A. (2002).

¹³ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999).

2.4 Teori och empiri

Gällande det empiriska materialet i en undersökning skiljs primär- och sekundärdata åt. Primärdata avser det empiriska material som samlas in för den specifika studien. Detta redogörs under nästa kapitel under rubriken intervjuer, då vi anser att det är viktigt med en tydlig förklaring av tillvägagångssättet. Sekundärdata avser data som redan finns sammanställd sen tidigare.¹⁴ I denna uppsats använder vi oss enbart av primärdata. Processen startade, som tidigare nämnades, med en omfattande litteraturstudie där vi utgick ifrån begreppen dagligvaruhandel, strategi och varumärkest teori. I inledningsfasen letade vi främst bland engelskspråkiga artiklar och fann att utbudet av källor var relativt smalt. En artikel som återkom frekvent under sökandet av konkurrensstrategier för leverantörer var Hoch:s artikel från 1996.¹⁵ Som nämnades under metodavsnittets inledning, har denna modell applicerats och operationaliserats på den svenska marknaden, med syftet att undersöka vilka strategiska alternativ leverantörer vidtar i konkurrensen med EMV. Efter fortsatta fördjupningar inom problemområdet insåg vi att begreppet varumärke inte var belyst i kombination med strategi. Hoch:s strategiska alternativ bygger delvis på teori om varumärken, men på en ytlig nivå. Detta väckte intresset hos oss om att vidareutveckla tankarna och forska kring varumärkets betydelse inom området. För att kunna besvara frågeställningarna har vi valt att arbeta med teorier om konkurrensstrategi, leverantörsspecifika strategier samt varumärkest teorier. Som utgångspunkt i det teoretiska ramverket har vi valt Michael E. Porter:s generiska strategier. Anledningen är främst att dessa på ett enkelt sätt strukturerar upp begreppet konkurrensstrategi i två motsatta förhållningssätt. Detta möjliggör en analys där vi tydligt kan särskilja strategier. För att kunna beskriva vilka strategier varumärkesleverantörerna använder specifikt mot EMV har vi valt att använda Hoch:s strategiska alternativ som nämnts ovan. Trots att dessa är från 1996 och utvecklingen har gått framåt, fyller de en funktion genom att de är utvecklade för en detaljhandelskontext och fokus riktas mot varumärkesleverantören. Vidare kan de ses som en detaljhandelsspecifik vidareutveckling av de generiska strategierna. För att kunna belysa varumärkets roll i strategin har vi definierat och sammanställt ett eget ramverk som bygger på tankar och teorier från forskare inom området varumärken, såsom exempelvis David A. Aaker, Jean-Noël Kapferer och Frans Melin. Ramverket syftar till att ge läsaren förståelse för varumärkesbegreppet och utveckla

¹⁴ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999).

¹⁵ Hoch, S.J. (1996). *How Should National Brands Think About Private Labels*. Sloan Management Review, vol 37, nr 2, s. 89-103

hur ett företag strategiskt kan arbeta med ett varumärke. I analysen används detta ramverk till att beskriva varumärket, dess funktion och dess roll i strategin. Ett val vi har gjort som berör både teorin och empirin är att presentera vår analys i kombination med empirin. Detta val har vi främst gjort för att öka läsvänligheten och särskilja de olika företagens arbetssätt.

2.5 Intervjuer

Primärdata kan samlas in på olika sätt oavsett metodteoretiskt val. En av de vanligare datainsamlingsmetoderna vid kvalitativ metodteori är intervjuer. Empirin i uppsatsen byggs upp kring intervjuer med nyckelpersoner inom svenska marknadsledande varumärkesleverantörer. Vid en intervju kan dock olika tekniker användas för att identifiera nyckelpersoner, strukturera intervjuer och tolka innehållet.¹⁶ Under kommande underrubriker åsyftar vi att klargöra för läsaren vilka vi intervjuat och hur vi resonerat angående intervjuupplägget.

2.5.1 Respondenter

Vid kvalitativa intervjuer kritiseras ofta urvalet av respondenter, hur många som intervjuats och hur dessa valts ut.¹⁷ För att hitta rätt respondenter inom företagen, det vill säga de som är insatta i företagets strategi och varumärke, skickades intervjufrågorna till fallföretagen. På så sätt fick företagen själv välja ut de med lämpligast kunskap. Ett annat viktigt kriterium när vi valde respondenter var att företaget i fråga skulle vara konkurrensutsatta av EMV, vilket samtliga fallföretag är. Vi har genomfört totalt fyra djupa intervjuer med Arla, Lantmännen Axa (LM Axa), Findus samt Unilever (Via tvättmedel). Tre av dessa intervjuer har gjorts via telefon och spelades in främst för att kunna ta del av materialet igen i arbetsprocessen, men även i transkriberingssyfte för att påvisa studiens trovärdighet. Den fjärde intervjun genomfördes personligen på företagets huvudkontor. Intervjuerna genomfördes med personal på respektive marknadsavdelning. Dessa är Björn Lindström, Business Unit Manager på Arla; Anna Hellöv, nordisk marknadschef på Via; Marcus Larsson, Market Intelligence på Lantmännen Axa samt John Keding, marknadschef på Findus. Med hänsyn till deras positioner anser vi att urvalskriteriet gällande att hitta rätt respondenter är uppfyllt. Dessa respondenter kommer i empiri och analyskapitlet refereras till genom hela namnet, medan teoretikerna i samma kapitel

¹⁶ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999).

¹⁷ Bryman, A. (2002).

refereras till enbart genom efternamn. Däremot kan fyra fallföretag anses som ett relativt begränsat antal, men vi vill poängtera att flera tillfrågade företag inte var intresserade av att delta, antingen på grund av tidsbrist eller att den information vi sökte betraktades som konfidentiell.

2.5.2 Intervjuupplägg

En vanlig term för att urskilja olika typer av intervjuer är begreppet standardisering. Detta syftar till hur strukturerad intervjun är, det vill säga utformningen på frågorna och ordningsföljden.¹⁸ En vanlig distinktion mellan intervjuformer är strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Den strukturerade intervjun används främst inom den kvantitativa forskningen, då syftet är att respondenterna ska mötas med exakt samma frågor och ofta förutbestämda svarsalternativ. En ostrukturerad intervju är däremot inte lika styrd av intervjuaren utan syftar till att avhandla ett tema och täcka ett informationsbehov.¹⁹ Vi ansåg inte att någon av dessa former passa vårt val av metod eller ämnesval. Vi har valt att använda oss av en så kallad semistrukturerad intervju, då vårt mål med intervjuerna är att nå samma typ av information från respondenterna, men samtidigt låta respondenterna styra svarsalternativen. Intervjufrågorna utformades med både öppna och slutna frågor, beroende på hur detaljerade svar vi sökt. Genom de öppna frågorna anser vi att respondenterna fick större möjligheter att fokusera på de som prioriteras inom det specifika fallföretaget. Det bör också tilläggas att i vissa av intervjuerna ströks en del frågorna på grund av att respondenten redan gett oss den information frågan avsedde i form av tidigare svar. Intervjufrågorna återfinns under bilaga ett.

2.6 Trovärdighet

Vid kvalitativa undersökningar brukar ofta reliabiliteten och validiteten ersättas med begreppet trovärdighet, då den kvalitativa metodteorin kräver andra bedömningsgrunder än den kvantitativa. Begreppet kan delas in i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och objektivitet. Uppsatsens tillförlitlighet anser vi som hög, då vi gjort en respondentvalidering.²⁰ Detta innebär att respondenterna har konfirmerat innehållet i studien och på sätt har vi försäkrat oss om det vi återgivit stämmer. Överförbarheten av våra resultat anser vi beror på vilken kontext resultaten

¹⁸ Lundahl, U & Skärvad, P-H. (1999).

¹⁹ Bryman, A. (2002).

²⁰ Bryman, A. (2002).

syftas till att användas i. Vårt mål är att genomgående presentera ett djup i studien och på detta sätt möjliggöra en överförbarhet. Dock bör det påpekas att resultaten förmodligen är kontextspecifika, det vill säga generaliseringsbara i detta specifika sammanhang. Pålitligheten syftar till hur författarna redogjort för forskningsprocessen.²¹ Vårt mål är att i uppsatsen konsekvent ge läsaren insikt i våra metodteoretiska val, vilket syftar till att öka innehållets pålitlighet. Huruvida objektiviteten bör bedömas i sammanhanget anser vi inte är upp till oss att besvara, utan snarare de som läser studien. Däremot vill vi påpeka att vi försökt behandla det empiriska materialet på ett objektivt sätt och framställa det med så få tolkningar som möjligt.

2.7 Källkritik

Kritiken gällande det empiriska materialet har redan diskuterats under de senaste rubrikerna. Däremot vad gäller den teoretiska ramen, anser vi att viss kritik är befogad. Hoch:s strategiska alternativ är inget teoretiskt ramverk över strategier, utan representerar snarare de mest vanliga strategiska alternativen som är möjliga för en leverantör att utnyttja.²² Samtidigt är detta ramverk använt dels i den svenska studie vi nämnt tidigare, dels i en holländsk studie.²³ Ramverket bör betraktas som operationellt, även om de strategiska alternativen inte är tillräckligt beprövade för att kunna klassificeras som teorier.

²¹ Ibid.

²² Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. & Sloot, L.M. (2002). *Strategic Reactions of National Brand Manufacturers Towards Private Labels – An Empirical Study in The Neatherlands*. European Journal of Marketing, vol 36, nr 11/12, s. 1309-1326

²³ Ibid.

3 Teori

I detta kapitel presenterar vi den litteratur och de teorier vi kommer att använda som kunskapsbas genom arbetet. Kapitlet syftar till att ge läsaren den teoretiska grund som möjliggör en djupare förståelse för vår analys av det empiriska materialet, samt efterföljande slutsatser. Inledningsvis redogör vi för Porter:s generiska strategier, följt av leverantörsspecifika konkurrensstrategier. Detta för att utgå från en mer generell syn på strategi, för att senare sätta strategi i en mer specifik kontext. Därefter definierar vi varumärken och dess funktion, samt hur företag kan arbeta strategisk med varumärken.

3.1 Strategi

Begreppet strategi är ett vitt begrepp och kan definieras på en mängd olika sätt. Historiskt har det skett en utveckling med olika perspektivval och infallsvinklar. Vi ska kort redogöra för de mest framträdande forskningsbidragen och motivera vårt val för denna uppsats. Igor Ansoff var en av dem som lyfte in begreppet strategi inom företagsekonomi. Han valde att definiera begreppet strategi utifrån beslut gällande produkter och marknader. Hans främsta bidrag inom strategiforskningen är produktmarknadsmatrisen. Henry Mintzberg däremot betraktar begreppet som en process, där strategier uppkommer på ett mer diffust sätt. Vidare menar en del forskare, såsom Jay B. Barney, att strategi bör definieras och utformas efter de resurser ett företag förfogar över, en så kallad resursbaserad strategi.²⁴ En annan frontfigur inom strategiforskningen är Porter, som myntade de generiska strategierna. Dessa konkurrensstrategier är av mer statisk karaktär och utgör en bra utgångspunkt för att bryta ner fallföretagen i denna studie. Porter menar att det finns tre övergripande konkurrensstrategier för att vara konkurrenskraftig och bli lönsam inom en bransch: *kostnadsledarskap, differentiering samt fokusering*. De två förstnämnda utgör basen och syftar till att skapa konkurrensfördelar i ett brett segment, medan fokuseringsstrategin innebär att ett företag satsar på antingen differentiering eller kostnadsledarskap i ett smalt segment.²⁵ Porter betonar vikten av att en organisation måste välja en tydlig strategi. Annars riskerar företaget att bli ”fast i mitten”, med andra ord en otydlig positionering, som inte svarar mot varken konkurrenternas kostnadsledarskapsstrategier eller

²⁴ Grant, R M. (1998). *Contemporary strategy analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Hong Kong, Cambridge, MA: Blackwell.

²⁵ Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

differentieringsstrategier. Att inte välja en tydlig strategi genererar enligt Porter en konkurrensnackdel.

3.1.1 Kostnadsledarskap

Kostnadsledarskap är enligt Porter den tydligaste av de tre strategierna. Syftet är att rikta sig mot ett bredare segment, hålla nere kostnaderna och erbjuda produkter till låga priser. Även om företag arbetar med kostnadsledarskap, kan differentiering av produkter inte bortses från. Om kunderna inte ser utbudet eller en som produkt prisvärd eller jämförbar med likvärdiga produkter, kommer strategin troligtvis leda till tappande marknadsandelar och minskade marginaler.²⁶ En kostnadsledarstrategi kräver att företaget måste ha tillgång till modern tillverkningsutrustning, är öppna för tekniska innovationer, samt försiktiga gällande sortimentsutökningar. Konkurrens genom lågt pris kan generera en god lönsamhet, men samtidigt finns det risker ifall företaget missar produkt- eller marknadsföringsförändringar på grund av en allför stor fokusering på kostnadsstrukturen. Ytterligare risker kan vara då en organisation drabbas av en kostnadsinflation, vilket kan minska prisgapet till andra varumärken och resultera i tappade marknadsandelar.²⁷

3.1.2 Differentieringsstrategi

Vid en differentieringsstrategi vill företaget erbjuda unikheten som kunderna i ett brett segment efterfrågar. Huvudtanken är att organisationen ska kunna ta ut ett högre pris i förhållande till enklare produkter i den lägre prisklassen. Enligt en differentieringsstrategi måste ett företag positionera sig genom att noggrant välja ut värdefulla och viktiga *attribut* att använda sig av. Dessa värden syftar till att tillfredsställa kundernas behov och samtidigt möjliggöra en särskiljning av produkten och/eller företaget från sina konkurrenter. Genom att ta fasta på *unikheten* och fokusera på ett eller flera värdefulla attribut, kan företaget prissätta varan i en högre prisklass.²⁸ Vidare kan en differentiering bygga upp en märkeslojalitet och erbjuder företaget ett skydd mot konkurrenter, samtidigt som kunderna blir mindre priskänsliga. Differentiering kan inte bara synliggöras i en fysisk produkt, utan även genom exempelvis

²⁶ Porter, M. (1985).

²⁷ Porter, M. (1980). *Konkurrensstrategi*. ISL Förlag. Göteborg.

²⁸ Porter, M. (1985).

marknadsföring av företaget, i produktimage, service, förpackning, teknologi eller design.²⁹ Vidare menar Porter att det kan finnas mer än en fungerande differentieringsstrategi inom samma produktkategori eller bransch, då det kan förekomma ett flertal olika attribut som kunderna värderar. Trots att en kund kan vara villig att betala ett högre pris för en differentierad produkt, finns det risker förknippade med strategin. Exempelvis ett för stort prisgap mellan produkterna i en specifik kategori, förändringar i behovsmönster eller produktimitering som minskar den synliga differentieringen av produkten.³⁰ Avslutningsvis bör det påpekas att en differentieringsstrategi ofta medför en mindre marknadsandel än vad kostnadsledarstrategin gör. Vid en vald differentiering minskar möjligheterna att satsa på en kostnadsledarskapsstrategi, då kostnaderna för att utveckla och underhålla ett differentierat varumärke är höga.

3.1.3 Fokuseringsstrategi

Att arbeta med en fokuseringsstrategi innefattar att företaget väljer en inriktning mot ett smalare segment, exempelvis en viss åldersgrupp, geografisk marknad eller ett segment av ett sortiment. Om denna strategi ska användas och vara framgångsrik måste organisationen, inom det valda segmentet, leverera mer kundnytta än konkurrenterna. Detta gäller oavsett om företaget satsar på en differentieringsstrategi eller ett kostnadsledarskapskap.³¹ Fokuseringsstrategins risker är snarlika de som nämnts under kostnadsledarskapsstrategin och differentieringsstrategin.

3.2 Leverantörsspecifika konkurrensstrategier

Traditionellt har EMV betraktats som produkter av något lägre kvalitet till ett lägre pris. På senare tid har detaljisterna gradvis börjat introducera kvalitativa EMV, vilka direkt konkurrerar med leverantörernas varumärken.³² Ur ett strategiskt perspektiv måste leverantörerna betrakta EMV annorlunda, då detaljisten är både konkurrent och kund.³³ Hoch har utvecklat sex strategiska alternativ en leverantör kan vidta för att förbättra konkurrenssituationen. Hoch:s modell baseras på två variabler; pris och kvalitet. Nedan återges modellen med efterföljande fördjupningar i respektive strategi, dels från Hoch, men även från andra källor som kan komplettera eller fördjupa teorierna.

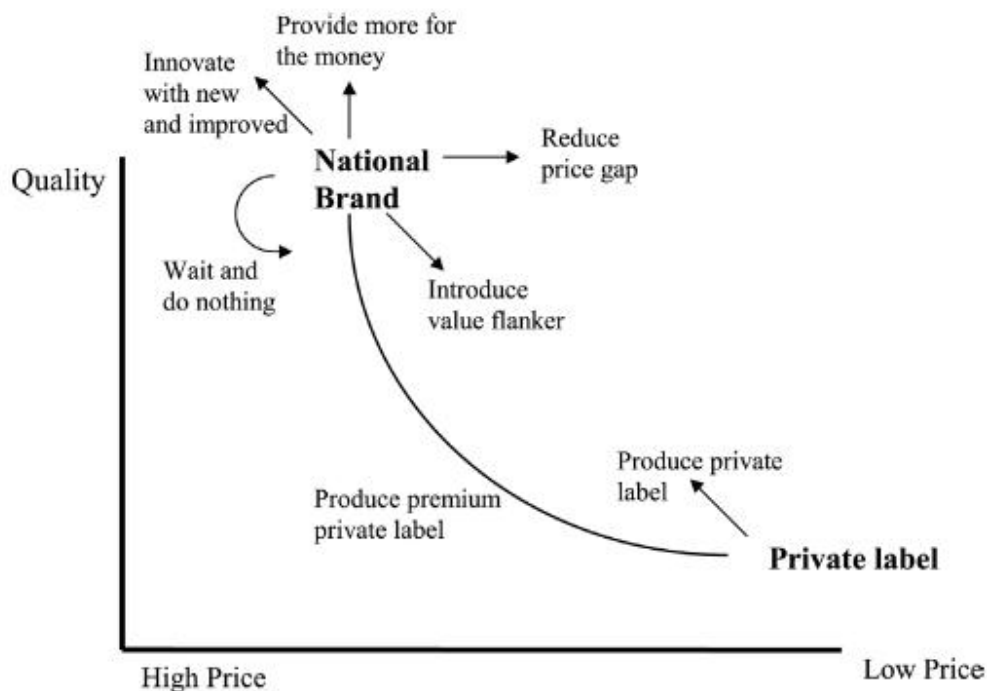
²⁹ Porter, M. (1980).

³⁰ Porter, M. (1985).

³¹ Porter, M. (1980).

³² Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. & Sloot, L.M. (2002).

³³ Hoch, S.J. (1996).



Figur 3.1 *Strategic Options For National Brands*.³⁴

3.2.1 Vänta och se

Det första strategiska alternativet är att avvakta och se hur marknaden utvecklas. Hoch menar att det kan vara oförståndigt av en leverantör att vidta förhastade åtgärder, då dessa handlingar kan innebära betydande kapitalbindningar för lång tid framöver.³⁵ Om utvecklingen av EMV i den aktuella produktkategorin är osäker och marknaden karaktäriseras av en ombytlig eller cyklisk miljö, kan en avvaktande strategi vara en tillfällig lösning.³⁶ Hoch belyser även relationen mellan priset på en produkt och konsumenternas disponibla inkomst. Enligt honom synliggörs detta vid lågkonjunktur, då konsumenter är mer benägna att handla produkter till ett lägre pris, det vill säga främst EMV.

3.2.2 Innovation

Ett annat strategiskt alternativ är att bemöta konkurrensen genom innovation, dels inom befintliga produktlinjer, men även genom att utveckla närliggande produkter. Grundtanken är att

³⁴ Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. & Sloot, L.M. (2002). Sid. 1311.

³⁵ Hoch, S.J. (1996).

³⁶ Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. & Sloot, L.M. (2002).

distansera LMV tydligare från detaljisternas produkter, genom att erbjuda unika produktlösningar som konsumenterna värderar och är villiga att betala för.³⁷ Exempelvis kan ett företag introducera en kravmärkt produkt inom en befintlig produktlinje.

3.2.3 Mervärde

Att konkurrera genom denna strategi innebär att leverantören ger konsumenten ett mervärde till samma pris, exempelvis genom att förändra produktens förpackning. Produktens kvalitet förblir oförändrad, samtidigt som små förbättringar syftar till att höja kundens upplevelse av varan.³⁸ Att differentiera en vara för att distansera sig från EMV, kan göras enligt en del författare genom effektiv marknadsföring. Susan R. Ashley, som forskat kring hur leverantörer kan möta konkurrens från EMV, anser att marknadsföringens traditionella mening, att lösa kundens problem med en kvalitativ produkt som bärs upp av marknadsföring, fortfarande kan skydda leverantörens varumärke från EMV och eventuella prissänkningar.³⁹

3.2.4 Reducera prisskillnad

Att minska prispåskillnad mellan EMV och LMV anser Hoch kan påverka leverantörens konkurrensförmåga gentemot detaljisten. För att stärka strategins effektivitet hänvisar Hoch till en studie gjord på den amerikanska marknaden. Denna visar positiva effekter på försäljningen av LMV när prispåskillnad mellan dessa och EMV blir mindre. Samtidigt redovisas dock negativa effekter på LMV när prisskillnaden blir större. En intressant aspekt i studien var att kunderna upplevdes vara mer känsliga för prisförändringar gällande EMV än LMV.⁴⁰

3.2.5 Introducera lågprisalternativ

Strategin innebär att leverantören introducerar ett alternativ till ett lägre pris med möjligen lägre kvalitet. Syftet är att konkurrera ut EMV eller minska dess möjligheter att komma upp på skalan, samtidigt som leverantören kommer närmre detaljistens varumärke. Enligt Hoch har denna strategi två fördelar, främst då leverantören kan bibehålla image och undvika priskrig. För det

³⁷ Hoch, S.J. (1996).

³⁸ Ibid.

³⁹ Ashley, S. R. (1998). *How to Effectively Compete Against Private Label Brands*. Journal of Advertising Research, vol 38, nr 1, s. 75-82

⁴⁰ Hoch, S.J. (1996).

andra kan leverantören utnyttja kapacitet, vilket kan vara en nödvändighet för vissa leverantörer. Med strategin finns det även nackdelar, då det är kostsamt att introducera ett varumärke och det kan också vara svårt att få in produkterna på hyllorna i butiken.⁴¹

3.2.6 Producera EMV

Den sista strategin innebär att leverantören börjar tillverka detaljistens egna varor. Hoch anser att leverantören kan producera EMV billigare än LMV, eftersom materialet ofta är mindre kostsamt samt att leverantören slipper distributions- och marknadsföringskostnader.⁴² För en leverantör finns det tre motiv till att börja tillverka EMV, nämligen ekonomiska, relationsmässiga samt konkurrensmässiga. De ekonomiska skälen innefattar främst kapacitetsutnyttjande. Leverantören kan genom att producera EMV uppnå ett högre kapacitetsutnyttjande och minska styckpriset, då de fasta kostnaderna delas upp på en större volym. Det relationsmässiga motivet syftar till relationen mellan detaljist och leverantör. Genom att kunna producera EMV för detaljisten, kan leverantören få en bättre relation och skapa en win-win situation för de båda parterna.⁴³ Hoch menar att leverantörerna är mer positiva till att tillverka EMV om produkten inte utgör något hot för den egna produkten.⁴⁴ Det sista motivet, att tillverka EMV utifrån konkurrensmässiga skäl, handlar om att försöka konkurrera ut andra LMV. Genom att tillverka EMV kan detta varumärke ta marknadsandelar från konkurrenterna.⁴⁵ Att producera EMV är inte riskfritt för en leverantör, eftersom denne riskerar att förlora makt i relationen till detaljisten.

3.3 Varumärke

3.3.1 Definition och funktion

Ett objekt som kan återges grafiskt och möjliggör en särskiljning mellan produkter kan betraktas som ett varumärke.⁴⁶ Varumärken bör ses som ett kännetecken för en produkt som ej går att ta på. För att få en övergripande förståelse för varumärkets primära funktioner, kan en indelning i *ekonomiska och psykologiska faktorer* göras. Detta för att försöka förena köparens och säljarens

⁴¹ Hoch, S.J. (1996).

⁴² Ibid.

⁴³ Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. & Sloat, L.M. (2002).

⁴⁴ Hoch, S.J. (1996).

⁴⁵ Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. & Sloat, L.M. (2002).

⁴⁶ Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.

intentioner i relation till varumärken. De ekonomiska funktioner som varumärket uppfyller är mest relevant att se på ur ett företagsperspektiv. En investering i varumärken har som främsta syfte att öka lönsamheten. Ett välkänt och inarbetat varumärke möjliggör förutsättningar till högre marginaler genom att det upplevda värdet för kunden motiverar ett högre pris.⁴⁷ Jean-Noël Kapferer, forskare kring strategiskt varumärkesbyggande, menar att en motiverad prisskillnad kan skapa en högre attraktivitet gentemot andra varor, samt lojalitet till den egna produkten och därmed generera vinst genom varumärkesstrategi. Dessutom kan det möjliggöra en bättre marginal genom skalfördelar samt fördel av en marknadsledande position.⁴⁸ Sett ur ett psykologiskt perspektiv, kan attributen förankrade i varumärket ge en skalfördel. Detta då det kan möjliggöra en konkurrensfördelar, genom lojalitet och tillit hos konsumenten. Psykologiska behov ligger till grund för ekonomiska beslut. Då det rationella sammanvägs med det irrationella har varumärket oftast en avgörande roll i beslutsprocessen hos konsumenten.⁴⁹ Konsumenten kan genom sin bild av varumärket erhålla information gällande pris, kvalitet och funktion och kan underlätta valet mellan olika produkter.⁵⁰ Varumärket ligger till grund för att säkerställa en jämn kvalitet, vilket är grundläggande för att kunna motsvara de förväntningar som konsumenterna har och kan senare leda till en lojalitet gentemot ett varumärke. Detta eftersom varumärke kan fungera som en katalysator och underlätta beslut då valmöjligheter uppstår i utbudet av snarlika produkter.⁵¹

Ett annat begrepp som kan nyansera varumärket är *varumärkeskapital*, vilket myntades för att beskriva förhållandet mellan konsument och varumärke, men begreppet saknar en allmänt erkänd definition. Mest förekommande är att se på varumärkeskapitalet som det mervärde ett varumärke tillför en produkt. Då varumärket skapar värde för konsumenten, leder det till att skapa värde för märkesinnehavaren, oftast i form av märkeslojalitet från konsumenten och detta kan ses som ett kapital. Uppbyggande och förvaltande av varumärkeskapital är en process, eftersom detta ständigt påverkas och kan förändras.⁵² Det fenomen som får konsumenter att välja och sätta tilltro till ett visst varumärke jämfört med konkurrerande varumärken är oftast beskrivet

⁴⁷ Ugglå, H. (2001). *Organisation av varumärken*. Malmö: Liber.

⁴⁸ Kapferer, J-N. (2004). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.

⁴⁹ Ugglå, H. (2001).

⁵⁰ Kapferer, J-N. (1998). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.

⁵¹ Biel, A. (1992). *How brand image drives brand equity*. Journal of Advertising Research, vol 32 , nr 6, s.RC6-7

⁵² Melin, F. (1997).

som varumärkeskapitalet. Detta kan genom återkommande köp visa sig som lojalitet till ett märke eller en benägenhet att betala ett högre pris för ett specifikt märke.⁵³

3.3.2 Varumärkets roll i strategin

En framgångsrik varumärkesstrategi grundar sig i en processartad formulering och artikulering av strategin, som sedan kan implementeras i företaget. Forskning kring varumärkets strategiska betydelse har oftast haft utgångspunkt i de generiska strategierna. Eftersom varumärken har som syfte att skapa ett mervärde till kunden, bör det ses som mest relevant att belysa området utifrån differentieringsstrategi som primär konkurrensfördel, till skillnad från kostnadsledarskap. Inom varumärkeslitteraturen finns en mängd olika teorier och modeller. För att ge läsaren en uppfattning om hur ett företag strategiskt kan arbeta med varumärket väljer vi i denna studie att belysa begreppet varumärkesidentitet. Vidare sammanställer och definierar vi andra möjliga sätt att underhålla och stärka ett varumärke.

Varumärkesidentiteten är en unik uppsättning av associationer till ett varumärke som företaget vill framhäva för att stärka eller upprätthålla ett varumärke enligt David Aaker. Dessa associationer representerar vad ett varumärke står för samt dess unikheter. Med detta kan en relation skapas mellan kund och varumärke genom löfte av fördelar som konsumenter kan uppleva som värdefulla.⁵⁴ Vidare anser Kevin Lane Keller att när en tydlig varumärkesidentitet förmedlas möjliggör detta att kunden kan identifiera vilken kategori varan ingår i, samt vilka behov den kan tillfredställa.⁵⁵ Aaker beskriver vidare skillnaden mellan ett varumärkes *kärnidentitet* och *utvidgade identitet*. Det förstnämnda är oföränderliga värderingar eller en unik kvalitet, medan den utvidgade identiteten är attribut i helheten som kan förändras och modifieras beroende på vilken marknad som är aktuell.⁵⁶ Den svenska varumärkesforskaren Frans Melin nämner märkesidentiteten som det upplevda emotionella mervärde som konsumenterna upplever. Då produktattribut inte är lika komplexa att efterlikna, kan olika *identitetsbärare* öka produktens mervärde. Dessa är varumärke, logotyp, förpackning, symbol samt marknadskommunikation. Det förstnämnda brukar ses som en primär identitetsbärare och de övriga som sekundära. Kärnan

⁵³ Lassar, Walfried; Mittal, Banwari & Sharma, Arun (1995). *Measuring customer-based brand equity*. Journal of Consumer Marketing, vol 12, nr 4, s. 11-19

⁵⁴ Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

⁵⁵ Keller, K. L. (2001) *Building customer-based brand equity*. Marketing Management, vol 10, nr 2, s. 14-19

⁵⁶ Aaker, D. (1996).

i resonemanget är att identitetsbärarna måste upplevas som unika av något slag för att kunna generera ett upplevt mervärde.⁵⁷ Marknadskommunikationen är en viktig aspekt i utvecklingen av ett varumärke. Ashley menar att kvalitet på marknadsföringskampanjer ses som viktigare än kvantitet.⁵⁸ På samma sätt menar Anselmsson att kvalitet i marknadsföring är viktigt för att kunna skapa varumärkesassociationer.⁵⁹

Varumärkesidentiteten är ett begrepp som illustrativt visar på hur ett företag genom en fortlöpande process kan bygga upp eller stärka ett varumärke. Aaker presenterar utöver sitt bidrag inom varumärkesidentiteten mer konkreta strategiska förslag på hur ett företag kan arbeta med ett varumärke. Han menar att ett företag kan arbeta aktivt med ett varumärke genom att *utveckla och förmedla identitet* samt att använda sig av *symboler* och *namn*. Ytterligare åtgärder är att *skapa slogans, introducera nya produkter* eller *utöka ett varumärke till andra produktkategorier*, det vill säga innovation. Vidare kan varumärken möjliggöra en *verklighetsflykt* och *framhäva känslomässiga fördelar*. Slutligen kan företaget använda *sub-brand*, ett varumärke under huvudvarumärket för att sprida riskerna, samt uppnå fördelar genom att *länka varan till ett ursprung*.⁶⁰ Det som är viktigt och grundläggande att förstå vid formulering och implementering av strategier är konsumentens preferenser. Styrkan i ett varumärke är en följd av upplevelser och minnen som konsumenten har av ett visst varumärke. Genom detta kan kunskaper och känslor skapas. Denna kunskap bör ses som ett nätverk av noder med minnen och olika länkar mellan dessa, där de olika kopplingarna genererar ett sammanlagt varumärkesvärde.⁶¹ Ett företag måste, enligt varumärkesforskarna Kusum L. Ailawadi och K.L. Keller, förstå de attribut som kunderna värdesätter för att ha förutsättningar att skapa starka varumärken eller stärka befintliga.⁶²

⁵⁷ Melin, F. (1997).

⁵⁸ Ashley, S.R. (1998).

⁵⁹ Anselmsson, J.; Johansson, U. & Persson, N. (2005). *Konsumentbaserat varumärkeskapital – Att förstå varför konsumenterna betalar mer för leverantörernas märkesvaror än för handelns egna märkesvaror*. Lund International Food Studies, Lund.

⁶⁰ Aaker, D. (1996).

⁶¹ Ugglå, H. (2001).

⁶² Ailawadi, K.L. & Keller, K.L. (2004). *Understanding retail branding - conceptual insights and research priorities*. Journal of Retailing, vol 80, s.331-342

4 Empiri och analys

Det empiriska materialet består av fyra intervjuer med marknadsledande varumärkesleverantörer, för att få insikt i branschen och varumärkesstrategier. Vi presenterar och analyserar materialet företagsvis. Avsnittet är strukturerat utefter ämnesområden som syftar till teorins struktur samt våra forskningsfrågor. Dessa är företagets produktportfölj och marknad, konkurrensstrategi, leverantörsspecifika konkurrensstrategier samt varumärkets funktion och dess roll i strategin.

4.1 Arla

4.1.1 Produktportfölj och marknad

Arla arbetar inom en mängd olika produktkategorier: mjölk, ost, filmjölk & yoghurt, grädde, juice samt nyckelhål. Inom samtliga kategorier finns ett antal starka varumärken, vilka kan ses som sub-brands, såsom exempelvis Bravo Juice, Billinge ost och Wästgöta kloster. Arla är det enda företaget i denna studie som arbetar med ett antal varumärken under sitt huvudvarumärke. Prisnivån på produkterna är i mellanskiktet, det vill säga premiumpris. Arla är marknadsledare inom produktkategorierna med en marknadsandel på cirka 50 procent. EMV har inom samma kategorier cirka 10 procent med en stadig utveckling. Under de tre senaste åren har Arla, till skillnad från de andra fallföretagen, tappat marknadsandelar i ett antal produktkategorier främst beroende på tillväxten av EMV. Björn Lindström menar att detaljisternas utveckling av EMV i vissa fall är mer ett självändamål än ett kategoritänkande. Han betonar även vikten och betydelsen av att varumärkesleverantörerna driver produktkategorierna framåt och prioriterar konsumenternas kvalitetskrav. Trots konkurrenssituationen som uppstått mellan leverantör och detaljist väljer inte Arla att betrakta detaljisterna som renodlade konkurrenter, utan istället belysa vikten av relationen och slutkonsumentens betydelse. Enligt Arla ställs större krav på relationen och samarbetet mellan detaljist och leverantör, vilket Björn Lindström förklarar med:

”Vi är väldigt beroende av varandra och vi måste flytta fokus till konsumenten, som är vårt gemensamma intresse. Det här kräver ett mycket tätare samarbete, det kräver mer partnerskapsdiskussion, det kräver ett öppnare klimat/.../ men samtidigt öppnar det upp för ett mycket tätare samarbete där man måste lyfta blicken och flytta fokus till konsumenten.”

4.1.2 Konkurrensstrategi

Företaget arbetar med vad Porter skulle benämna som tydlig differentieringsstrategi. Produkterna syftar till att nå en bred publik, men samtidigt vara laddade med olika attribut som enligt Björn Lindström ska positionera Arla som ett varumärke konsumenterna känner tillit till. Enligt Porter måste företaget positionera sig genom att välja ut attribut konsumenterna värderar för att lyckas bedriva en lönsam differentieringsstrategi. Arla betonar att unikheten framförallt finns i varumärket och de kvalitetsassociationer som kopplas till Arla. Respektive av fallföretagen i denna studie belyser vikten av att leverera produkter med en konsekvent hög kvalitet. Vi tycker dock att Arla utmärker sig då positionering främst bygger på denna aspekt. Vi anser att färskvaror, med hänsyn till dess hållbarhet, kräver en hög kvalitetsnivå för att öka kundens tillförlitlighet till produkterna. Vidare tror vi även att unikheter kan skapas genom att Arla är innovativa inom respektive produktkategori och driva denna framåt. Arla:s arbetssätt kretsar kring varumärket, då produkterna och strategin tar sin utgångspunkt i varumärkets innebörd. Arla menar att varumärket måste underhållas och bäras upp av ett helt system för att kunna behålla lönsamheten och differentieringsstrategin. Med system avses innovativa förpackningslösningar, design och riktad marknadsföring, vilket Björn Lindström exemplifierar med:

”Det ska vara tydligt så att säga, vad varumärket står för/.../ men sen måste vi bli bättre på att rikta kampanjerna och inte skjuta hagel/.../ och tro att alla köper det. Vi måste våga rikta våra kampanjer mer mot vissa målgrupper”

Genom att betona vikten av att rikta sig mer mot vissa målgrupper, kan Arla:s strategi i vissa avseenden beskrivas utifrån Porter:s fokuseringsstrategi. Dock anser vi att Arla trots allt riktar sig brett i enlighet med differentieringsstrategin, vilket vi baserar på den marknadsledande positionen, med en andel på 50 procent. Vidare ser vi benägenheten från detaljisterna att imitera produkter som en anledning till varför innovationstänkandet och differentieringen är omfattande inom Arla. Björn Lindström ger sin syn på hur viktigt det är att följa marknadens utveckling direkt:

”Man har inte råd att vänta, vi måste vara snabbast och ta fram bäst produkter och helst göra det i samarbete med våra kunder”

Vi tror att positioneringen och innovationen delvis skyddar varumärket och lönsamheten gentemot EMV. Björn Lindström anser att EMV inte längre är att betrakta som varor med lägre kvalitet eller färre inslag av unikheter och varumärkesassociationer, utan snarare som vilket varumärke som helst. Detta innebär för Arla att de måste bli skickligare inom

produktkategorierna, eftersom konkurrenterna försöker framhäva sina produkter som likvärdiga eller bättre än marknadsledarnas produkter. Unikheten blir därmed den mest centrala faktorn för Arla att framhäva för att lyckas med differentieringsstrategin, vilket vi bedömer att de lyckats med, baserat på deras ledande position.

4.1.3 Leverantörsspecifik konkurrensstrategi

För att nå djupare i diskussionen kan Hoch:s strategiska alternativ nyansera bilden av Arla:s strategi. Företaget satsar på att distansera sig från EMV och andra varumärken genom innovation, dels inom befintliga produktlinjer, dels inom närliggande. Vidare försöker Arla genom förpackningslösningar att synas och tilltala konsumenterna. Enligt Hoch skulle företagets differentieringsstrategi grunda sig i innovation och mervärde. I denna studie bedömer vi Arla som ett av de mer innovationsbenägna företagen, detta gäller både produkter och förpackningsdesign. Exempelvis samarbetar Arla med utomstående aktörer för att tillhandahålla kvalitativa och iögonfallande förpackningslösningar. Vi tror att ett företag med ett starkt varumärke har större möjligheter att lyckas etablera nya produkter, då konsumenterna har en tydlig bild av varumärkets profil. Till skillnad från de andra företagen i denna studie har Arla introducerat ett lågprisalternativ. Björn Lindström menar trots detta att fokus återfinns på att distansera varumärket. Hoch:s strategiska förslag, att reducera prisskillnaderna, anser vi kräver en mer djupgående analys. Anledningen är att den svenska konkurrenslagen inte tillåter varumärkesleverantören att sätta priserna i butiken, utan bara ge förslag på lämplig prissättning. Handeln bestämmer i praktiken vilka produkter som ska finnas i sortimentet och hur dessa ska prissättas. Huruvida lagen används som skydd mot försäljningen av de egna varumärkena av detaljisterna lämnas utanför denna studie, då inga av fallföretagen har belyst detta problem. Däremot anser vi att kritik kan riktas mot Hoch:s modell, då den svenska lagstiftningen kan hindra varumärkesleverantörer att utnyttja detta strategiska alternativ. Resonemanget kring att reducera prisskillnader gäller för samtliga företag i vår studie och kommer inte nämnas under kommande företagsanalyser. Vidare nämndes ovan att Arla inte såg detaljisten som en renodlad konkurrent, utan snarare en samarbetspartner. Detta förstärks i att de producerar EMV och Björn Lindström väljer att förklara anledningen på följande sätt:

”Går du tillbaka fem sex år så var vår inställning, precis som många andra leverantörer, vi ska absolut inte som stark varumärkesleverantör tillverka private labels/.../ Men för bara fyra år sen så sa vi att, det finns ju ett ordspråk ”if you can’t beat them, join them” och det är ju såhär, i och med att vi visste att agendan hos handeln var att ”vi ska ha private labels”, då är det ju bara att välja.”

Arla anser att produktionen kan skapa fördelar på tre plan: ekonomiska, konkurrensmässiga samt relationsmässiga. Genom att producera EMV kan en högre volym uppnås, vilket genererar en högre lönsamhet. Vidare tappar enligt Björn Lindström andra varumärken marknadsandelar när kvalitativa EMV slår sig in i en produktkategori. I de produktkategorier Arla tillverkar EMV har de sammantaget fortfarande en hög marknadsandel, samtidigt som tillväxten av kategorin främjas. Arla menar att de erbjuder detaljister produktlösningar, det vill säga ett proaktivt förhållningssätt med lönsamhet och relationsbyggande som utgångspunkt. Baserat på ovanstående stycke anser vi att Arla:s strategi gentemot EMV särskiljer sig ifrån de andra företagen i denna studie, då denna är den mest otydliga. Porter menar att ett företag ska fokusera på en enhetlig strategi, vilket Arla enligt ovanstående analys delvis inte gör. Fokus återfinns på differentiering, men samtidigt nyttjas även andra strategiska alternativ. Detta tror vi på sikt kan ha en inverkan på differentieringsstrategin och den innovation Arla vill använda som huvudsaklig distanseringsgrund mot EMV. Att flytta fokus bort från den huvudsakliga strategiska inriktningen kan vara kostsamt, dels då det kräver resurser, dels då den disponibla tiden för att underhålla huvudstrategin kan minska.

4.1.4 Varumärkets funktion

Arla arbetar effektivt med sin varumärkeslogotyp, det vill säga "Arla-kon", vilket särskiljer Arla från de andra företagen i denna studie. Arla är det företag som mest uttalat arbetar en symbol, medan de andra fokuserar mer på varumärkesnamnet. Denna symbol är enligt Björn Lindström top-of-mind hos många konsumenter och kommunicerar ett antal subjektiva värderingar varumärket står för.

"Generellt sätt så står våra varumärken för trygghet och välbefinnande, det är ju det vi jobbar med /.../ det ska skapa en positiv känsla hos konsumenten, vårt varumärke ska andas trygghet och "må bra", att man känner att det här är en produkt man kan lita på, i alla avseende."

Uggle menar att ett varumärke kan delas in efter ekonomiska och psykologiska faktorer. Vi uppfattar att de psykologiska faktorerna möjliggör de ekonomiska, det vill säga genom den lojalitet och tillit varumärket skapar, kan Arla ta ut ett premiumpris för vissa produkter. Däremot ska inte produktkvaliteten försummas, då denna måste bära upp förväntningarna. Mervärdet som skapas genom den psykologiska dimensionen kan beskrivas som Arla:s varumärkeskapital. Det vill säga det värde som gör att konsumenten är villig att betala ett högre pris. Samtidigt som varumärket möjliggör ett högre pris, tror vi att produktkvaliteten måste vara konsekvent, för att

produkten ska upplevas prisvärd. Ugglas menar att de psykologiska behoven ligger till grund för de ekonomiska beslut en konsument fattar. Detta resonemang som egentligen ses ur ett kundperspektiv, anser vi användbart även ur ett företagsperspektiv, då de subjektiva värderingarna varumärket är laddade med ligger till grund för och styr differentieringsstrategin.

4.1.5 Varumärkets roll i strategin

Som nämnts tidigare arbetar Arla med en differentieringsstrategi. Arla belyser att de endast sätter sitt varumärke på de produkter som kan bära upp de associationer varumärket representerar.

”Det gäller ju att vi hela tiden trummar på de mervärden som produkten besitter, det gäller ju att tala om för konsumenten och att få konsumenten att förstå att hela kedjan i produktuppbyggnaden andas av ett genomdragat kvalitetstänk.”

Detta anser vi påvisar associationernas och varumärkesidentitetens betydelse i form av att positionera en produkt i en viss kategori och i kundens medvetande. Vi tror även att identiteten kan stärkas genom att tillhandahålla kvalitativa produkter. Dessutom tror vi även detta kan fungera som skydd mot detaljisternas benägenhet att kopiera produkter. Vidare anser vi att Arla:s arbetsätt tydliggör distinktionen mellan kärnidentiteten och den utvidgade identiteten. Arla sätter enbart varumärket på de produkter som bär upp kärnidentiteten, det vill säga subjektiva värderingar såsom kvalitetsassociationer, trygghet och välbefinnande. Den utvidgade identiteten utnyttjas effektivt genom sub-brands. Detta möjliggör en differentiering av de attribut som företaget vill förknippa med produkterna, samtidigt som kopplingen till Arla finns. Björn Lindström påpekar även att marknadsföring kan förstärka varumärkets betydelse, dels gentemot EMV, dels gentemot andra varumärken. Vidare menar Björn Lindström att kvaliteten och tydligheten av marknadsföringen är viktig för att nå ut till rätt individer. En aspekt som vi anser särskiljer företagen i studien är hur de arbetar med marknadsföring för att stärka varumärket. Vår tolkning är att Arla marknadsför specifika produkter för att nå ut med budskap till konsumenter. Förutom de mer subjektiva arbetsätten försöker även Arla utveckla sitt varumärke i enlighet med Aaker:s tankar. De satsar som nämnts tidigare på innovation, dels inom befintliga produktlinjer för att förbättra dessa, dels genom att försöka exploatera nya möjligheter inom närliggande kategorier. Till det innovativa tänkandet räknas även förpackningsdesign, där Björn Lindström ser stora möjligheter till differentiering. Samtidigt menar Björn Lindström att innovationen måste kontrolleras och inte vara på bekostnad av kvaliteten eller varumärkets traditionella betydelse. Slutligen påpekar Arla den strategiska fördelen med att ha flera varumärken i portföljen, exempelvis arbetar de med Tropicana som är ett eget varumärke, då

detta anses representera andra subjektiva attribut än Arla. Björn Lindström betonar vikten av att hålla isär varumärken:

”Det går att hålla isär de här, men det viktiga är då att man inte blandar ihop det här i en varumärkesmix utan att varje varumärke står för sin speciella egenskap.”

Detta anser vi skapar större möjligheter till differentiering. Kommunikationen till konsumenten blir tydligare och riskerna för att missuppfattning kring de attribut Arla vill förena med sina varumärken kan minska. Vidare anser vi Arla är ett av de företagen i studien som tydligast använder ursprunget i sitt sätt att arbeta med varumärket. Björn Lindström menar att symbolen lyfter fram det svenska ursprunget och kvalitetsdimensionen.

4.2 Axa

4.2.1 Produktportfölj och marknad

LM Axa är ett affärsområde inom Svenska Lantmännen som samlar merparten av koncernens varumärken inom mjöl, frukostprodukter, mixer och pasta. Verksamheten består av flera enheter och omfattar hela kedjan, från produktutveckling och produktion till marknadsföring och försäljning. Kända varumärken inom Svenska Lantmännen är Kungsörnen, Axa, Start och GoGreen. Företaget är marknadsledande inom sina produktkategorier, med några få undantag, exempelvis flingor, där LM Axa är nummer två och Kelloggs är nummer ett. Inom kategorin flingor är EMV större än LM Axa. Under de tre senaste åren har Axa bara tappat marknadsandelar inom mjöl. Vidare ser Axa EMV som vilket konkurrerande varumärke som helst och betonar att det viktiga är att veta sin position i förhållande till EMV. Den stora skillnaden mellan leverantörs varumärken och EMV, är att EMV har bättre förutsättningar i butik genom att produkterna placeras mycket fördelaktigt i hyllorna.

4.2.2 Konkurrensstrategi

Marcus Larsson menar att EMV sätter en större press på Axa som varumärkesleverantör. Detaljisterna positionerar, inom de aktuella produktkategorierna, sina egna varumärken främst genom ett kostnadsledarskap. Det vill säga enklare produkter där priset spelar en betydande roll för produktens attraktivitet. Det är förmodligen en av anledningarna till att EMV har en större volymandel än vad Axa har. Marcus Larsson belyser vikten av att vara först på marknaden med

innovationer och erbjuda produktlösningar som konsumenterna är villiga att betala ett premiumpris för.

”Vi var ju väldigt snabbt ute med fullkornspasta till exempel, som nu är 30 procent av den totala marknaden. Vi försöker ju att vara det sunda företaget egentligen då. Så, där försöker vi ligga i framkant, med det innovativa. Sen kommer ju alltid EMV och kopierar, eller följer på, ser att det här säljer och så gör de en likadan och då måste vi vara snabba och komma ut med nästa generation då.”

För att kunderna ska vara villiga att betala ett högre pris menar Porter att det krävs en tydlig positionering genom att välja ut värdefulla attribut som ska förhöja produktens värde. Axa:s huvudsakliga värdeskapande attribut är produkternas sunda inriktning. Exempelvis genom att producera produkter som innehåller exempelvis fullkorn eller dinkelmjöl, för att göra produkterna sundare.⁶³ Att positionera produkterna utefter sundhet anser vi särskiljer Axa:s positionering jämfört med de andra företagen i studien. Vidare anser vi att denna positionering är modern och passar samhällets utveckling, som enligt oss överlag går mot ett sundare levnadssätt. Strategin Axa arbetar efter är en tydlig differentieringsstrategi där unikhet och ett mervärde skapas genom att fokusera på en sund inriktning. Marcus Larsson förklarar på följande sätt varför positioneringen av produkter är viktig:

”Man måste vara tydlig med positioneringen, för att man ska få in produkten i hyllorna, det är så tigt i butikerna, det är ett riktigt slagfält och de har alldeles för mycket artiklar, så det går inte att komma med nya artiklar, antingen så måste man ta bort en av sina egna eller en av konkurrenternas, genom att bevisa att de inte tillför något.”

Vidare bärs differentieringsstrategin upp av ett innovativt arbetssätt och produkternas sundhet lyfts fram genom att i marknadsföringen koppla produkterna till personligheter som bär upp Axa:s värderingar. Axa har valt att arbeta med svenska framstående idrottsprofiler, då dessa kan bära upp sundheten. Denna kombination anser vi kunna bedömas som en bra grund för differentiering.

4.2.3 Leverantörsspecifik konkurrensstrategi

Med tanke på att EMV ofta är plagiat av redan befintliga produkter, vilket enligt Porter kan minska den tänkta differentieringen, betonar Axa vikten av att vara först på marknaden med nya produkter. Att vänta, som enligt Hoch är ett strategiskt alternativ för varumärkesleverantören, utesluts i Axa:s strategier. Istället fokuserar de på att genom innovation och mervärde skapa

⁶³ <http://www.lantmannen.com/default.aspx?id=187> (2007-05-08)

konkurrensfördelar gentemot EMV, vilket utifrån Hoch kan beskrivas som en distansering från EMV. Marcus Larsson betonar att det är viktigt för Axa att vara drivande i respektive produktkategori, dels förbättra befintliga produkter, dels uppmärksamma möjligheter i närliggande kategorier som är utvecklingsbara. Gällande förbättringsåtgärderna är det inte bara innehållet som justeras, utan även förpackningen, för att försöka utmärka och särskilja Axa från andra varumärken.

”Det påverkar försäljningen otroligt mycket, samtidigt som det är väldigt bra sätt att särskilja sig gentemot EMV, när man står i hyllan så är det ju ofta förpackningen, vi har ju kanske vissa värden och vet att vårt mjöl är fem gånger bättre än de andra mjölsorterna som står där, då måste vi förmedla det genom förpackningen.”

Genom att välja detta sätt att distansera produkterna på, menar Marcus Larsson att företaget kan bibehålla varumärkets innebörd och samtidigt konkurrera ut andra produkter ur detaljisternas sortiment. Däremot vill vi påpeka att Axa:s arbete med förpackningsinnovation inte är lika omfattande som exempelvis Arla. Hoch:s alternativ, reducera prisskillnad, introducera lågprisalternativ utgår i strategitänkandet med tanke på den valda differentieringen och varumärkets premiumprisklass. På frågan om Axa producerar EMV fick vi inget direkt svar om så är fallet eller vilken ställning de har till det. Istället menar Marcus Larsson att utvecklingen av EMV driver Axa framåt och sätter press på företaget att utvecklas för att bibehålla sin marknadsledande position. Vår tolkning av Axa:s strategi är att de ser EMV som ett incitament till att vara innovativa, men samtidigt styr inte EMV strategin. Axa betonar innovationen som viktig då produkterna måste tillföra något i produktkategorin för att placeras gynnsamt i butiken. Detta synsätt anser vi skiljer Axa från de andra fallföretagen i denna studie.

4.2.4 Varumärkets funktion

Axa positionerar sina produkter som kvalitativa produkter och prissätter dessa till ett premiumpris, vilket konsumenterna ska vara villiga att betala. Då Axa överlag är marknadsledare inom sina huvudsakliga produktkategorier, tror vi deras varumärke har det subjektiva mervärde som möjliggör och motiverar ett premiumpris. Dock bör inte produktkvaliteten försummas i resonemanget. Marcus Larsson beskriver varumärkets betydelse på följande sätt:

”Har man pengar så kan man kopiera vad som helst egentligen, det är ingen high-tech bransch, men däremot vad varumärkena är laddade med, är extremt viktigt”

Även i Axa:s fall anser vi att den psykologiska dimensionen gett företaget den ekonomiska fördelen, det vill säga ett mervärde. Marcus Larsson menar varumärkets innebörd måste passa

väl in på de produkter företaget lanserar. Axa:s strategi formas således mer eller mindre av det varumärket kommunikerar. Produkterna måste anpassas för att stämma överrens med varumärkeskapitalet, annars tror vi att konsumenternas vilja att betala ett premiumpris kan minska.

4.2.5 Varumärkets roll i strategin

Marcus Larsson menar att varumärket Axa har en hög kännedom, men konsumenternas måste veta vad företaget står för. Varumärket Axa vill associeras med sundhet och försöker genom varumärkesidentiteten skapa unikheter genom denna variabel. Positioneringen av varumärket görs främst genom att rikta sig mot sport och hälsa. Marcus Larsson menar att företaget har genomgått en förändring för att modifiera varumärkets innebörd, vad Aaker skulle benämna som kärnidentiteten, mot ett sundhetstänkande. Företaget gör ingen skillnad mellan kärnidentiteten och den utvidgade identiteten. Däremot särskiljer Axa sig från de andra fallföretagen genom den förändring företaget genomgått. Ett viktigt steg i att bygga upp sundheten inom varumärket är marknadsföringen. Axa använder sig av kända idrottsprofiler och butiksevenemang, vilket i teorin syftar till att bygga upp märkesidentiteten genom marknadskommunikation. Denna riktade marknadsföring är av kvalitativ art och är helt i linje med Ashley:s och Anselmsson:s tankar om ämnet. Axa utmärker sig i denna studie genom den tydliga och kvalitativa marknadsföring de satsar på. Att dessutom enbart arbeta med produkter som är sunda och marknadsföra detta, tror vi kan stärka varumärkesidentiteten och positionera produkterna tydligare i kundernas medvetande. Marcus Larsson exemplifierar:

”Om vi skulle komma med en Redbull under Axa liksom, vissa kanske hade tyckt det var lite fräckt och sådär, men då hade vi inte jobbat strategiskt med varumärket, för det har ju inte alls med kärnvärdena och varumärket att göra och då tror jag inte att vi får några lojala kunder. Vi kanske får några nya, men inga lojala för då tror de inte på dig när du kommer med nästa produkt.”

Precis som Arla arbetar Axa på ett innovativt sätt och försöker att ligga i framkant med produktutveckling. Detta är helt i linje med Aakers förslag på hur ett företag strategiskt kan arbeta för att utveckla varumärket. Marcus Larsson menar att innovation i kombination med varumärket skyddar produkterna från kopiering. Att arbeta på ett innovativt sätt med ett starkt varumärke tror vi även gör att de nya produkterna accepteras lättare, då kunderna redan vet vad varumärket står för.

4.3 Unilever

4.3.1 Produktportfölj och marknad

Unilever är ett globalt företag som förfogar över en mängd starka varumärken i Sverige, exempelvis Via, Slots, Pepsodent och Knorr. I studien har vi valt att fokusera på Via (tvättmedel), dels då detta är ett väletablerat varumärke på den svenska marknaden, dels för att det finns en utbredd konkurrens från EMV inom produktkategorin. Via är det ledande varumärket inom kategorin med en andel på cirka 40 procent marknadsvärdet, samtidigt som EMV har en andel av marknadsvärdet på cirka 12 procent. Inom tvättmedelskategorin har detaljisterna utvecklat starka varumärken, främst ICA som förfogar över Skona. Trots detta har Via inte under de senaste åren tappat några nämnvärda marknadsandelar under sina subsegment. Via anser trots den rådande konkurrenssituationen inte att se detaljisterna som konkurrenter. Anna Hällöv väljer att förklara förhållandet på följande sätt:

”Jag vill inte kalla dem konkurrenter, de är våra kunder och det handlar om att man växer kategorin tvätt tillsammans och det är bara att acceptera att EMV är här och det är här för att stanna, det handlar ju snarare om att se hur produkterna kompletterar varandra istället för att konkurrera med varandra.”

Relationen mellan parterna anses ha blivit tätare och frågor som rör utvecklingen av produktkategorin, lönsamhet och strategi, diskuteras alltmer av parterna.

4.3.2 Konkurrensstrategi

Tvättmedelsutbudet karaktäriseras av både starka varumärkesleverantörer och EMV. Anna Hällöv menar att tvättmedel är en tacksam produkt att exploatera för detaljister och det krävs en positionering för att bevara och stärka den konkurrensmässiga styrkan. Via har enligt oss valt en tydlig profilering och framhäver produktkvaliteten genom sin slogan ”Smuts är bra”, medan många av konkurrenterna arbetar med ett miljöperspektiv. Positioneringen bedömer vi i relation till de andra fallföretagen som unik. Via inriktar sig på en hälsofrämjande positionering, vilken i princip främjar en aktiv livsstil. Anna Hällöv beskriver den medvetna positioneringen på följande sätt:

”Via tar hand om dina smutsiga kläder /.../ så smuts är bra, det är vår kommunikativa plattform, hur vi positionerar varumärket.”

Att aktörerna i tvättmedelsbranschen använder olika differentieringsgrunder, anser vi styrker Porters argumentation om att det kan finnas flera olika möjliga unikhetsvariabler att arbeta med för att uppnå en differentiering. Anna Hällöv menar att Via som varumärke och produkt ska

kommunicera till kunder utifrån ett hälsoperspektiv, det vill säga främja rörelse och aktivitet. Vidare betonar hon kvalitetsdimensionens inverkan och betydelse för Via:s produkter. Anna Hällöv menar att konsumenterna måste mötas av en konsekvent kvalitet och Via:s produkter måste kommunicera att de ska lösa kundens problem. Denna positionering anser vi är i enlighet med Porters kriterier för en differentieringsstrategi, då Via genom att skapa ett mervärde för kunden möjliggör ett premiumpris. Vidare betonar Anna Hällöv priset på Via:s produkter som en extremt viktig faktor för att kommunicera produkternas kvalitet. Ett för lågt pris kan påverka den upplevda kvaliteten till det sämre för konsumenten. Produkterna är kostsamma att framställa och varumärket syftar till att möjliggöra en prisdifferens mellan Via:s produkter och andra av lägre kvalitet.

4.3.3 Leverantörsspecifik konkurrensstrategi

EMV började på allvar ta marknadsandelar runt år 2000 inom tvättmedelskategorin. Trots att en ny typ av aktör uppkommit på marknaden anser Anna Hällöv att genomgripande förändringar i det strategiska tänkandet gentemot EMV inte har behövts. Det viktigaste är enligt henne är att driva kategorin framåt och vara det ledande företaget, vilket vi anser utesluter ett avvaktande beteende ur strategisk synpunkt. Istället arbetar företaget främst med innovation, dels gällande produkter, dels förpackningar. Vad gäller innovation arbetar Via med att ligga i framkant med att introducera nya produkter inom ramen för de riktlinjer som Svenska Naturskyddsföreningen (SNF) sätter upp. Anna Hällöv menar att innovationsmöjligheterna är mindre i Sverige än i andra länder. Trots att möjligheterna i Sverige är mindre, är Via:s ambition att vara så innovativa som möjligt inom de givna miljöramarna. Via betonar att de försöker skapa mervärde genom förpackningarnas användarvänlighet, trots att förpackningslösningarnas möjligheter till differentiering anses som relativt begränsade.

”Man är ju ganska begränsad i tvättmedel, det är ju inte så sexiga förpackningar, men självklart ser man ju över /.../ hur de kan förbättras. Även skopor och tvättbollar, som gör det lättare för konsumenten att dosera. Det är ju sådana grejer som det går att jobba med när det gäller tvätt. Det är ju ingen innovationsdrivande kategori på det sättet, men mycket är ju det här med hållpipar, greppvänlighet och doseringar.”

Trots att Via vill vara det kategoridrivande företaget anser vi att innovationsaspektens betydelse minskar, då möjligheterna inom kategorin är begränsade. Denna problematik särskiljer Via:s konkurrenssituation från de andra företagen i studien. Samtidigt lyfter detta resonemang fram varumärkets betydelse i att motivera priset. Vidare menar Anna att förpackningarnas storlek är av stor betydelse för att möta konsumenternas behov på ett mer mångfacetterat sätt. Exempelvis

att arbeta med storpackslösningar för familjer eller flytande tvättmedel för att göra användandet smidigare. Argumenteringen ovan korrelerar väl med Hoch:s syn på distansering från EMV. För att bära upp produkterna används riktad marknadsföring för att kommunicera varumärkets innebörd till konsumenterna, vilket styrker Ashleys påstående om att marknadsföring fortfarande är ett effektivt medel att särskilja och skydda produkter. Som ovan nämnt är företagets produkter inte billiga att framställa, utan fokuserar istället på kvalitet. Då varumärket står för kvalitet betonar Anna Hällöv att priset ska kommunicera detta budskap. Detta medför i praktiken att företaget inte anser det önskvärt att introducera lågprisalternativ. Företaget menar däremot att de arbetar med att reducera prisskillnaderna genom flygblad. Vi anser dock inte att det kan kategoriseras som en tydlig strategisk inriktning, då det endast sker under begränsade perioder. Däremot särskiljer det företaget från de andra i studien, då de aktivt arbetar med detta alternativ. Vidare ser Via ingen anledning att producera EMV, då företaget redan har ett högt kapacitetsutnyttjande och inte är ett lågkostnadsproducerande alternativ.

4.3.4 Varumärkets funktion

Varumärkets betydelse kan enligt Anna Hällöv inte betonas nog och väljer att formulera dess betydelse på följande sätt:

”Varumärket är allt!”

Med denna utgångspunkt bör det också tilläggas att Via är marknadsledare inom tvättmedel, trots hård konkurrens bland andra tydligt positionerade konkurrenter. Anna Hällöv menar att det är varumärket och kvaliteten som möjliggör och motiverar ett högre pris. Samtidigt som priset är nödvändigt för att generera vinst, betonar hon, som tidigare nämnt, prisets funktion för att förmedla kvalitet. Tvättmedel syftar till att rengöra individers plagg och det är en svår produkt att differentiera eftersom miljöaspekten inte går att förbigå. Detta tror vi innebär att de associationer konsumenten knyter till produkterna blir än viktigare. Varumärkeskapitalet och kvaliteten tror vi blir avgörande för att kunna ta ut ett premiumpris för produkterna. Vi anser även att de associationer konsumenten knyter till Via kan skydda företaget mot konkurrens.

4.3.5 Varumärkets roll i strategin

Varumärkesidentiteten och de associationer som Via förknippas med är enligt Anna Hällöv väldigt viktigt. Som tidigare nämnts karaktäriseras tvättmedelsbranschen av ett antal starka aktörer, både EMV och andra varumärkesleverantörer. Via försöker med hjälp av varumärket att

särskilja sina produkter från konkurrenterna genom att ladda varumärket med unika attribut och associationer. Via:s oföränderliga värderingar, kärnidentitet, är enligt Anna Hällöv trygghet, kvalitet, historia och förnyelse. Vidare arbetar företaget mer eller mindre uttalat även med den utvidgade identiteten, genom att rikta produkter under ett varumärke till olika målgrupper, exempelvis barnfamiljer, genom storpack eller flytande tvättmedel till de som föredrar enkelhet. Att uttalat arbeta med storleken på förpackningarna anser vi särskiljer Via från de andra företagen. På detta sätt möjliggörs en differentierad kommunikation till olika segment. Melin lyfter fram märkesidentiteten som det emotionella mervärde konsumenten upplever. Av att döma arbetar Via främst med den primära identitetsbäraren, det vill säga varumärket. Vidare framhäver Anna Hällöv att de sekundära identitetsbärarna, som exempelvis förpackningar, har en liten möjlighet till differentiering inom produktkategorin. Dock ska de inte försummas, utan snarare förmedla en känsla av kvalitet användarvänlighet. Vidare arbetar Via effektivt med att stärka både varumärkesidentiteten och identitetsbärarna med tydlig marknadskommunikation, främst genom olika kampanjblad. Anna Hällöv menar att Via kombinerar konsumtionsdrivande aktiviteter med traditionell marknadsföring. Via skiljer sig från de andra företagen genom att aktivt arbeta med konsumtionsdrivande aktiviteter för att stärka varumärket. Gällande Aaker:s förslag till att stärka ett varumärke är Via det enda företaget i studien som arbetar aktivt med en slogan. Detta anser vi vara ett effektivt sätt att sprida positionering både inom och utom företaget.

4.4 Findus

4.4.1 Produktportfölj och marknad

Findus är ett varumärke med rötterna i Sverige och arbetar enbart med ett varumärke. Findus skiljer sig från de andra företagen genom att arbeta med ett varumärke. Alla produkter i sortimentet märks med Findus. Företag är främst aktiva inom djupfrostsegmentet och arbetar inom följande produktområden: bageri, fisk, grönsaker och färdigrätter. De är marknadsledande inom respektive produktkategorier, förutom fisksegmentet där EMV har en större andel än Findus. Vad som bör tilläggas är att företaget överlag tar nya marknadsandelar och är det enda företaget i denna studie som expanderar sina marknadsandelar. Vidare påpekar Findus att de konkurrerar mot EMV i samtliga produktkategorier, förutom inom färdigrätter. John Keding förklarar att denna kategori kräver avancerad tillverkningsutrustning och därför är

konkurrenstrycket från detaljisterna relativt litet. Oavsett konkurrenstryck anser John Keding relationen till detaljisten som oförändrad och påpekar dessutom:

”EMV ska man betrakta som vilken konkurrent som helst, de är lika duktiga som våra värsta konkurrenter.”

4.4.2 Konkurrensstrategi

Findus arbetar utifrån att produkterna måste smaka bra. Vikten av produkternas kvalitet får enligt John Keding aldrig försummas.

”Varumärket och produkten måste ju prata med varandra, vi lanserar inget som vi inte är nöjda med, det måste smaka bra, det är kriterium nummer ett. Findus står för svenskt, kvalitet, tryggt, konsekvent, omtanke, alltså någon har gjort något för mig för att det ska gå snabbare och smak, svensk smak.”

Findus som varumärke syftar alltså till att kommunicera trygghet, svenskhet och ett konsekvent bemötande ur kvalitetshänsyn. Samtidigt som en jämn kvalitet är viktig för de befintliga produkterna, arbetar företaget aktivt mot att utvidga sortimentet, dels genom att utveckla befintliga produktkategorier, dels genom att utveckla nya koncept. Findus är det företaget i studien som arbetar mest uttalat med innovation och satsar tydligt på att lansera nya koncept. John Keding menar att unikhet skapas genom en hög kvalitet, välsmakande produkter tillagade på svenskt vis, samt att driva utvecklingen framåt i de produktkategorier där efterfrågan är stor. Genom dessa dimensioner kan Findus ta ut ett högre pris för produkterna, ett premiumpris. Även Findus har valt att arbeta utefter Porters differentieringsstrategi, genom att lyfta fram kvalitet och smak som sina differentieringsgrunder. Trots att tre av fallföretagen arbetar med livsmedel är Findus det enda företaget som verkligen lyfter fram smakdimensionen som positioneringsgrund.

4.4.3 Leverantörsspecifik konkurrensstrategi

Hoch menar att en avvaktande strategi ibland kan vara gynnsamt, däremot betonar samtliga av våra fallföretag istället vikten av inte vänta, utan istället vara drivande. Detta resonemang gäller även för Findus. Att reducera prisskillnader eller introducera lågprisalternativ anses inte heller som önskvärda, då detta kan påverka kvalitetsdimensionen i det övriga sortimentet. Istället belyser Findus vikten av att vara först med produkter och alltid sträva efter att leverera kvalitet. I praktiken innebär detta en hög innovationstakt både gällande befintliga koncept och nya.

”Vi servar koncept vi har och utvecklar nya, det är vårt existensberättigande på marknaden.”

Ett exempel från nutid är Findus satsning på XL förpackning i färdigmatsegmentet. Ett annat exempel är satsningarna på WOK, vilket Findus var först med på den svenska marknaden. Företagets strategiska inriktning och arbetssätt korrelerar med Hoch:s strategiska alternativ som handlar om att distansera sig från EMV, men även andra varumärken. Mervärde skapas dels genom varumärket, men även genom förpackningsdesign. John Keding lyfter fram vikten av att presentera produkterna på ett sätt som lyfter fram kvaliteten. Detta görs främst genom att försöka modernisera förpackningar.

”Förpackningar är jätteviktigt, konsekvent går vi igenom hela vår produktportfölj och relanserar alltihop, hela tiden. Så vi är väl snart igenom hela portföljen, som vi började med för två år sen ungefär. Då har vi kört alla /.../ då är det dags att börja om. /.../ Vi gillar att vara i framkanten, jag tror folk förväntar sig det, för vi är väldigt lanseringsintensiva och ska vi hela tiden lansera line extensions, det vill säga bara en förlängning av det som redan finns, så blir vi inte speciellt spännande.”

Genom att ligga i framkant med avancerade produkter menar Findus att man ökar sina egna konkurrensfördelar samtidigt som möjligheterna till kopiering blir svårare för andra varumärken. Findus tar vidare avstånd från att tillverka EMV, då de inte anser att det ger några strategiska fördelar. Istället för att lägga tiden på att tillverka EMV betonar John Keding vikten av att ladda varumärket med ännu mer påtagliga attribut för positionera sig ännu tydligare. Sammanfattningsvis kan man säga att Findus strategi tar hänsyn till EMV, men samtidigt görs inga specifika avvikelser i strategin för att möta konkurrensen från EMV. Detaljisternas varumärken möts med samma strategi som andra konkurrenter. Findus är det företaget i studien som vi anser har den tydligaste strategin.

4.4.4 Varumärkets funktion

Findus arbetar enbart med ett varumärke, vilket John Keding uttrycker sig om på följande sätt:

”Något som både är en välsignelse och en förbannelse.”

Findus har genom sin differentierade strategi och sitt varumärke uppnått en marknadsledande position inom nästan alla produktkategorier. Samtidigt menar John Keding, med ovanstående påstående, att Findus som varumärke inte tillåter företaget att lansera vissa produkter, med tanke på att de inte bär upp varumärket, eller att varumärket inte bär upp dem. Varumärkets psykologiska aspekt bär alltså upp den ekonomiska dimensionen. Differentieringsstrategin måste alltså drivas med hänsyn till vad varumärket tillåter. Varumärkeskapitalet, det vill säga mervärdet kunden upplever, måste korrelera med befintliga produkter, men även inkluderas i produktutvecklingsprocessen. Findus måste vara kritiska vid lansering av nya produkter och vara

införstådda med produktens attribut och tilltänkta sätt att kommunicera med konsumenten via varumärket. John Keding betonar att:

”Ett varumärke kan vara ett bekymmer när vi ska gå in i en kategori där Findus inte är relevant för den målgruppen, för vi kanske är lite äldre.”

Vi anser att Findus har mycket att vinna genom att förstå de begränsningar som uppkommer, på grund av attribut som är förankrade i varumärket.

4.4.5 Varumärkets roll i strategin

Synen på varumärkesstrategi förklarar John Keding enligt följande:

”Man kan säga att varumärkesstrategi, i den formen att vi har ett varumärke, det är en strategi. Att vi hanterar varumärket konsekvent, det vill säga att det är samma logga och att det ser likadant ut överallt, oavsett vad det är för material, det är också ett annat sätt att hantera det.”

Vidare lyfter han fram Findus varumärkesattribut, som tidigare nämnts, kvalitet, trygghet, omtanke, historia, ursprung och svenskheten i varumärket. Han menar att detta är viktiga attribut konsumenterna värderar hos Findus. Den samlande innebörden av dessa begrepp kan användas för att beskriva Findus varumärksidentitet och dess unika associationer. Vidare kan även samma lista beskrivas som Findus kärnidentitet, det vill säga de oföränderliga värderingar varumärket står för. John Keding framhäver svårigheten i att försöka modifiera ett varumärke, vilket stärker teorin om varumärkets kärnidentitet.

”Vi ska lägga in lite mer värme i Findus /.../ och det tror jag är en ganska frisk ambitionsnivå, för det är inte så lätt att modifiera ett varumärke.”

Liksom att värderingarna är svåra att förändra, positionerar även varumärkesidentiteten varan i en specifik kategori, vilket vi tror kan försvåra arbetet med att förändra uppfattningen av ett varumärke. Findus arbetar med en enhetlig kärnidentitet och gör ingen större distinktion mellan denna och den utvidgade identiteten. Findus arbetar även aktivt med att framhäva vad Melin benämner som varumärkets identitetsbärare, vilket innefattar varumärke, logotyp, förpackning, symboler och marknadskommunikation. John Keding menar att förpackningsdesign och marknadsföring är två viktiga attribut för att öka produktens mervärde i konsumenternas ögon. Exempelvis arbetar Findus aktivt på ett processliknande sätt med att omarbeta och modernisera förpackningarna.

”Vi har introducerat zip-lås på alla grönsaker över 500 gram så du kan öppna och stänga dem, för alla använder inte 500 gram grönsaker åt gången. Då slipper du ha din egna mix på botten av frysen.”

Vidare lyfter Findus aktivt fram sina produkter genom frekvent marknadskommunikation, främst genom historiebaserad tv-reklam. Denna syftar till att vara specifikt riktad genom att bygga på karaktärer och en historia, där kvaliteten konsekvent framhävas, vilket enligt John Keding är ett mer kvalitativt angreppssätt, helt i linje med Ashleys resonemang. Denna form av marknadskommunikation är Findus ensam om i denna studie, det vill säga en historiebaserad tv-reklam som främsta kommunikatör. Som komplement till varumärkesidentiteten arbetar även Findus med en hög innovationstakt, enligt Aakers förslag till att stärka ett varumärke. Innovationen syftar till att underhålla produktkategorierna och försöka utveckla nya koncept.

”EMV kan blåsa på bäst de vill, vi kommer alltid blåsa på mer. /.../ det är oftast en kopia av något som redan finns. Det är ju sällan de kommer först och de ska de ju inte heller göra, för då har ju inte varumärkesleverantören gjort sitt jobb.”

Detta ser vi som en positiv insikt hos leverantören, då det får varumärket att framstå som modernt genom att konsekvent vilja utveckla sitt sortiment, men innovationen får aldrig vara på bekostnad av kvalitetsdimensionen. John Keding är noga med att betona hur Findus strategiskt försöker tona ner tankar kring massproduktion av färdigrätter och istället framhäva konsumentens kvalitetsupplevelse:

”Vi vill ju gärna framhäva mer värme och omtanke, att vi inte är ingenjörer som gör en perfekt rätt om och om igen, vi har stått och kockat i köket för att du ska tycka att det här smakar förbannat gott, överraskande gott. Vi vill inte ha fabriken, vi vill ha köket.”

Sammantaget ger ovanstående citat en bra överblick gällande Findus strategiska varumärkesbyggande och vi ser tydligt hur unikheten framställs som en viktig dimension för att stärka varumärket och dess attribut i konkurrensen mot EMV.

5. Slutsatser

I detta kapitel sammanfattar vi studiens resultat utifrån vår teoretiska ram och det empiriska resultatet. För att underlätta för läsaren har vi likt föregående avsnitt gjort en indelning utefter ämnesområden som syftar till teorins struktur samt våra frågeställningar.

5.1 Konkurrensstrategi

De marknadsledande leverantörerna vi analyserat arbetar överlag efter en tydlig differentieringsstrategi. Ett återkommande drag som karaktäriserar företagens strategier är att de fokuserar på unikheter. Detta skapas främst genom två dimensioner, nämligen produkt och varumärke. Gällande produkterna lyfts kvaliteten fram som en central dimension hos samtliga fallföretag. Kvaliteten måste konsekvent upplevas som hög av konsumenten och leverantörerna bör kontinuerligt säkerställa att detta kriterium uppfylls för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Trots att företagen fokuserar på kvalitet finns det tydliga skillnader gällande positioneringsgrunderna. Alla fyra företag arbetar inom detaljhandeln och samtliga fokuserar utöver kvalitativa produkter på olika positioneringsattribut. Förenklat kan man säga att Arla:s positionering bygger på kvalitetsassociationer, Axa inriktar sig på sundhet, Via mot livsstil och Findus satsar på smak. Vilken inriktning som är den mest gynnsamma avser vi inte att utröna, men däremot anser vi att det är intressant hur ett företag med likvärdiga målgrupper kan positionera sig olik. Två huvuddrag inom positioneringsgrunderna kan dock urskiljas. Den första positioneringsgrunden bär upp företagets produkttegenskaper, exempelvis Arla och Findus. Den andra är mer svårdefinierad, men syftar överlag till att lyfta fram vad företaget står för, exempelvis Via:s inriktning som främjar en livsstil. Vidare ses innovationen som en tydlig variabel för att särskilja produkterna från både EMV och andra konkurrenter. Samtliga fallföretag arbetar i olika omfattning strategiskt med att underhålla produktkategorier och samtidigt exploatera möjligheter i närliggande produktkategorier. Varumärkets betydelse i strategin anses av fallföretagen som en viktig grund till differentiering och skapar förutsättningar att motivera ett premiumpris för produkterna.

5.2 Leverantörsspecifika konkurrensstrategier

För att beskriva och förstå fallföretagens strategier mot EMV använde vi oss av Hoch:s strategiska alternativ. Varumärkesleverantörerna ser EMV som vilket varumärke som helst. Detta genomsyrar också strategin, då merparten av respondenterna använder en enhetlig strategi

mot alla konkurrenter, inklusive EMV. Det företag som särskiljer sig anser vi är Arla, då de inte enhetligt fokuserar på en strategi. Vi kan inte med säkerhet säga att det är EMV som föranlett de strategiska valen. Trots att företagen överlag inte gör strategiska förändringar mot EMV ser vi Hoch:s strategiska alternativ som en bra grund till att öka förståelsen för leverantörers strategiska beslut. Respektive av leverantörerna har påpekat betydelsen av att driva kategorierna framåt och ser inga fördelar i en *avvaktande* strategi, utan belyser istället innovationen som det grundläggande strategiska valet. Innovationen anses väsentlig för att leverantörerna ska kunna vara först på marknaden med produkter, samtidigt som utvecklingen ska göra produkterna mer avancerade och minska imiteringsbenägenheten från detaljisterna. Samtliga fallföretagen arbetar aktivt med Hoch:s strategiska alternativ *innovation* för att distansera produkterna från konkurrenterna. Vi menar att EMV endast fungerar som ett incitament till innovationen. Trots att samtliga företag satsar på innovation ser vi ändå skillnader i omfattningen. Exempelvis arbetar Arla och Findus med en hög innovationstakt, medan Via begränsas på grund av miljöaspekter. Vi tror inte att differentieringen är mindre betydelsefull för Via, men vikten av att differentiera positioneringen ökar markant. Vidare förstärks differentieringsstrategin och distanseringen av att respektive av företagen försöker arbeta med att skapa ett *mervärde* genom förpackningarna. Förpackningarna ska öka produktens mervärde och stärka dess kvalitetsassociationer. Vidare anses Hoch:s strategiska alternativ, att *reducera prisskillnaderna* och *introducera lågprisalternativ*, överlag inte förenliga med strategin eller varumärket. Trots detta arbetar Arla med lågprisalternativ. För ett företag med en differentieringsstrategi och produkter i premiumprisklassen, tror vi det på sikt kan vara farligt att avvika från det varumärket och företaget representerar. Vidare styrks detta av att de andra företagen i studien med framgång fokuserar på huvudstrategin. Varumärkets kvalitetsassociationer måste bäras upp av produkten och priset, vilket inte är fallet med avvikande strategier. Gällande Hoch:s sista strategiska alternativ, att *producera EMV*, råder det delade meningar mellan företagens val och synsätt. Exempelvis menar Arla att de genom produktion av EMV sammantaget uppnått en större marknadsandel, medan Via (Unilever) och Findus inte ser strategiska fördelar med att producera EMV. Baserat på att vår studie anser vi att de leverantörsspecifika strategierna delvis är möjliga att generalisera, då fallföretagen använder liknande strategier för att positionera produkterna. Ett starkt varumärke kombinerat med innovation, ser vi som en konkurrenskraftig strategisk inriktning. Vidare vill vi även lyfta fram kritik mot Hoch:s strategiska alternativ. EMV kan inte längre betraktas som varumärken med låg kvalitet och lågt pris. Hoch:s modell baseras på detta antagande, vilket i dagens konkurrenssituation inte är fallet. Vidare vill vi rikta kritik mot Hoch:s

strategiska alternativ, *reducera prisskillnader*. Detta då det inte är leverantörerna som bestämmer hyllpriserna, utan detaljisterna. Huruvida detaljisterna använder detta till sin fördel lämnas utanför denna studie, då vi inte har undersökt det.

5.3 Varumärkets funktion

Att förmedla attribut förankrade i varumärket och kommunicera ett löfte till kunden bör ses som en av varumärkets viktigaste funktioner. Då differentieringsstrategin delvis bygger på ett upplevt mervärde från konsumentens perspektiv, ligger varumärket till grund för att personifiera och kommunicera detta. En viktig aspekt som gäller alla fallföretag är den psykologiska dimensionen i varumärket. För samtliga leverantörer ligger denna dimension till grund för att kunna ta ut ett premiumpris. En intressant aspekt är Anna Hällövs syn på problematiken, då hon menar att priset ska motivera kvaliteten. Oavsett hur man väljer att betrakta relationen mellan pris och kvalitet, måste de två dimensionerna korrelera med varumärket. Vidare möjliggör varumärket och sätter ramen för vilka produkter leverantören kan lansera, då produkterna måste korrelera med varumärkets psykologiska dimension. Vid en differentieringsstrategi måste således ett företag förstå varumärkets innebörd och styra strategin i enlighet med detta. Studien visar vidare att leverantörerna arbetar med färre och tydligare budskap gällande varumärket. Varumärket förmedlar de subjektiva värdena, medan produkten ska representera dessa i fysisk form. Vi anser att en korrelering mellan strategi och varumärke är en kritisk faktor för att kunna ta ut premiumpris och därigenom kunna öka lönsamheten. Ett tydligt exempel på detta anser vi är Via:s konkurrenssituation. Med tanke på innovationsbegränsningarna inom produktkategorin blir varumärkets funktion i att motivera ett fördelaktigt pris än viktigare.

5.4 Varumärkets roll i strategin

Varumärkesidentiteten har en betydande roll i differentieringsstrategin. Samtliga fallföretag belyser vikten av att produkterna bärs upp av varumärkesidentiteten. Produkterna är i viss mån möjliga att imitera, medan varumärkesidentiteten är svårare att efterlikna, då denna består av en unik uppsättning associationer som tar tid att bygga upp. En intressant skillnad mellan företagen är hur de praktiskt arbetar med kärnidentiteten och den utvidgade identiteten. Kärnidentiteten används främst för att bära upp värderingarna överlag medan den utvidgade identiteten riktar produkterna mot mer specifika kundgrupper. Exempelvis lyfter Arla fram produktskillnaderna genom sub-brands, medan Via genom förpackningsstorlekarna kan nå ut med olika budskap. Vi

har i studien kommit fram till att ett varumärke är lättare att hantera rent kommunikativt, men kan samtidigt begränsa möjligheterna till innovation. Detta då produkterna som lanseras måste bäras upp av varumärkets innebörd. Om ett företag däremot väljer att arbeta med flera varumärken, blir konsekvensen att innovationsmöjligheterna ökar, då de olika varumärkena kan baseras på differentierade kommunikationsplattformar. Dock kan detta vara en kostsam process och är kanske inte möjligt för vissa aktörer. En viktig aspekt i att förmedla vad ett varumärke står för är marknadskommunikationen. Denna studie visar hur fyra marknadsledande på olika sätt kommunicerar ett starkt varumärke. Arla lyfter fram produkter, Axa lyfter fram varumärket främst genom events, Via satsar på konsumtionsdrivande aktiviteter och Findus bygger en stor del av kommunikationen på historiebaserad tv-reklam. Detta visar på att möjligheterna att stärka ett varumärke genom marknadskommunikation är många. Vi tror att företaget måste veta hur kunderna uppfattar varumärket för att kunna kommunicera ett tydligt budskap genom rätt kanaler.

5.5 Forskningsfrågorna besvaras

- *Vilka konkurrensstrategier använder varumärkesleverantörerna?*

De marknadsledande varumärkesleverantörerna arbetar efter en tydlig differentieringsstrategi. De fokuserar på unikheter genom *produktkvalitet* och *varumärke*. Vidare positionerar varumärkesleverantörerna sina produkter gentemot EMV genom *innovation*. Detta görs främst av två anledningar. För det första används innovationen för att särskilja produkterna från både EMV och andra konkurrenter. För det andra fungerar innovationen som ett skydd mot imitering. Merparten av företagen använder en enhetlig strategi mot alla konkurrenter, inklusive EMV. Konkurrensen från EMV fungerar mer som ett incitament till ständig förbättring. Vidare förstärks differentieringsstrategin och distanseringen genom att försöka skapa *mervärde* genom förpackningarna.

- *Vilken är varumärkets roll i leverantörernas strategi?*

Denna studie lyfter betydelsen av varumärket och dess implikationer för strategin. Att välja ut specifika produktattribut att differentiera är inte tillräckligt för att få konsumenten att betala ett premiumpris. För att möta konkurrensen från EMV måste varumärkesleverantörernas subjektiva varumärkesvärderingar stämma överrens med differentieringen av de fysiska attributen. Ett av leverantörernas starkaste redskap för att motivera ett högre pris än EMV, blir således varumärkeskapitalet. Det vill säga det värde varumärket tillför produkterna. Vidare vill vi belysa

varumärkesidentiteten genom dess skydd mot imitering. Att kopiera produktattribut är inte speciellt svårt, men att bära upp dessa med subjektiva värderingar är desto mer komplext. Slutligen vill vi påvisa relationen mellan strategi och varumärke i en detaljhandelsspecifik kontext där leverantören centreras. Denna studie indikerar att leverantörerna måste utforma sin strategi utefter sitt varumärke för att möta konkurrensen från EMV. Varumärket sätter leverantörens yttre ramar gällande innovationsmöjligheter och prissättning. En framgångsrik leverantörsspecifik strategi mot EMV återfinns inom ramarna för vad ett varumärke tillåter.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera vår slutdiskussion gällande studiens resultat. Vidare avser vi att reflektera över studiens process och våra slutsatser, samt ge förslag till fortsatt forskning.

6.1 Diskussion

Vår studie visar att varumärkesleverantörernas uppfattning om EMV har förändrats. Nuförtiden ses detaljisternas varumärken som mer kvalitativa varumärken. De marknadsledande leverantörernas svar på detta är att positionera produkterna ännu tydligare och framhäva ännu mer specifika attribut, dels i produkterna, dels i varumärket. Denna insikt kan enligt oss ses ur tre perspektiv: varumärkesleverantörens, detaljistens och konsumentens. För varumärkesleverantörerna innebär den allt tydligare positioneringen att mer riktade insatser krävs för att behålla eller ta marknadsandelar. Samtidigt tror vi att möjligheter skapas för de mindre aktörerna genom att dessa inriktar sig allt smalare. För detaljisterna innebär distanseringen egentligen två val, antingen att ge sig in i striden eller positionera sig genom exempelvis pris. Annars riskerar detaljisterna att hamna mittemellan, vilket enligt Porter skulle bedömas som en dålig position. För konsumenterna anser vi att positioneringen genom produkt och varumärke är positiv, då möjligheter för större variation skapas. Vidare anser vi att innovationsbenägenheten gynnar alla tre parter. Kategorierna drivs framåt, vilket gynnar mångfalden. Detta innebär också att företagen måste se över kostnadsstrukturen och kunna leverera produkter vars pris korrelerar med kvaliteten.

En väldigt viktig slutsats som vi anser är av stor vikt är varumärkets betydelse för strategin. Med detta sagt innebär det inte att mindre varumärken är chanslösa. Däremot pekar uppsatsens slutsatser på att ett varumärke måste korrelera med produkt och strategi. Sen kan det diskuteras huruvida mindre aktörer har tillräckligt hög omsättning för att exempelvis ha råd med rikstäckande reklam. Detta skulle kunna vara en intressant aspekt att gå djupare i, hur de mindre leverantörerna ska arbeta för att möta konkurrens från exempelvis marknadsledarna.

6.2 Reflektioner

Vi har konsekvent arbetat med att utgå ifrån leverantörens konkurrenssituation för att skapa en förståelse för hur de arbetar strategiskt i konkurrensen mot EMV. Fokus i studien är att belysa fallföretagens konkurrensstrategi och varumärkets roll i konkurrensstrategin. Våra metodiska val och det angreppssätt vi har arbetat efter har format studiens resultat. Exempelvis hade ett kvantitativt angreppssätt kunnat ge ett mer överskådligt resultat i form av statistik eller hypotesprövningar. En annan aspekt vi resonerat över är antalet respondenter. Ett större antal hade kunnat öka bredden i empirin och möjligen påverkat resultatet, men samtidigt kan vi utkristallisera likheter i fallföretagens strategiska val, som troligen är påtagliga även inom andra marknadsledande varumärkesleverantörer. Svårigheter som uppkommit under arbetsprocessen har varit att konkretisera förståelsen för varumärket och dess roll i företagets strategier, baserat på varumärkets abstrakta karaktär. Genom konsekvent rubriksättning som grundar sig i det teoretiska ramverket, har vi försökt strukturera studien tydligt för läsaren. Varumärket vägs in under avsnitt som inte syftar specifikt till dess funktion och roll i strategin, eftersom vi upplever att varumärket genomsyrar flertalet strategiska alternativ, vilket kan påverka tydlighet och struktur i uppsatsen. Samtidigt tycker vi att detta tydligt bekräftar varumärkets betydelse.

Slutligen skulle vi vilja lyfta fram förslag till vidare forskning. Detaljisternas egna märkesvaror går idag i många avseenden att likställa med vilket varumärke som helst. Detta medför att Hoch:s strategiska alternativ, som utgår från att EMV är billiga och mindre kvalitativa, inte längre är lika applicerbara. Förslag till framtida forskning är att omarbete dessa alternativ så att de anpassas till den rådande situationen.

Källförteckning

Publicerade källor

Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Ailawadi, Kusum L. & Keller, Kevin Lane (2004). *Understanding retail branding - conceptual insights and research priorities*. Journal of Retailing, vol 80, s. 331-342

Anselmsson, Johan & Johansson, Ulf (2005). *Dagligvaruhandelns egna märkesvaror – konsekvenser och utvecklingstrender*. Lund Business Press, Lund.

Anselmsson, Johan; Johansson, Ulf & Persson, Niklas (2005). *Konsumentbaserat varumärkeskapital – Att förstå varför konsumenterna betalar mer för leverantörernas märkesvaror än för handelns egna märkesvaror*. Lund International Food Studies, Lund.

Ashley, Susan R. (1998). *How to Effectively Compete Against Private Label Brands*. Journal of Advertising Research, vol 38, nr 1, s. 75-82

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Biel, Alexander L. (1992). *How brand image drives brand equity*. Journal of Advertising Research, vol 32, nr 6, s. RC6-7

Bråthe, Egil & Stråth, Anna (2005). *EMV – snart i alla konsumenters varukorg? Movement Research & Consulting AB*

Grant, Robert M. (1998). *Contemporary strategy analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Hong Kong, Cambridge, MA: Blackwell.

Hoch, Stephen J. (1996). *How Should National Brands Think About Private Labels*. Sloan Management Review, vol 37, nr 2, s. 89-103

- Kapferer, Jean-Noël** (1998). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.
- Kapferer, Jean-Noël** (2004). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.
- Keller, Kevin Lane** (1993) *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*. *Journal of Marketing*, vol 57, nr 1,
- Keller, Kevin Lane** (2001) *Building customer-based brand equity*. *Marketing Management*, vol 10, nr 2, s. 14-19
- Lassar, Walfried; Mittal, Banwari & Sharma, Arun** (1995). *Measuring customer-based brand equity*. *Journal of Consumer Marketing*. vol 12, nr 4, s. 11-19
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo** (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund. Sid. 62
- Melin, Frans** (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.
- Porter, Michael E.** (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael E.** (1980). *Konkurrensstrategi*. ISL Förlag. Göteborg.
- Ugglå, Henrik.** (2001). *Organisation av varumärken*. Malmö: Liber.
- Varley, Rosemary** (2001). *Retail Product Management – Buying and Merchandising*. London; New York: Routledge.
- Verhoef, Peter C.; Nijssen, Edwin J. & Sloot, Laurens M.** (2002). *Strategic Reactions of National Brand Manufacturers Towards Private Labels – An Empirical Study in The Neatherlands*. *European Journal of Marketing*, vol 36, nr 11/12, s. 1309-1326

Muntliga källor

Hällöv, Anna, *Nordisk marknadschef* på Via. Telefonintervju den 8 maj 2007

Keding, John, *Marknadschef* på Findus. Personlig intervju på Findus huvudkontor i Malmö den 11 Maj 2007.

Larsson, Marcus B., *Market Intelligence* på Axa. Telefonintervju den 8 maj 2007.

Lindström, Björn, *Business Unit Manager* på Arla. Telefonintervju den 27 april 2007.

Elektroniska källor

Information om LM Axa

<http://www.lantmannen.com/default.aspx?id=187>, (2007-05-08)

Bilaga 1 Intervjufrågor

Konkurrenssituation

1. Hur stor är Er marknadsandel inom produktkategori/er?
2. Hur stor marknadsandel har EMV inom samma produktkategori/er?
3. Hur ser Ni allmänt på utvecklingen av EMV? Vad har Ni för förväntningar inför framtiden?
4. Hur ser Ni på relationen med detaljister som både kund och konkurrent?
5. Vilken påverkan har konjunkturen på kundernas benägenhet att köpa EMV?
6. Har ni tappat marknadsandelar i någon av kategorierna de senaste tre åren?

Konkurrensstrategi och leverantörsspecifika strategier

1. Hur har Ni valt att positionera era produkter? Finns det någon skillnad mellan olika produktkategorier?
2. Hur har utvecklingen av EMV varit i den aktuella produktkategorin?
3. Vilken attityd har Ni till att förändra Er strategi i förhållande till marknads utveckling? Vad anser Ni att det finns för fördelar respektive nackdelar med att satsa tidigt respektive avvakta och se vad konkurrenterna gör?
4. Innovation, dels gällande befintliga produktlinjer samt utveckling av nya?
5. Skapande av mervärde genom yttre förändringar, exempelvis förpackning?
6. Marknadsföringens roll samt avvägningar gällande kvalitativ (förmedling av tydligt budskap) eller kvantitativ (synas så mycket som möjligt) marknadsföring?
7. Gällande prissättning i butik, vem bestämmer av detaljist och leverantör? Skillnad mellan olika produktkategorier?
8. Arbetar ni för att reducera prisskillnader för att ta marknadsandelar?

9. Har ni i någon kategori introducerat ett lågprisalternativ för att möta konkurrensen?
10. Hur är Er inställning till produktion av EMV?
11. Vad anser Ni vara Er främsta fördel jämfört med EMV?

Varumärkets roll i strategin

1. Vilken funktion har varumärket för era produkter? Skillnad mellan produktkategorier?
2. Har Ni en uttalad varumärkesstrategi? Hur har denna utvecklats?
3. Hur ser du på Er förmåga att investera i varumärken? Finns det någon märkbar skillnad förr och idag?
4. Finns det några associationer till Era varumärken som Ni medvetet vill skapa i kundens medvetande? Hur är arbetsprocessen för att förstå andra associationer som uppkommit omedvetet?
5. Vilka attribut vill ni framhäva som Ni tror tilltalar konsumenter?
6. Hur arbetar Ni med varumärken för att särskilja Er gentemot andra leverantörer?
7. Hur arbetar Ni med varumärken för att särskilja gentemot EMV?
8. Vad anser Ni vara de viktigaste grunderna till upplevt mervärde i varumärket?
9. Hur ser ni på varumärkets funktion för att förmedla kvalitet? Har detta varit konstant över tiden?
10. Vad tror Ni får kunden att välja ett visst varumärke framför ett annat?
11. Hur arbetar Ni med att förstå kundens syn på varumärket? Vilka strategiska val föredrar Ni ifall kunden ska få en förändrad syn på varumärket?
12. Hur tror Ni att man kan få lojala kunder genom att arbeta strategiskt med varumärken?

