



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management



”Syns man inte finns man inte” –en studie om underdogs konkurrenskraft

*Holmström Niclas
Kjellsson Jonas
Spangsberg Christian*

Handledare: Jesper Falkheimer
Mattias Wengelin

C-uppsats
Service Management -
Kandidatuppsats
VT 2007

Sammanfattning

Titel: ”Syns man inte finns man inte” – en studie om underdogs konkurrenskraft

Författare: Christian Spangsberg, Jonas Kjellsson och Niclas Holmström

Nyckelord: Underdog, marknadsplats, snusbranschen, konkurrenskraft, strategi, positionering och kommunikation

Syfte: Syftet är att skapa förståelse för mindre företags strategier och konkurrenssituation, med fokus på hur de mindre företagen arbetar för att synliggöra och stärka sitt varumärke på marknadsplatsen i butik. Undersökningen har inte som syfte att ge en generell bild av företags branschagerande, utan att skapa en förståelse för *underdogs* agerande och möjligheter i en begränsad och svårarbetad bransch och dess marknadsplatser.

Metod: Denna uppsats är utförd i form av en kvalitativ undersökning och omfattar sju genomförda strukturerade intervjuer med sex marknadsplatser och en företagsrepresentant från snusindustrin. Detta metodologiska arbete har i sin tur kombinerats med sex mindre observationer på de olika marknadsplatser där intervjuerna har blivit genomförda. Detta empiriska material har satts i relation till vår teoretiska referensram som i huvudsak utgörs av konkurrensaspekten, strategi, kommunikation och den fysiska miljön på marknadsplatsen.

Slutsats: Vi har i denna uppsats sett en mycket mättad snusmarknad med ett överlägset snusföretag i spetsen, Swedish Match. Vi har med anledning av denna bild kommit fram till att marknadsplatsen är enormt viktig för att *underdogs* skall kunna verka konkurrenskraftigt - det är här man syns. Det är dock inte helt enkelt att nå ut till marknadsplatsen på egen hand. Många *underdogs* ingår därför avtal med Swedish Match Distribution AB för att få ta del av deras 95 procentiga täckningsgrad av svenska snusbranschens marknadsplatser. För att synas på marknadsplatsen har vi sett att *underdogs* utnyttjar design, pris, imageskapande och exponering i butiken med hjälp av pushstrategin i form av produkter, reklamskyltar och annat intresseväckande material för att synas vid sidan om kylan där *underdogs* har svårt att konkurrera jämte ägaren. Ett hjälpmedel för *underdogs* att bli konkurrenskraftiga är att de använder relationsskapande till butikerna som ett verktyg att bli en del av marknadsplatsen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 PROBLEMBESKRIVNING	6
1.1.1 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	7
1.2 DEFINITIONER	7
1.3 DISPOSITION	9
2. METOD	10
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.2 INTERVJUER	12
2.2.1 VALET AV MARKNADSPLATSER	13
2.2.2 GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA	15
2.2.3 KRITIK AV INTERVJUARBETET	16
2.3 OBSERVATIONER	17
2.3.1 KRITIK AV OBSERVATIONERNA	18
2.4 AVGRÄNSNING	19
3. BAKGRUND OM SNUS	20
4. TEORI	23
4.1 TEORETISK REFERENSRAM	23
4.2 KONKURRENSAPSEKTEN	24
4.3 VARFÖR FÖRETAGSSTRATEGI?	25
4.3.1 POSITIONERINGSTRATEGIER	27
4.3.2 MARKNADSFÖRINGSTRATEGIER	29
4.4 KOMMUNIKATION	30
4.4.1 RELATIONER	31
4.5 VAD KOMMUNICERAR DEN FYSISKA MILJÖN PÅ MARKNADPLATSEN?	32
4.5.1 VARUMÄRKESKOMMUNIKATION I DEN FYSISKA MILJÖN	33
5. REDOVISNING & ANALYS	34
5.1 HUR ÄR KONKURRENSSITUATIONEN INOM SNUSBRANSCHEN?	34
5.2 VILKA STRATEGIER ANVÄNDER <i>UNDERDOGS</i> ?	37
5.2.1 POSITIONERINGSTRATEGIER PÅ SNUSBRANSCHEN	39
5.2.2 MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER PÅ SNUSBRANSCHEN	41
5.3 KOMMUNIKATION OCH RELATIONER PÅ MARKNADPLATSEN	43
5.4 MARKNADPLATSENS FYSISKA UTFORMNING	46
5.4.1 VARUMÄRKETS BETYDELSE PÅ MARKNADPLATSEN	
50	

6. SLUTSATSER	51
6.1. SLUTREFLEKTIONER	55
7. KÄLLFÖRTECKNING	57
BILAGA 1	62
BILAGA 2	64

1. Inledning

I denna inledande del presenterar vi uppsatsens ämnesområde och motiverar varför vi valt just detta område. Dessutom problematiserar vi det valda fältet som vi senare konkretiserar med frågeställning och syfte. Vi definierar begrepp som används frekvent i ett särskilt definitionsavsnitt. Slutligen ger vi läsaren en översiktsbild av uppsatsens struktur och upplägg.

Denna uppsats har sin utgångspunkt i de mindre företagens värld och hur dessa agerar och kan bli konkurrenskraftiga på sina valda marknader. Kan ett mindre företag bli konkurrenskraftigt på en marknad som styrs av en eller flera stora aktörer? I denna uppsats vill vi därför ge läsaren inblick i med vilka medel mindre företag kan slå sig fram för att lyckas bli konkurrenskraftiga. För att synliggöra den problematik som mindre företag ställs inför har vi i denna uppsats tagit vår utgångspunkt i *snusbranschen* och dess *marknadsplats* vilket har en struktur som består av en dominerande aktör med ett flertal mindre företag, *underdogs*¹, som konkurrerar om butiksutrymmet vid sidan om den dominerande aktören. Med marknadsplats syftar vi därför i denna uppsats på de butiker där snuset finns tillgängligt för slutkonsumenten. Då vi är Service Managementstudenter har vår utbildning givit oss kunskaper som betonar marknadsplatsens betydelse och det sanningens ögonblick² som uppstår där. Med dessa kunskaper i bagaget har vi intresserat oss för marknadsplatsens betydelse för mindre snusföretag.

Vår uppfattning är av den att den svenska snusmarknaden är ytterst hängiven en stor aktör då vi under informationsinsamling kunnat ta del av snusets monopolsituation under åren 1914 till 1961 i Sverige.³ Det är med utgångspunkt ur denna långvariga monopolsituation som vår uppfattning är att Swedish Match har ett stort försprång jämfört med de mindre snusföretagen. Då den svenska tobaksmarknaden är mycket reglerad vad gäller marknadsföring av snusprodukter är det utan tvivel besvärligt för de mindre snusföretagen att synas på marknadsplatsen.⁴ Produkten snus är nämligen omdiskuterad ur hälsoaspekter och därför väldigt svår att synliggöra i marknadsföringssammanhang på grund av lagar och regleringar.⁵ Kan snuset i sig själv sätta käppar i hjulet för de utmanande aktörerna?

¹ Se avsnitt 1.3 *Definitioner*

² Grönroos; 2004; 85

³ http://www.swedish-snus.com/en/usd/snus/shop/snus_shop_history

⁴ <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19930581.HTM>

⁵ Sundling; 2007; 34

Den sista tiden har vi kunnat skåda att nya snusmärken dyker upp på marknadsplatsen i allt raskare takt och tar marknadsandelar.⁶ Vad ligger bakom denna utveckling, och vilken chans har de nya *underdogs* att konkurrera med den stora jätten Swedish Match på marknadsplatsen?

Länge har Swedish Match fått agera ensam på snusbranschen då marknaden varit reglerad, och de har idag ett övertag med 90 procent av den svenska snusmarknaden. Detta har givit dem ett stort försprång, men som nu jagas ikapp av nya och uppfinningsrika aktörer.⁷ Det är inte bara själva produktionen av snus som Swedish Match är starkt ledande inom, de är även den största rikstäckande distributören som hanterar 95 procent av svensk tobak.⁸ Vad som gör snusbranschen extra spännande är att den står inför oerhörda förändringar och möjligheter. I dagsläget är det förbjudet med snus i den största delen av Europa. Om det europeiska snusförbudet hävs, vilket kan bli verklighet redan de närmaste åren, öppnas en gigantisk ny marknad för alla snusproducenter. Dessa förhoppningar införlivas av de stora utländska tobakbolagen vilka investerar kraftigt på den svenska snusmarknaden i förhoppningar om marknadstillväxt.⁹ Att snusbranschen får fler aktörer är därför oundvikligt då alla vill vara med och slåss om butiksyta åt just deras produkt på den ständigt växande marknaden.

Med det ovan skrivna som bakgrund vill vi undersöka hur de mindre utmanande snusföretagen synliggör sig och agerar för att nå ut till slutkonsumenten. Med andra ord vill vi undersöka vilka distributionskanaler mindre snusföretag använder för att återfinnas på marknadsplatsen. Med vilka medel går *underdogs* tillväga för att synliggöra och distribuera sina produkter, och agerar dessa efter skolboken för att lyckas på marknadsplatsen?

1.1 Problembeskrivning

Med utgångspunkt från inledningen och *underdogaspekten* har vi för avsikt att undersöka hur utmanande företag med olika medel kan agera konkurrenskraftigt på en marknad med ett flertal mindre företag vid sidan om en större huvudaktör. För denna studie kommer vi att titta närmare på den svenska snusbranschen som speglar en efterlevd monopolmarknad och de problem mindre snusföretag står inför när de skall konkurrera med varandra och med den dominerande aktören. Problemet som framstår för oss är hur *underdogs* arbetar mot sina

⁶ http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_12597300.asp

⁷ Sundling; 2007; 33

⁸ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf>

⁹ Sundling; 2007; 33

konkurrenter för att lyckas bli konkurrenskraftiga på sin marknad. För att förtydliga detta undersökningsområde vill vi se närmare på hur de mindre företagen arbetar strategiskt på marknadsplatsen för att skapa framgångsfaktorer inom snusbranschen och vidare vilken kommunikation som nyttjas för att främja det egna varumärkets plats på en begränsad butiks- och marknadsyta. Kan en *underdog* agera konkurrenskraftigt på en scen som utgörs av en huvudaktör som i dag har det största spelrummet på arenan? För att besvara detta vill vi problematisera möjligheterna för de mindre företagen att synas på marknadsplatsen där utrymmet är begränsat och utmanas av många snusföretag.

1.1.1 Syfte & Frågeställning

Syftet är att skapa förståelse för mindre företags strategier och konkurrenssituation, med fokus på hur de mindre företagen arbetar för att synliggöra och stärka sitt varumärke på marknadsplatsen i butik. Syftet med denna uppsats är inte att inrikta oss på produktens kvalitet i relation till konkurrenter, utan istället hur mindre företag agerar på sin marknad jämte konkurrenterna. Denna uppsats skall vara tillämpbar på de branscher som har en liknande konkurrenssituation och därför kräver ett visst agerande för att vara konkurrenskraftiga. Undersökningen har inte som syfte att ge en generell bild av företags branschagerande, utan att skapa en förståelse för *underdogs* agerande och möjligheter i en begränsad och svårarbetad bransch och dess marknadsplatser. Utifrån detta syfte kommer vi att utgå från följande frågeställningar:

Vilka strategier använder *underdogs* inom snusbranschen för att agera konkurrenskraftigt?

- Med vilka medel agerar en *underdog* på sin marknadsplats för att skapa/bibehålla konkurrenskraft?
- Hur och vad kommunicerar *underdogs* för att skapa goda relationer till butiker?
- Hur förstärker och synliggör en *underdog* sitt varumärke i relation till andra aktörer på marknadsplatsen?

Är dessa *strategier*, *medel* och *kommunikation* tillräckliga eller bör de förändras eller kompletteras för att stärka konkurrenskraften?

1.2 Definitioner

Begreppet *underdog* upplever vi vara ett rätt så vedertaget begrepp, men som tycks sakna en direkt motsvarighet på svenska. Direkt översatt från engelskan blir begreppet *underdog* ”den

underlägsne, svage.”¹⁰ Begreppet är från en början förankrat till ett individbaserat synsätt, men vi väljer att applicera begreppet på de mindre företag som är underlägsna en branschledare. Med underlägsen syftar vi inte på att de är kuvade på marknaden utan att de är mindre resursbemedlade. Med resurser menar vi här inte bara kapital, utan såväl distributionskanaler, humankapital, image och tillverkningsmöjligheter. Att vara en av de underlägsna aktörerna på marknaden kan vara ett medvetet strategiskt val ifrån det enskilda företagets sida då de kan ha andra målsättningar än att just vara marknadsledare. Utifrån denna begreppstolkning vill vi definiera *underdogs* som de aktörer inom en viss bransch som verkar under existensen av en dominerande aktör, alfahanen¹¹. I en artikel om *underdogmarknadsförare* har vi funnit ett citat som förtydligar vår definition av begreppet *underdog*:

“It’s not the size of the dog in the fight that matters; it’s the size of the fight in the dog. If the underdogs want to run with the big dogs, they must get off the porch and have the discipline to prepare. Underdogs are scrappy: untiring fighters for their cause. They bounce back from the nips and bites to attack bigger dogs again and again. Feisty and independent by nature, they know they must make up for their smaller size by becoming fiercely aggressive and highly disciplined, especially when defending their home territory.”¹²

I samma artikel står skrivet om *underdogs* och hur de bör hantera sin marknadsföringsstrategi:

“Rather than going head-to-head against the bigger dogs, in the case the English Army, the colonists hid behind trees and rocks and picked off enemy soldiers one by one. Underdog marketers must fight the same way. You can’t overpower the bigger dogs, but you sure can outsmart them the way the Colonial Army did.”¹³

Med de två citaten ovan vill vi visa på begreppet *underdogs* applicerbarhet till vår studie för att förklara *underdogs* konkurrenssituation och potentiella styrka om de väljer kreativa och nyskapande strategier för att lyckas bättre än sina konkurrenter.

¹⁰ http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/esse/web_translate.jsp?t_word=underdog

¹¹ ”/.../benämning på det högst rangordnade djuret inom en grupp /---/dessa är då flockens alfahane”
http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=111096&i_word=alfahane&i_h_text=1&i_rphr=alfahane

¹² Feltenstein; 1998; 26

¹³ *ibid.*

I denna uppsats kommer begreppet *marknadsplats* att förekomma frekvent. Vi vill med detta begrepp beskriva den plats där potentiella köpare av en produkt eller tjänst florerar.¹⁴ Det är på dessa marknadsplatser aktörerna måste synas för att existera. Relationer med butikerna blir därför avgörande för att synliggöra sitt varumärke och sina produkter – marknadsplatsen är länken mellan företaget och slutkonsument.¹⁵ I en reglerad marknad som snusbranschen är marknadsplatsen en viktig, om inte den viktigaste, platsen för produktsynliggörande.

1.3 Disposition

Kommande avsnitt är *kapitel 2, metod*, där vi beskriver hur vi har gått tillväga i vårt insamlande av empiriskt material. Detta avsnitt innehåller även vårt teoretiska ramverk som har för avsikt att ge läsaren en tydlig överblick av vårt teoretiska material och tillämpande av dem. Genomgående i metodavsnittet har vi ett kritiskt förhållningssätt till våra valda metoder som avslutas med en mer förtydligande avgränsning där vi ringar in vårt valda område. I *kapitel 3, bakgrund snusbranschen*, tar vi upp och beskriver den svenska snusbranschen. Genom att måla upp denna bild vill vi ge läsaren en ökad förståelse för problemområdets karaktär. Nästkommande del, *kapitel 4, teorier*, är ett stycke som redovisar de teorier som används för att problematisera *underdogperspektivet* och lyfter fram de infallsvinklar som vi valt att beakta i relation till undersökningsområdet. Vi inleder teoriavsnittet med en teoretisk referensram, *kapitel 4.1*, som sedan följs av de separata teoretiska fälten. *Redovisning och analys, kapitel 5*, sammanbinder vi vårt empiriska material tillsammans med våra teoretiska fält. Detta utmynnar i *slutsatser, kapitel 6*, där våra konklusioner kring snusbranschen läggs fram och våra frågeställningar besvaras. I detta kapitel kommer vi även att föra en diskussion där vi reflekterar över våra slutsatser och ger förslag på vidare forskning.

¹⁴ Kotler et al.; 2001; 10

¹⁵ *ibid.*

2. Metod

I detta avsnitt presenterar vi vårt metodiska arbete och tillvägagångssätt för att samla in material till denna uppsats. Metodavsnittet inleds med en grundläggande beskrivning av vårt tillvägagångssätt som sedan följs upp med djupare redogörelse kring våra intervjuer och observationer. Källkritik redovisas efter intervju respektive observationsavsnittet. Kapitlet avslutas med ett separat avsnitt med rubriken avgränsningar.

2.1 Tillvägagångssätt

Detta avsnitt har för avsikt att förklara vårt tillvägagångssätt under denna uppsats i syfte att beskriva våra frågeställningar och syfte. För att lyckas besvara vår frågeställning har vi använt oss av två metoder vilka är *intervjuer* med individer från vår valda marknadsplats samt *observationer* av marknadsplatsens utseende. Undersökningen är genomförd enligt kvalitativ forskningsmetodik och är gjord på lokal nivå vilket därför speglar ett visst områdes branschstruktur och kan därför inte sägas vara fullständigt beskrivande för nationell nivå. Med oss i bagaget för denna undersökning har vi tre års studier inom detaljhandel samt att en gruppmedlem innehar förkunskaper inom försäljning på detaljhandelnivå. Uppsatsen fokuserar på en smal och djup undersökning med avsikt att analysera hur de mindre aktörerna i snusbranschen agerar och därmed få en ökad förståelse för de underliggande mönster och medel som de mindre aktörerna arbetar utifrån.¹⁶

I vårt kvalitativa arbete har vi utgått från Alan Brymans sex huvudsakliga steg för en kvalitativ undersökning. Det problem vi valt att fokusera på ligger till grund för våra generella frågeställningar, steg ett. Utifrån dessa frågeställningar har det sedan utmynnat val av lämpliga platser och undersökningsspersoner att studera, steg två. Detta har tagit oss till steg tre där vi bearbetat och förkovrat oss i sekundärdata för att sedan genomföra våra intervjuer och observationer. Detta insamlade material har



Figur 2:1 Bilden ovan visar uppsatsens metodologiska process från idéer till resultat. Källa: Bryman; 2001; 252 (Redigerad)

¹⁶ Christensen et al.; 2005; 71

vi sedan analyserat och tolkat utifrån problembeskrivning, valda teorier och begrepp, steg fyra och fem. Den insamlade empirin i relation till teorierna har sedan utmynnat i en uppsats där resultat redovisas och slutsatser besvarar våra frågeställningar, steg sex.¹⁷

I denna uppsats har vi utgått från Christensen et al. definition att sekundärdata är den information som utgörs av kommersiella och offentliga databanker vilket kan exemplifieras med tidskrifter, tidningar, journaler och forskningsrapporter.¹⁸ För att finna våra sekundärdata har vi lokaliserat lämplig information och utifrån dessa skapat en bild och funnit inspiration samt tagit lärdom av referensramar från sekundärdata.¹⁹ Våra sekundärdata har vi funnit via databaser med artiklar från tidskrifter såsom *The Journal of Business Communication*, *The Journal of Product and Brand Management*, *Strategic Change* och *Journal of Business Research*. Ytterligare sekundärdata är inhämtat från Internetsidor som till exempel www.swedish-snus.com, www.skruf.com samt www.swedishmatch.com.²⁰ Tidskriften *Resumé* med artikeln *Tobaksjättar söker nya jaktmarker* har varit en viktig sekundärdata för att ge oss skribenter förståelse för ett problemområde. Vi har haft en genomgående kritisk inställning till den sekundärdata som vi tagit del av och nyttjat. Med kritisk inställning menar vi att vi kontrollerat informationens källa och syfte.²¹ Mycket av den information vi funnit är inte direkt anknuten till vårt problemområde och primärdata, men vi har kunnat använda dessa teoretiska synsätt och applicerat dem på vår uppsats.²²

All ovanstående sekundärdata har satts i relation till teoretisk litteratur för att skapa djupare förståelse för teoriernas innebörd i förhållande till problemet. Givetvis kan vår teoretiska referensram utvecklas och kompletteras med andra teorier för att öka uppsatsens bredd och djup. Vi har dock upplevt att de teorier som vi bearbetat är fullt applicerbara för det empiriska material som skall hjälpa oss att besvara våra frågeställningar. Nedan följer nu vårt metodologiska tillvägagångssätt av det empiriska insamlandet i mer detaljerad beskrivning vilket har genomförts i form av *intervjuer* och *observationer*.

¹⁷ Bryman; 2006; 252-254

¹⁸ Christensen et al.; 2005; 88-93

¹⁹ *ibid.*; 96

²⁰ *ibid.*; 97-99

²¹ *ibid.*; 100

²² *ibid.*; 101

2.2 Intervjuer

I denna uppsats har vi genomfört sju kvalitativa intervjuer, vilka är våra primärdata, för att skapa en djupdykning i problemområdet. Primärdata är den information som vi insamlat på egen hand och således är helt ny information.²³ Denna information har vi samlat in genom att välja ut sex olika sorters butiker, med olika kundgrupper, lokaliseringar och storlek. Detta gjordes då vi ville erhålla en tillräckligt stor bredd på marknadsplatsen och med tanken att våra respondenter skulle vara väl geografiskt utspridda i olika miljöer. Med dessa kriterier i bakhuvudet fann vi med hjälp av www.eniro.se sex lämpliga marknadsplatser att undersöka. De butiker vi valde att intervjua valdes med utgångspunkt ur vår uppsats *tematisering* vilket är första stadiet i Kvaless intervjuprocess.²⁴ Tematiseringen är med andra ord vårt problemområde och syfte.

Vi *planerade*²⁵ att genomföra alla intervjuer under en och samma vecka för att få fullständigt fokus på den empiriska insamlingen. Detta gjorde att vi kände oss säkra på vårt intervjumaterial och fick en mycket bra arbetsrytm och struktur på intervjuerna. Vi valde vecka 17 till intervjuvecka då vi vid denna tidpunkt kände att vi hade skaffat oss tillräckligt med teoretiskt material och kände då att vi hade en god grund att stå på inför den empiriska insamlingen. För att skapa kontakt med våra lämpliga respondenter samlades vi en eftermiddag och agerade callcenter. Under denna tid var vi måna om att betona var vi ringde ifrån och vårt syfte med intervjun och uppsatsen. Detta gjorde vi för att finna om personen vi pratade med kände att denna var lämpad att genomföra intervjun, och om så inte var fallet vem vi skulle ta kontakt med. Detta första samtal var viktigt med hänseende till våra fortsatta relationer.²⁶ Genom ett gott första intryck och ett seriöst avseende upplever vi att intervjuerna som genomfördes blev en lättsam process och en resultatrik empirisk grund att stå på. De respondenter som vi varit i kontakt med har haft befattningar såsom butikschef eller tjänster med tobaksansvar. Det är just denna typ av respondenter vi velat intervjua då befattningarna uttrycker ledarskap och kunskap om marknadsplatsen de agerar inom. Vi ringde två veckor innan intervjutillfället vilket gav respondenten spelrum att fastställa en lämplig tid som passade. De fyra dagar under vecka 17 som intervjuerna genomfördes på var hektiska med tanke på omfånget av intervjuerna. Dock upplevde vi inte att intervjuerna blev lidande av

²³ Christensen et al.; 2005; 102

²⁴ Kvale; 2006; 85

²⁵ ibid.

²⁶ Bryman; 2006; 132

varandra, utan var jämnt fördelade under intervjuperioden. För att ta del av intervjuguiderna som brukats till intervjuerna se bilaga 1 & 2.

2.2.1 Valet av marknadsplatser

Butikerna som vi valt är:

- Sjögrens Tobak (Margareta Börjesson)
- City Gross (Bibi Sörensen)
- Coop Konsum (Kristina Olofsson)
- Mästerlivs (Mats Arvidsson)
- Oj Lågprismarknad AB (Eva Ekberg)
- Statoil (Tina Tinnert)

Därtill har vi valt att intervjua snusföretaget *Skrufs* lokala snussäljare, Oskar Ollerup, för att få en nyanserad bild av den lokala marknadsplatsen i Helsingborg, konkurrenssituationen och hur arbetet på denna ser ut. Att vi valde just Skruf är för att de är en mindre aktör på den svenska snusmarknaden.²⁷ Marknadsplatserna valdes utifrån de ovanstående kriterierna om storlek, lokalisering och kundgrupper. Till att börja med fann vi en lämplig renodlad liten tobaksbutik, *Sjögrens Tobak*, som är erkänd i Helsingborg för sitt goda tobaksutbud och ligger på en central plats med mycket folk i rörelse. Att Sjögrens Tobak är en renodlad tobaksbutik hoppades vi skulle öka chanserna för att få givande svar från just denna typ av marknadsplats. På Sjögrens Tobak fick vi utföra intervjun med butikschefen Margareta Börjesson vilket stärker intervjurespondentens reliabilitet.

Valet av *City Gross* grundade sig på att vi ville ha en stor försäljningsaktör i Helsingborg med en extern lokalisering. Externa lokaliseringar lockar ofta kunder som vill handla till lågpris. Genom *City Gross* fick vi därför inringat en viss typ av marknadsplats med en viss typ av kundgrupp. Här fick vi intervjua tobaksansvariga Bibi Sörensen med en långvarig bakgrund inom tobakshandel. Stora kedjor med stora marknadsplatser som *City Gross*, och senare *Oj* och *Coop Konsum*, visade sig ha tobaksansvariga då butikskoncepten skapar ett behov av denna befattning.

²⁷ Se avsnitt 3 *Bakgrund om snus*

Nästa val av intervjuplats blev *Coop Konsum* i utkanten av centrum vilket är en mindre dagligvarubutik och del av den stora kooperativa kedjan Coop. Denna företagsstruktur skiljer sig något från de övriga och var därför ett lämpligt val. Här fick vi avtalat en intervju med tobaksansvariga Kristina Olofsson som bar en lämplig befattning i relation till vår uppsats. Med rollen som tobaksansvarig kommer individen ständigt i kontakt med snusets aktörer såsom anställdas åsikter om snus, säljare, och slutkonsumenter.

Vidare bar resan och valet av marknadsplats till centrala Helsingborg med en relativt nyetablerad premiumbutik för dagligvaror, *Mästerlivs*. Här fick vi ta del av ytterligare ett butikskoncept med ett mer exklusivt utbud. Mats Arvidsson blev här vår intervjurespondent och bar titeln butikschef. Mats Arvidsson lämpade sig som respondent då hans engagemang för hela butiken var påtaglig och därför mycket tacksam att intervjuas. Mästerlivs passade vår undersökning bra då vi behövde komplettera vår undersökning med en exklusiv marknadsplats som riktar sig till en specifik kundgrupp.

Oj Lågprismarknad AB på Söder i Helsingborg blev nästa lämpliga intervjuplats med en varierad kundgrupp. Oj valdes för att vi ville täcka in Sveriges största aktör inom dagligvaruhandel, ICA. Vi provade även att kontakta ICA Maxi i Helsingborg, men de avböjde utförandet av en intervju på grund av tidsbrist. Oj blev därför ett givet val då det är en Icabutik som är relativt stor och har existerat länge. På Oj blev Eva Ekberg vår intervjurespondent och hon hade befattningen förbutiksansvarig. Då Oj enbart säljer snus i förbutiken blev hennes befattning lämplig i relation till vår undersökning då hon kommer i kontakt med snusets värld varje dag.

Sista hållplatsen under vår empiriska resa blev *Statoil* på Ättekulla i Helsingborg. Valet av denna marknadsplats grundar sig på att vi ville ha med en bensinmack i vår undersökning då det är en plats som har mycket olika kunder och långa öppettider. Statoil Ättekulla är en bensinmack i Helsingborg som ligger i genomfartsleden in och ut från stadskärnan vilket påvisar att butiken har många kunder i omlopp, en stor kundbredd, allt från lastbilschaufförer till boende i närliggande bostadsområden. Statoil Ättekulla är inte bara en bensinstation utan en mindre livsmedelsbutik i samarbete med ICA. Tina Tinnert, butikschef, intervjuades på denna marknadsplats då marknadsplatsens storlek är relativt liten och därför saknar en tobaksansvarig. Tina Tinnert blev därför den mest lämpade eftersom hon har högsta ansvaret och är delaktig i butikens alla processer.

Vi kunde såklart ha valt andra butiker och marknadsplatser i vår undersökning, men då kriterierna införlivade med de utvalda respondenterna finner vi det vara överflödigt att utföra fler intervjuer i relation till vår undersökning på en lokal marknad. Problemen var också mycket få vid införskaffandet av marknadsplatser vilket lade en tidig och god marknadsbredd som tillräckligt skulle hjälpa oss att karlägga Helsingborgs snusbransch. De sex marknadsplatserna vi undersökt har givit oss en helhetsbild av den lokala marknaden för snus. Marknadsplatserna har utgjort separata lokaliseringar, med olika koncept och kundsegment, som tillsammans givit oss ett färdigt pussel över snusbranschen i Helsingborg.

2.2.2 Genomförandet av intervjuerna

Varje *intervju*²⁸ utfördes med alla tre gruppmedlemmar där två ställde frågor och den tredje medlemmen antecknade det som sades. Detta kallas för en *panelintervju* med flera intervjuare, men bara en respondent.²⁹ Att vi var tre gjordes för att få erhålla information ur flera synvinklar och minimera risken för bortfall. Dock bör tilläggas att tre intervjuande individer kan upplevas något påfrestande av respondenten. Men vi upplever att intervjugenomförandena var lättsamma och utan stressfaktorer som påverkade respondenterna negativt. Våra intervjuer har varit ytterst strukturerade och formella då vi på förhand haft intervjuguiden att följa. Dessa har legat till grund för varje intervju för att lättast kunna jämföra svaren och måla en bild av undersökningsområdet.³⁰

Intervjuguiden har skapat ett väldigt statiskt intervjuarbete, men med syftet att kunna göra goda jämförelser mellan respondenterna då samma frågeformulär har brukats vid samtliga intervjuer med butiker. Vid vissa tillfällen kunde dock en del frågor i intervjuguiden kännas överflödiga om respondenten ifråga var okunnig inom ett visst fält eller redan självmant svarat på frågorna tidigare under intervjun. Intervjuguiden till Skrufs snussäljare modifierades till att passa säljarens syn på marknadsplatsen. Språkets roll i våra intervjuer är av stor betydelse för att få svar på det vi haft för avsikt att undersöka. Den lingvistiska tekniken, vilket är ett språkligt verktyg, blir avgörande för tolkningen av intervjuerna. Det språk vi använt oss av har varit relativt enkelt, men med några akademiska inslag. Dessa har dock inte gett upphov till problem då de antingen har förklarats med ersättningsord eller varit allmänt

²⁸ Kvale; 2006; 85

²⁹ Christensen et al.; 2005; 164-165

³⁰ Bryman; 2006; 132

vedertagna.³¹ Personliga åsikter från respondenterna har ibland lyst igenom och speglat respondentens personliga verklighetsuppfattning. Detta är vi medvetna om och har beaktats när vi senare analyserat det empiriska materialet.

Alla intervjuer genomfördes i butiksmiljö förutom med Oskar från Skruf vilken genomfördes på caféet Waynes Coffee i Helsingborg. Vidare hoppades vi att hemmiljön skulle vara en lugnande faktor då intervjuerna med butikerna utfördes på respektive respondents arbetsplats. Vi uppskattade på förhand att intervjuerna skulle vara i cirka 30 minuter vilket visade sig att stämma perfekt. Ingen av våra respondenter har vi upplevt känna sig stressade tidsmässigt, trots att intervjuerna genomfördes på arbetstid, eller strax innan. För att säkerställa kvalitén på våra intervjuer och minimera bortfallet så valde vi att spela in alla intervjuer efter godkännande av respondenterna. Detta har vid sammanställningen varit ovärderligt då vi lätt kunnat återge respondentens svar korrekt. Med hjälp av inspelningarna och en gruppmedlems anteckningar som komplettering till inspelningarna har vi kunnat återskapa samtalet i en form av *utskrift*³². För att bevara äktheten så har vi valt att genomföra utskriften så att den återger intervjutillfället så ordgrant som möjligt för att vara reliabla.³³ Därför har vi i den mån det varit möjligt sammanställt utskriften i form av talspråk.³⁴ Materialet som samlats in och sammanställts har sedan möjliggjort för vår *analys*³⁵ där vi även väver in vårt teoretiska material. Utifrån Kvales intervjuprocess efterföljs analysen av en *verifiering*.³⁶ Vi har dock valt att byta plats på dessa då verifieringen av vårt empiriska material genomförts innan analysens framskridande. Detta då vi försökt undvika merarbete och säkerställa vårt empiriska materials validitet innan vi påbörjat analysen – har vi undersökt det vi haft för avsikt att undersöka?³⁷ Sista stadiet i Kvales intervjuprocess är *rapportering*³⁸ vilket innebär att vårt metodologiska tillvägagångssätt och slutgiltiga produkt utmynnar i en vetenskaplig skrift.

2.2.3 Kritik av intervjuarbetet

En kritik som vi anser bör framföras är att respondenterna har olika erfarenheter och bakgrunder vilket påverkat vår enhetliga bild något.³⁹ Med detta vill vi framhäva att ålder,

³¹ Kvale; 2006; 47 & Bryman; 2006; 340

³² Kvale; 2006; 85

³³ Bryman; 2006; 86

³⁴ Kvale; 2006; 85

³⁵ *ibid.*

³⁶ *ibid.*

³⁷ Christensen et al.; 2005; 309

³⁸ Kvale; 2006; 85

³⁹ Bryman; 2006; 140

kön, arbetsplats och tidigare erfarenheter speglar respondentens syn och svar relaterade till snus. Att våra respondenter på marknadsplatserna utgjordes av fem kvinnor och en man var ingen medveten strategi utan del av förloppet då vi önskade befattningar som hade tobakskunskaper. I vår undersökning utgjordes dessa befattningar till stor del av kvinnor. Hur detta har påverkat undersökningen är något svårdefinierat, men personliga erfarenheter om produkten snus blev något mindre då några kvinnliga respondenter påpekade att de aldrig skulle tänka sig att snusa.

Vi vill även påpeka att vi försökt inneha en så neutral roll som möjligt under intervjuerna för att slippa bli färgade och charmade av vissa respondenters svar och verklighetsuppfattning. Vår neutrala roll kan givetvis ifrågasättas då möten med människor varierar beroende på sinneslag och mötets natur. Detta kan exemplifieras med vår intervju med Skrufs snussäljare som givetvis vill framhäva sitt eget företag och vad som är positivt med just dem.⁴⁰ Respondenten kan även hålla inne med information för att istället ge ett svar som är socialt accepterat.⁴¹ För att minimera detta ställde vi frågor som till största del var allmängiltiga och inte direkt företagsanknutna. Vissa frågor var tvungna att vara specifikt företagsinriktade för att få svar på hur en given mindre aktör, såsom Skruf, arbetade strategiskt på snusmarknaden. Kritik vill vi här rikta till oss själva då uppsatsens *validitet* kunde ha stärkts något om den kompletterats med ytterligare intervjumaterial av andra snusföretags säljare. Vi vill dock göra läsaren medveten om att vi till en början fokuserat på marknadsplatsen och aktörerna här. Därför bör intervjun med Skrufs snussäljare ses som en komplettering till övriga butiksintervjuer och inte en fullständig beskrivande bild av de mindre aktörernas strategiska arbete och uppfattning om branschen.

2.3 Observationer

Att observera innebär att man iakttar en viss plats för att se hur ett specifikt fenomen eller företeelse framstår i dess naturliga miljö.⁴² Intervjuer och observationer liknar mycket varandra vilket gör att dessa ofta kan kombineras. Syftet med våra observationer är att komplettera intervjuunderlaget och förstärka vår empiriska grund. De observationer vi genomfört har haft formen av en *ostrukturerad observation* vilket innebär att vi beaktat ett stort antal av alla faktorer i den fysiska miljö vi vistats inom. Vi har inte haft en checklista att

⁴⁰ Bryman; 2006; 141-142

⁴¹ Christensen et al.; 2005; 168

⁴² *ibid.*; 193

följa utan på fri hand fört ner anteckningar över delar av den miljö som varit intressant för vår uppsats. Denna miljö har utgjorts av marknadsplatsen för snus och således en liten del av den totala butiksmiljön.⁴³ För att förtydliga detta är vårt mål att skåda *effekterna av marknadsplatsen* och studera vilka strategier och medel som nyttjas. Vi har inte haft en aktiv position, *en icke-deltagande observation*, i observationsmiljön då vi inte haft för avsikt att observera mänskliga interaktioner utan istället den fysiska utformningen av marknadsplatsen.⁴⁴ Innan vi påbörjade våra observationer var vi pålästa på marknadsplatsens aktörer och butikernas koncept.⁴⁵ Detta var vi för att snusmarknaden består av en stor mängd aktörer som inte finns representerade överallt och därför behövde vara förberedda på olikheter i de olika butiksmiljöerna.

Varje observation utfördes i direkt anknytning till intervjutillfällena då vi var på plats och hade rätt individ att fråga om tillåtelse att studera deras marknadsplats. Varje observation utfördes med tillåtelse och utan att butikerna på förhand visste om observationen. Detta har gett oss en korrekt bild av marknadsplatsen utan försköningar. Observationerna utfördes genom att vi i punktform skrev ner anteckningar om miljöns utformning, svagheter och styrkor som sedan har sammanställts i utskrifter. Vad vi specifikt sett närmare på är hur snuset framhävs i butiksmiljön. Observationsområden blev därför snuskylars placering och utseende såväl invändigt som utvändigt, skyltning och övrig snusreklams placering och utbreddhet samt fokus på de mindre snusföretagens synlighet på marknadsplatserna. Vi har studerat marknadsplatsen utifrån några av Paco Underhills tankar angående butiksmiljöns utformande och hur detta påverkar köpbeslut.⁴⁶ Detta kompletterade vi med bilder för att förstärka läsarens förståelse och vår egen minnesbild av marknadsplatsens utformning.

2.3.1 Kritik av observationerna

Kritik som kan riktas till de observationer som vi genomfört är att generaliserbarheten kan förändras då den fysiska miljön inte behöver vara densamma från dag till dag. Under de tillfällen som vi genomförde våra observationer var de sex marknadsplatserna givna punkter, men med möjlighet till omstrukturering kan denna plats förändras när som helst.⁴⁷ Sist vill vi också nämna att våra egna åsikter och värderingar har fått ta del av tolkandet av

⁴³ Christensen et al.; 2005; 196-197

⁴⁴ Bryman; 2006; 176

⁴⁵ Christensen et al.; 2005; 203

⁴⁶ Underhill; 2003; 206

⁴⁷ Christensen et al.; 2005; 205

marknadsplatsen samt det urval av marknadsplatser som är egenkonstruerat utifrån valda kriterier.⁴⁸ Vi har nämligen själv valt marknadsplatser att beskåda, och väl i butikerna utgått från undersökningens syfte vilket har lett till ett visst fokus i butiksmiljön. Vid dessa undersökningar har egna värderingar och åsikter varit ofrånkomliga då det är vi skribenter som utgör de erfarenheter som efterforskning av butiksmiljön genererat.

2.4 Avgränsningar

Denna uppsats är avgränsad till att i första hand undersöka snusets marknadsplats. När vi pratar om marknadsplatsen i denna uppsats syftar vi på den svenska snusmarknaden och dess butiker på denna. Marknadsplatsen utgörs i denna uppsats av butiker som är sista ledet innan slutkonsument. Vi har därför valt att fokusera på intervjuer med butikschefer samt tobaksansvariga för att ta del av deras kunskap om vårt problemområde. Varje marknadsplats eller butik har endast en intervjurespondent vilket innebär att vi endast fått erhålla en individs åsikt om snuset på en viss marknadsplats. Tilläggas bör därför att en annan anställd inte hade behövt ha en likvärdig uppfattning eller en likvärdig relation med snussäljarna. Vi valde den mest lämpade på varje marknadsplats för att erhålla så god information som möjligt om vårt huvudsakliga fokusområde – *underdogs* på marknadsplatsen. Detta leder in oss på att avgränsa vårt fokusområde, nämligen med vilka medel och strategier som de mindre aktörerna konkurrerar i snusbranschen. Fokus kommer därför att genomgående vara på de mindre aktörerna och deras möjligheter till att vara konkurrenskraftiga jämte varandra samt den stora marknadsledaren Swedish Match. Eftersom vi valt att urskilja företags strategier ur marknadsplatsens perspektiv har vi avstått från att kontakta de mindre företagen på ledningsnivå för att få information om deras strategiska arbete. Varför vi valt detta arbetssätt är för att vi ämnar urskilja de mindre aktörernas konkurrensstrategier via en extern part för att se hur de verkligen arbetar strategiskt, inte hur de eftersträvar att arbeta strategiskt. För att ge uppsatsen ytterligare färg valde vi att kontakta en mindre aktörs lokala snussäljare, Oskar Ollerup. Med dessa nya infallsvinklar ville vi bekräfta den information vi tagit del av via butikerna.

Vi vill även vara tydliga med att vi har gjort en geografisk avgränsning således att undersökningen utförts i Helsingborgsregionen. Samtliga respondenter är verksamma inom denna region och kan därför inte sägas ge en generell bild av hela landets snusmarknad.

⁴⁸ Christensen et al.; 2005; 204

Helsingborgsregionen var en lämplig undersökningsplats då vi på förhand hade lokal kännedom om butikerna samt att vår studieort är Helsingborg. Tidsaspekten var även en viktig orsak till att vi valde Helsingborg som vår undersökningsort, detta då vi ville slippa lägga dyrbar tid på transporter och uppehåll på obekanta platser. Att uppsatsen är skriven under ett kandidattillfälle har i sig medfört vissa begränsningar i form av tid, tematisering av uppsatsen samt vissa kriterier för hur uppsatsen bör se ut och dess omfång.

3. Bakgrund snusbranschen

I detta avsnitt vill vi klargöra den bransch vi problematiserar och har som riktmärke för att förstå underdogs arbete jämfört sina konkurrenter. Som framkommit tidigare applicerar vi underdogaspekten med hjälp av den svenska snusbranschen. Hur ser denna bransch ut, och varför ser den ut som den gör?

Den svenska snusmarknaden omsätter i dag mer än fem miljarder kronor. I relation till detta kan nämnas att de små snusbolagen tillsammans är värda 1-2 miljarder och står för cirka 10 procent av marknaden.⁴⁹ Detta visar marknaden tro på de mindre aktörerna då värderingarna är så pass höga i relation till omsättningen.

Snusmarknadens stora ledare är Swedish Match som i dagsläget besitter 90 procent av den svenska marknaden med storsäljare såsom General och Göteborgs Rapé. Ägarstrukturen i Swedish Match är drygt 80 procent utlandsägt. Både de utländska och svenska storägarna består till stor del av finansbolag såsom Wellington Management Company, och svenska Robur.⁵⁰ De övriga 10 procenten av den svenska snusmarknaden fördelas mellan mindre bolag som till största delen ägs av tobaksjättar som vill in och etablera sig på snusmarknaden innan snusförbudet hävs i Europa. De stora tobaksbolagen köper in sig på den svenska väletablerade snusmarknaden för att få kunskap om produkterna och kundernas köpbeteende samt



Figur 3:1 Bilden visar maktförhållandet mellan Swedish Match och dess konkurrenter.

⁴⁹ Sundling; 2007; 31

⁵⁰ <http://www.swedishmatch.com/Swe/Bolagsstammotal.asp>

smakpreferenser.⁵¹ Det stora intresset för svenska snustillverkare bygger på förhoppningarna om att snuset kan släppas fritt i Europa inom de tre närmaste åren. Detta skulle ge en enorm ny marknad för snustillverkarna.

Alla företag som agerar på snusbranschen vid sidan om Swedish Match är så pass små marknadsmässigt att de i vår uppsats framstår och verkar som *underdogs*. Den näst största aktören har 5 procent av marknaden och heter Fiedler & Lundgren och ägs till 30 procent av ett internationellt tobaksbolag (BAT – British American Tobacco).⁵² Danska Fiedler & Lundgren har tillverkat snus sedan 1835⁵³ och producerar snusmärkena Granit, Mocca, Diplomat och Metropol.⁵⁴

På tredje plats befinner sig Gallaher med 3-4 procent av marknaden och ägs till 100 procent av Japan Tobacco. Gallaher har bland annat snusmärkena Gustavus, Strong Cut, Level och LD.⁵⁵ På fjärde plats kommer Skruf som i dagsläget har en procent av den svenska snusmarknaden och ägs till 43,5 procent av Imperial Tobacco. Skruf har det egna snusvarumärket med samma namn samt ett lågprissnus med namnet Knox som lanserades februari år 2006.⁵⁶ Under Skruf finns en uppsjö mindre aktörer med mindre än en procent av marknaden i bagaget. Exempel är här Rocker, Gotlandssnus⁵⁷ och Njette.⁵⁸

Den största delen av all distribution av snusprodukter, 95 procent, går genom Swedish Matchs distributionsnätverk.⁵⁹ Detta påvisar Swedish Match makt och överlägsenhet jämte konkurrenterna som nästintill tvingas att nyttja Swedish Matchs distributionsnätverk. På Skrufs hemsida går att läsa en pressrelease från den 15 augusti 2006.

”Vi är mycket glada för vårt samarbete med Swedish Match Distribution, vilket i framtiden kommer att stärka vår position på marknaden, säger Andrew Cunningham, sälj- och marknadsdirektör på Skruf snus AB.”⁶⁰

⁵¹ Sundling; 2007; 31

⁵² *ibid.*

⁵³ http://www.swedish-snus.com/en/usd/snus/shop/snus_shop_brands

⁵⁴ <http://www.flsnus.se/sw19203.asp>

⁵⁵ http://www.manpower.se/MPNet3/Content.asp?NodeRef=JOB_SHOW_CAND&JobID=297372&Ref=SWEDEN_NORDIC

⁵⁶ <http://www.skruf.se/press/press060208.pdf>

⁵⁷ Sundling; 2007; 31

⁵⁸ *ibid.*; 32

⁵⁹ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf>

⁶⁰ *ibid.*

Citatet på föregående sida visar hur viktigt det är för företag att få vara del av Swedish Match distribution för att vara konkurrenskraftiga på den svenska snusmarknaden. Den svenska snusdistributionen kan därför sägas vara ytterst begränsande och kostsam för de företag som inte lyckas skaffa sig ett samarbetsavtal med Swedish Match. På konkurrensverkets hemsida går att läsa om tvister mellan snusproducenterna Gustavus Holding AB och Swedish Match där konflikten gäller hantering och distribution av konkurrerande snusmärkens varor. Gustavus Holding AB yrkade om att bli en del av Swedish Match distribution vilket nekades och därför skapade en lockoutkonflikt angående distributionen.⁶¹ Exemplet visar tydligt de mindre snusföretagens starka vilja att få vara del av Swedish Match monopolliknande distribution. På konkurrensverkets hemsida går att läsa att en aktör som besitter mer än 40-50 procent av marknaden innehar en dominerande ställning. Ett dominerande företag såsom Swedish Match får enligt Konkurrensverket inte missbruka sin ställning så att konkurrensen skadas.⁶² Swedish Match som besitter 95 procent av distributionen i Sverige⁶³ bör därför synliggöras och uppmärksammas för att förhindra att onödigt missbruk används.

Marknaden för snus växer allt kraftigare då ökade förbud mot cigarettrökning införs vilket ger en alltmer negativ bild av rökandet i sociala sammanhang.⁶⁴ Tydliga siffror påvisar att cigarettförsäljningen sjunker samtidigt som snusförsäljningen ökar.⁶⁵ Snuset blir därför ett bra alternativ som blir allt populärare bland såväl män som kvinnor. Sverige är Skandinavians största marknad med mer än 200 miljoner sålda dosor snus år 2006. Av de närmare 1,1 miljoner snusare i Sverige är cirka 200 000 kvinnor, och andelen snusande kvinnor fortsätter att öka. Tillväxten inom branschen beräknades ligga på tre procent under 2006 vilket gör marknaden spännande för såväl väletablerade som nya aktörer. Enligt Swedish Match är de viktigaste distributionskanalerna (volymrelaterat) dagligvaruhandeln, servicebutiker och bensinstationer. Priset på en dosa snus väljer återförsäljaren själv vilket gör att stora prisskillnader kan uppstå på en och samma sort snus på olika marknadsplatser.⁶⁶

Alla tobaksvaror i Sverige beskattas med en speciell tobaksskatt som är relaterad till vikt och är idag en betydande del av det totala priset för en dosa snus. Den förste januari 2007

⁶¹ http://www.kkv.se/t/Page___578.aspx

⁶² http://www.kkv.se/t/Page___362.aspx

⁶³ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf>

⁶⁴ <http://www.swedishmatch.com/Swe/OmSnus.asp>

⁶⁵ <http://www.swedishmatch.com/Swe/SnusandetISiffror.asp>

⁶⁶ <http://www.swedishmatch.com/Swe/OmSnus.asp>

fördubblades snuskskatten vilket medfört en avsevärd prishöjning på snusprodukter.⁶⁷ Enligt tobakslagen får ingen marknadsföring av tobaksvaror förekomma överhuvudtaget i vare sig kommersiella annonser eller tidskrifter. Tobakstillverkare får inte heller använda sig av ljud och bildreklam. Reklam av tobak får inte vara *påträngande, uppsökande* eller *uppmanande* till bruk av tobak. Vidare får inte näringsidkare presentera sina tobaksvaror så att de är synliga utanför försäljningsstället.⁶⁸ Snusbranschen är därför en mycket svår marknad att lansera och synliggöra snusmärken på vilket försvårar för de mindre aktörerna och gör vårt problemområde extra intressant. Ytterligare en stark motverkande kraft är organisationer såsom Non Smoking Generation vilket är en antitobaksorganisation som startades på 70-talet i syfte att hämma och försvåra tobaksanvändningen.⁶⁹

4. Teorier

I detta avsnitt inleder vi med en teoretisk referensram som skall ringa in vårt teoretiska område. Vidare kommer vi att presentera dessa i separata avsnitt som tillsammans skall beskriva vårt valda fält. Det teoretiska avsnittet följer den struktur som beskrivs i den teoretiska referensramen nedan.

4.1 Teoretisk referensram

En teori kan förklaras som ett verktyg att lättare förstå verkligheten med ett språk som utgörs av modeller och begrepp. Vi skall här i denna första del beskriva vår teoretiska referensram som skall spegla vårt undersökningsområde och de infallsvinklar vi valt att nyttja för att få fullständig förståelse för problemets karaktär.⁷⁰

Vi inleder vårt teoriavsnitt med att skapa en teoretisk förståelse för konkurrenssituationen på snusbranschen. För att särskilja de olika företagens arbete och konkurrensstrategier i branschen har vi valt att göra en teoretisk beskrivning av konkurrenssituationen i avsnittet *konkurrensaspekten*. Stina Stensson, företagsekonom, hjälper oss här att ta fasta på konkurrenssituationen inom en bransch för att hjälpa oss att skapa en djup bild av konkurrensen inom snusbranschen. Utifrån branschbeskrivningen⁷¹, konkurrenssituation och marknadens spelregler måste strategiska beslut genomföras för att skapa varaktiga

⁶⁷ <http://www.swedishmatch.com/Swe/OmSnus.asp>

⁶⁸ <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19930581.HTM>

⁶⁹ Sundling; 2007; 34

⁷⁰ Christensen et al.; 2005; 61-64

⁷¹ Se avsnitt 3 *Bakgrund om snusbranschen*

konkurrensfördelar. Därför följer ett teoretiskt *strategiavsnitt* med fokus på *positionerings-* och *marknadsföringsstrategier* i syfte att synliggöra de mindre företagens strategier och möjligheter att konkurrera. Här sker en uppdelning med positioneringsstrategier som första teoretiska infallsvinkel då det är grundläggande för ett företag att vara medveten om sitt företags position på marknaden. Det strategiska arbetet tar dock inte slut här utan måste följas upp med marknadsföringsstrategier för att förmedla, kommunicera och överföra ett visst budskap till slutkonsument som harmonierar med företagets valda position. Vi har tagit hjälp av ett flertal teoretiska angreppssätt för att förklara företagsstrategi vilket är ett brett fält som studerats ur många teoretiska infallsvinklar. Ett flertal teoretiker har därför varit nödvändigt att nyttja för att måla upp vår strategiska bild av snusbranschen.

Då denna uppsats tar sin analytiska utgångspunkt på snusets marknadsplatser har vi valt att sluta vår teoretiska cirkel med *kommunikationsaspekten* och de relationer som skapas här. Detta skall ge upphov till en bild av de mindre företagens agerande och hur de verkställer sina konkurrensstrategier på marknadsplatsen. De teoretiska områden som handlar om kommunikation är *relationerna, den fysiska miljön på marknadsplatsen* samt *varumärkeskommunikation*. Relationsexperten Evert Gummesson hjälper oss att förklara och betona vikten av relationer i företagsvärlden, Paco Underhill, beteendexpert samt Stefan Ekberg, marknadsföringsexpert, att förklara kommunikeringen av den fysiska miljön på marknadsplatsen och Bengt Håkansson, varumärkesexpert, att beskriva kommunikeringen av ett varumärke. I kommunikationsavsnittet bildar de tre fälten ovan en triad som skall hjälpa läsaren att förstå vikten av kommunikation på olika plan i snusbranschen. Detta vill vi skall ge en fullständig bild av *underdogs* arbete och agerande på snusbranschen för att framhäva sitt varumärke jämte andra aktörer och ge svar på om de konkurrensmedel som i dag används är tillräckliga. Vår teoretiska referensram har vi skapat med avsikt att ge läsaren en god bild av *hur underdogs arbetar mot sina konkurrenter för att lyckas bli konkurrenskraftiga på sin marknad*.

4.2 Konkurrensaspekten

Inom företagsekonomi innebär konkurrens en tävlan om marknadsdelar, helt enkelt om att få så många kunder som möjligt. Detta försöker företag att uppnå genom olika konkurrensmedel i syfte att bli framgångsrik i konkurrensen. I snusbranschen innebär konkurrensen att försöka erövra så stor del av antalet snusare som möjligt och därmed få så stor del av marknadskakan

som bara går.⁷² Vissa branscher har en konkurrenssituation som är nästintill obefintlig då det existerar en monopolsituation på grund av regler och traditioner. Samhället har bedrivit dessa verksamheter i syfte att kontrollera marknaden och dess utveckling. När däremot marknaden består av flera aktörer skapas en *fri konkurrens* där varje aktör slåss om de gemensamma marknadsandelarna.⁷³

”Det är konkurrensen som gör att marknadsekonomin fungerar. Det är den fria konkurrensen som driver bagaren att baka ett gott bröd, slaktaren att möra bra kött och bryggaren att brygga ett starkt öl. Ty det är konkurrensen som gör att endast de bästa producenterna överlever och förser konsumenterna med det de vill ha.”⁷⁴

Konkurrensen bör ses som en positiv marknadskraft som är till för att gynna köparna och förvalta samhällets resurser på bästa sätt – kort sagt att maximera resurseffektivitet. Konkurrensen skall utveckla marknaden till att inneha bättre varor och tjänster, pressa priser samt till ett bredare utbud av varor. En marknadsekonomi består av lagar och förordningar som skall gynna handeln genom specifika konkurrenslagar. Missgynnande av dominerande ställningar och missbruk av samarbete, till exempel *karteller*, är företeelser som konkurrenslagen är till för att stävja.⁷⁵

Hur många företag som agerar inom en viss bransch har en stor betydelse. Få aktörer gör branschen lukrativ medan många aktörer skapar en saturerad marknad. Rivalitetens intensitet mellan konkurrenterna påverkas av kapital- och resurstillgångar. Agerar och verkar företagen utifrån samma resurser eller är det bristande jämvikt?⁷⁶

4.3 Varför företagsstrategi?

Ett företag utan mål och visioner riskerar att stå och stampa utan att komma någon vart. För att komma någon vart måste företag utveckla och tillämpa en strategi. I boken *Contemporary Strategy Analysis* av Robert M. Grant definieras begreppet strategi utifrån gammal stridskonst där det grekiska ordet *strategia* betyder kommenderande. Vidare förklaras begreppet som en generell plan att utnyttja resurser på bästa sätt för att kunna skapa en

⁷² Stensson; 2002; 8-10

⁷³ *ibid.*; 11-12

⁷⁴ *ibid.*; 18

⁷⁵ *ibid.*; 18-19

⁷⁶ Grant; 2005; 79-81

fördelaktig position.⁷⁷ Om man applicerar detta synsätt på företagsvärlden handlar det sålunda om hur företag på bästa sätt kan samla in och sedan utnyttja sina resurser på bästa sätt för att lyckas slåss med andra aktörer på marknaden konkurrenskraftigt. Med detta menar vi att den Resursbaserade teorin (RBV) kan vara nyttig att använda vid strategiska lösningar och beslut – vilka resurser har vi som våra konkurrenter saknar?⁷⁸

Den resursbaserade teorin blir därför en strategisk fördel om företag använder sina resurser på rätt sätt. Utifrån ett företags tillgängliga resurser utformas ofta strategin. Om man är en dominerande aktör som besitter nyckelresurser inom teknologi, tillverkning eller distribution har företaget en dominerande ställning som frambringar makt och möjligheter vilket frammanar en viss typ av strategi. Om ett företag dock är beroende av andras resurser gäller det att utforma en strategi som avviker från mängden och skapar differentieringsfördelar.⁷⁹ Resurser kan delas in i *påtagliga* såsom finansiella och fysiska tillgångar, *opåtagliga* såsom rykte och kultur samt *mänskliga* resurser i form av kompetens och motivation. Utifrån de tre resursfälten skapas en viss organisatorisk förmåga som i sin tur frambringar en strategi.⁸⁰

Detta *klassiska strategisynsätt* beskrivs ytterligare av Alfred Chandler som en: ”bestämning av de grundläggande och långsiktiga målen för ett företag och att man väljer den handlingsplan och den resursfördelning som krävs för att målen skall uppnås.”⁸¹ Citatet förklarar ett rationellt perspektiv som existerar inom den klassiska strategin där det gäller att ha en handlingsplan för goda marknadslokaliseringar samt införskaffande och utnyttjande av värdefulla resurser för att uppnå de grundläggande målen.⁸² Till detta kan ytterligare ett synsätt på strategi läggas till, *det evolutionistiska strategisynsättet*, vilket menar att evolutionen styr marknadsutvecklingen och försvårar för företags ledning och chefs planering.⁸³ Styrningen och implementeringen av strategierna bör ske samtidigt då marknaden ständigt är under förändring och kunderna har föränderliga smakpreferenser. Företag bör därför vara flexibla och anpassningsbara till marknads evolution.⁸⁴ Marknaden

⁷⁷ Grant; 2005; 14

⁷⁸ Ni; 2006; 277

⁷⁹ Grant; 2005; 136

⁸⁰ *ibid.*; 138-145

⁸¹ Whittington; 2002; 21

⁸² *ibid.*; 19-21

⁸³ *ibid.*; 24-25

⁸⁴ Neill & Rose; 2006; 3

styr konkurrensmekanismerna då den har en egen utveckling och ett eget spelrum som ekonomerna bör följa för att överleva – omgivningen styr de strategiska besluten⁸⁵.

Med denna strategiska bakgrund vill vi visa för läsaren att strategi inte är statiskt utan ytterst dynamiskt då synsätten på strategiska åtgärder och arbetsmönster är flerfacetterat. De strategiska synsätten som presenteras ovan är två olika hjälpmedel och därför svåra att kombinera till en komplett strategisk handlingsplan.⁸⁶ Dock vill vi betona för läsaren att vi inte väljer ett av de strategiska synsätten utan kombinerar dessa för att få en ökad förståelse för de mindre snusföretagens strategiska arbete ur ett resurs- och evolutionistiskt marknadsperspektiv. Vilka är de avgörande resurserna och på vilket sätt följer det strategiska arbetet marknadsutvecklingen? När detta är klargjort skall vi komplettera vårt strategiska närmande med *underdogs* positionerings- och marknadsföringsstrategier i syfte att ge en mer komplett bild av *underdogs* strategiska tillvägagångssätt.

4.3.1 Positioneringsstrategier

I vårt närmande av det strategiska fältet har vi valt att fokusera på de strategier som är marknadsrelaterade. Det vill säga vilka strategier som används för att underlätta arbetet med marknadsplatsen. Med hjälp av positioneringsstrategier kan företag positionera sina varor och tjänster så att de differentierar sitt företag jämfört med konkurrenterna, eller som Stefan Ekberg skriver i boken *Gerillaföretagaren*: ”hitta en lucka på marknaden och fyll den!”⁸⁷ Ekberg förtydligar detta med att man som företagare skall försöka få kunden att lätt förstå fördelarna med att vara kund åt just ditt företag.⁸⁸ Att differentiera sitt företag är en av Michael Porters *generiska strategier*. Porter har förutom differentieringsstrategin två andra generiska strategier, nämligen *kostnadsledarskap* och *fokus*.⁸⁹ Det är oftast de största aktörerna som kan minimera kostnaderna genom skalfördelar och således frambringa de lägsta priserna till kunden. Kostnadsledarskap kräver därför många gånger storskalighet och vana i branschen för att utnyttja utvecklade leverantörsrelationer etcetera.⁹⁰ Philip Kotler et al. behandlar två prissättningsstrategier i sin bok *Principles of Marketing* som skall spegla den valda positionen. Priset på produkten kan sättas högt, *skumma marknaden*, för att erhålla

⁸⁵ Whittington; 2002; 24-25

⁸⁶ *ibid.*; 48

⁸⁷ Ekberg; 2001; 57

⁸⁸ *ibid.*

⁸⁹ Grant; 2005; 242

⁹⁰ Kald; 2003; 330

konsumenter med gott kapital och få produkten att synas i dessa kretsar. Den andra prissättningsstrategin, *marknadspenetrering*, innebär att företaget sätter ett lågt pris från början för att attrahera en stor kundgrupp och erhålla en stor del av marknaden.⁹¹

Porter skriver även att företag riskerar att ”hamna i mitten” om de nyttjar både kostnadsledarskap och differentiering som positioneringsstrategi. Det är därför av oerhörd vikt att företag från början väljer hur de ska bemöta marknaden. Skall företaget differentiera sin verksamhet från konkurrenterna med unika produkter eller utnyttja komparativa fördelar såsom kostnadsledarskap och prisdifferentiering?⁹² *Komparativa fördelar* är de fördelar som ett företag lyckas skapa jämfört med sina konkurrenter genom att kunna erbjuda konsumenterna ett högre värde, eller genom ett lägre pris än det konkurrenterna erbjuder.⁹³ Företag bör därför välja sin strategiska planering med omsorg för att förhindra att ”hamna i mitten” och som Ekberg poängterar, fråga dig själv och ditt företag vilka målgrupper du kan tillgodose och på vilket unikt sätt du skall göra detta.⁹⁴ Genom att nischas sin verksamhet mot en speciell marknad eller målgrupp undviker man direkt konfrontation med de större aktörerna. Marknadsspecialisering syftar till att hitta de kunder som de större missar och filtrera fram den kundgrupp som står utanför de stora aktörernas produktutbud.⁹⁵

Porters generiska strategier har fått kritik för dess förenklade av tillvägagångssätten för positionering av bland annat Mintzberg. Mintzberg har därför vidareutvecklat Porters två generiska dimensioner till sex differentieringsstrategier vilka är *innovativa produkter, marknadsföringsarbete, kvalitet, pris, support och icke-differentiering*.⁹⁶ Att vara innovativ skapar lätt en monopolistisk situation på marknaden som tillåter hög avkastning. Detta förlopp är varaktigt ända till konkurrenterna beträder marknaden med liknande produkter – då suddas differentieringsstrategin ut och måste förnyas.⁹⁷ Det sista begreppet syftar på en differentieringsstrategi som inte alls försöker att skapa egna differentieringsfördelar, utan istället agerar ”copycat” och drar fördel av de strategier som andra tagit fram och utnyttjar.⁹⁸

⁹¹ Kotler et al.; 2001; 598-600

⁹² Grant; 2005; 242

⁹³ Kotler et al.; 2001; 357

⁹⁴ Ekberg; 2001; 59

⁹⁵ Dinis; 2006; 14

⁹⁶ Kotha & Vadlamani; 1995; 76

⁹⁷ Dinis; 2006; 12

⁹⁸ Kotha & Vadlamani; 1995; 76

4.3.2 Marknadsföringsstrategier

Att ha en marknadsföringsstrategi innebär att företag försöker förmedla, kommunicera och överföra ett budskap och en god helhetsbild av företaget och dess varumärken. Lyckas verksamheten att införliva, förmedla och dra fördel av miljön och marknadens komplexitet skapas en komparativ fördel jämte konkurrenterna.⁹⁹ Denna bild som skapas kallas teoretiskt för *sensemaking* och innebär att omständigheter förstås med hjälp av explicita ord som skapar förståelse och vidare en reaktion till handling. Sensemaking kan därför i denna uppsats användas för att förstå hur företags marknadsaktiviteter skapar en viss mening och förståelse för varumärkets omständigheter och betydelse för konsumenten.¹⁰⁰ För att avgöra hur man skall skapa mening och förståelse för varumärket och företagets produkter kan flera olika marknadsaktiviteter anammas. Nedan följer beskrivningen av två marknadsföringsstrategier, *push-* och *pullstrategin* vilket är två metoder som företag strategiskt kan närma sig marknadsplatsen.

Vid marknadsrelaterade strategiska ställningstaganden kan det vara en god idé att se närmare på två marknadsföringsstrategier, *push-* och *pullstrategin*. Precis som vid övriga strategiska beslut är det oerhört viktigt att företag beaktar olika marknadsföringsstrategier och på vilket sätt företaget bör penetrera marknaden. Kotler et al. förklarar *pushstrategin* som ett sätt att ”trycka på” produkten eller tjänsten genom distributionskanalerna till slutgiltiga kunder. Marknadsaktiviteterna utgörs framförallt av personlig försäljning och handelsmarknadsföring där detaljhandlare och grossister förmås att köpa in och locka slutgiltiga kunder med produkten. Vid den andra marknadsföringsstrategin, *pullstrategin*, marknadsför sig producenten och företaget direkt till slutkonsumenten via reklam och personlig marknadsföring för att få dem att köpa produkten. Om pullstrategin lyckas och konsumenterna börjar intressera sig för produkten uppstår ett intresse som får konsumenterna att efterfråga produkten i butiker som sedan får butikerna att efterfråga produkten från producenterna.¹⁰¹

Omständigheter och regelverk kring en viss typ av vara kan tvinga företag att använda pushstrategin framför pullstrategin. Då tobaksföretag verkar inom en reglerad marknad måste de berörda verksamheterna: ”iaktta särskild måttfullhet när d[e] marknadsför en tobaksvara

⁹⁹ Neill & Rose; 2006; 1

¹⁰⁰ Weick et. al.; 2005; 409

¹⁰¹ Kotler et al.; 2001; 650

till konsument.”¹⁰² De marknadsföringsåtgärder som brukas får inte lov att vara varken *påträngande*, *uppsökande* eller *uppmånande* till bruk av tobak. Det finns även restriktionen som förbjuder att tobaksföretag gör reklam i vare sig tidningar, radio eller tv och krav finns även på att alla tobaksprodukter skall märkas med varningstext och innehållsdeklaration.¹⁰³

4.4 Kommunikation

Ett äldre synsätt och det mest grundläggande när man pratar om kommunikation är att en sändare överför information till en mottagare i syfte att skapa en viss effekt och mening. Mottagaren kan slutligen efter en tolkning av budskapet skapa sig en förståelse för informationen.¹⁰⁴ Kommunikation är överförbar och kan ske på många sätt. I artikeln, *Journal of business communication*, står skrivet om kommunikationsteorier där ”face-to-face” kommunikation är den kommunikationsform som förmedlar den största närvaron och delaktigheten i informationsflödet. Direkt närvaro ökar därför styrkan vid affärsförhandlingar som är komplexa och kräver hög social delaktighet. Andra sätt att utföra affärsförhandlingar är via videokonferens, telefon och sist genom skriven text. Den ordning som beskrivits ovan är också den ordning som är den mest tjänliga, ”face-to-face” är den kommunikationsform med minst informationsbortfall och skriven text den kommunikationsform där risken är störst att information förvrängs och övertolkas. Då kommunikationen mellan två ansikten sker direkt med ögonkontakt och kroppsspråk minskar risken för missförstånd och egentolkningar. Skriven text saknar den kroppsliga uttrycksformen och blir lättare att förvränga och tolka enligt läsarens behag. Ett personligt möte är därför att föredra vid säljsituationer eller andra tillfällen på marknadsplatsen där interpersonella relationer lättare skapas vid fysisk närvaro.¹⁰⁵

För att lyckas med en affärsverksamhet är det avgörande att kommunikationen fungerar felfritt för att kunna skapa och underhålla relationer, god kommunikation är hjärtat för framgångsrika affärer. Personal- och affärsrelationer kan förstärkas betydligt om kommunikationen ger rätt information på ett tillfredställande sätt. Om kommunikationen fungerar felfritt utan konstigheter skapas en affärsatmosfär som bygger på tillit och förtroende. För ett nystartat företag räcker det inte med att kommunikationen är korrekt, den bör även förmedlas på ett effektivt sätt för att få rullians på affärerna – tid är pengar. Den effektiva kommunikationen grundar sig på ett tydligt språk utan tvetydigheter för att förenkla

¹⁰² Lundén & Svensson; 2002; 168

¹⁰³ Lundén & Svensson; 2002; 168

¹⁰⁴ Falkheimer; 2005; 13

¹⁰⁵ Turner & Reinsch; 2007; 39-40

förståelsen av informationsflödet, och därmed affärserbudandet – ”what you say is just as important as how you say it”.¹⁰⁶ God kommunikation är fundamentet i relationsskapandet. Ett klimat som främjar en öppen kommunikation och dialog mellan parter skapar ett effektivt *interfunktionellt relationsklimat* som beskrivs vidare nedan.¹⁰⁷

4.4.1 Relationer

Betydelsen av relationer inom företagsvärlden är av stor vikt för att kunna lyckas och uppnå framgångar på sin utvalda marknad. För att relationer skall bli starka och givande krävs ett interfunktionellt klimat som består av förtroende, medvetenhet, intresse och stöd mellan dess huvudfunktion, till exempel säljkåren, och dess representanter, butikerna.¹⁰⁸ Evert Gummesson beskriver i sin bok *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R* ett flertal relationer som täcker in de flesta aktörer och institutioner som ett företag kan uppträda mot. Till denna uppsats passar ett antal av dessa relationer in på vårt utvalda forskningsområde. De relationer vi har valt att beakta beskrivs nedan.

Den första relationen vi valt att använda från Gummessons tankar är *R 7 Relationen till kundens kund*. För att ett företag ska kunna uppnå framgångar krävs att marknadskanalens sista steg, den slutgiltiga konsumenten, stimuleras till ett köp.¹⁰⁹ Detta kräver till en början att tillverkaren innehar tillräcklig kunskap om kundens önskemål om till exempel smak och doft. Vidare måste nödvändig kommunikation genomföras genom hela marknadskanalen där berörda aktörer såsom grossist och detaljist får information som möjliggör ett maximalt kundbemötande. Eventuella förbättringar kan också upptäckas och åtgärdas i god tid om kontakten inom marknadskanalen är väl utvecklad.¹¹⁰ Att länken mellan producent och detaljist är avgörande för försäljningen beror på det slutgiltiga ansvar som detaljisten axlar vad gäller både kundbemötandet och direkt marknadsföring. Utan goda relationer med tydliga direktiv från producenten riskerar kommunikationsbron till kunderna att bli bristande.¹¹¹ Om vikten av goda distributionsrelationer skriver Lodish et al. i boken *Entrepreneurial Marketing*. Där står skrivet att goda distributionsbeslut är avgörande för att företagets produkt skall kunna gå en lämplig väg genom butik till sina potentiella kunder. För att skapa goda distributionsbeslut krävs att produkten paketeras på ett lämpligt och attraktivt sätt, samt att

¹⁰⁶ Charles; 1998; 116

¹⁰⁷ Kahn et al.; 2004; 1087

¹⁰⁸ *ibid.*; 1086

¹⁰⁹ Gummesson; 1995; 87-89

¹¹⁰ Hallgren; 2006; 55

¹¹¹ Kahn et al.; 2004; 1086

produkten får en attraktiv plats på butikshyllorna. Med produkten skall personalen i butiken överföra det kundvärde som produkten verkligen bidrar till. Utan kunskap om produkten och vilken servicekvalitet som produkten står för skadas varans anseende lätt. Avgörande blir därför säljstyrkans förmedlande av produktens egenskaper till butik, vilka garantier som gäller samt att kunden får den uppmärksamhet och hjälp som företaget vill förmedla med sitt erbjudande.¹¹² För att förtydliga detta bör produkten finnas på de distributionskanaler som kan erbjuda rätt produkt, på rätt plats, vid rätt tillfälle och i rätt mängd.¹¹³

Gummessons *R 10 När motparten har monopol: Samarbete med maktföretag* innebär att den bransch ett företag existerar inom innehar en tydlig marknadsledare vilket gör underliggande aktörer till *underdogs*. En marknadsledare besitter ofta ett stort utbud med ett flertal varumärken vilket gör att en leverantör till stor del erbjuder handeln den största delen av marknads utbud trots att det finns ett flertal varumärken representerade. För att tydliggöra detta kan ett exempel utifrån detaljhandeln åskådliggöras där ICA utgör en stark marknadsledare och äger mycket av marknads innehåll.¹¹⁴ Under ICA utgör Coop, Axfood och Bergendahls mindre aktörer vilka figurerar som *underdogs*.¹¹⁵

R 20 Allianser utgörs av relationer som är till för att stärka avtal och kontakten med branschens aktörer såsom leverantörer, producenter etcetera. Avtal behöver inte vara bundna till nära affärsparter utan kan likaså uppföras mellan två eller flera konkurrenter i syfte att stärka gruppkonstellationens position.¹¹⁶ I andra termer kan allianser förklaras med begreppet samarbetspartners. Dessa konstellationer vill skapa fördelaktiga relationer i syfte att ge tillgång till en försäljnings- och distributionskanal som minskar kostnaderna och ökar den gemensamma attraktionskraften.¹¹⁷

4.5 Vad kommunicerar den fysiska miljön på marknadsplatsen?

Författaren Stefan Ekberg skriver i sin bok *Gerillaföretagaren* hur företag bör granska sin produkt i minsta detalj för att göra den uppmärksammad och attraktiv bland andra konkurrerande varor. Vi har valt att nämna några av de punkter som används av Ekberg för att förklara vikten av förpackningars utseende. Till att börja med skall företaget ifrågasätta sin

¹¹² Lodish et al.; 2001; 79

¹¹³ *ibid.*; 81

¹¹⁴ http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9741974.asp & Hallgren; 2006; 58-59

¹¹⁵ Hallgren; 2006; 58-59

¹¹⁶ Gummesson; 1995; 167-168

¹¹⁷ Stensson; 2002; 47

produkts attraktionskraft i mängden av konkurrerande varor: ”syns de mer än andra förpackningar?” Vidare: ”Visar designen vilken kvalitet och pris det är på produkten?”, och sist men inte minst: ”vad skulle få dina distributionskanaler att lagra mer av din produkt?”¹¹⁸ Ekberg betonar även hur viktigt det är att interiören är ren, inte är överröst med varor samt att den information som finns tillgänglig är uppdaterad.¹¹⁹

Paco Underhill lyfter fram betydelsen av butiksmiljön och således marknadsplatsen för att understryka hur man skapar säljavslut. Underhill påpekar att den valda byggnaden och butikslokaliseringen är en marknadsföring i sig själv då varumärket bör styrkas av den omgivning den vistas inom. Utöver dessa två dimensioner är produkternas placering, utrymme, synlighet och kringinventarier avgörande om en konsument köper en produkt eller inte. Frågor att ställa sig som företagare är om den skyltning som görs i valda butiker är tillräcklig och väl placerad och således skapar ett begär hos konsumenten?¹²⁰ Det är marknadsplatsens utformning och exponering av produkter som i slutändan är avgörande för konsumentens köpbeslut. Därför bör butiksutformningen såsom placeringen av reklamskyltar och produktexponering finnas i slutkonsumentens ögonhöjd. Produkterna som skyltas skall inte bara kunna ses av konsumenten när denne står rakt framför produkten. Produkten måste kunnas ses på avstånd från olika vinklar.¹²¹ Män och kvinnors konsumtionsmönster skiljer sig även åt vilket marknadsplatsen bör beakta vid utformningen av butiksytan. Män är svåra att locka till spontana köpbeslut och frågar sällan efter hjälp, instinkter och vana styr.¹²² Kvinnor däremot kan lättare frestas med vackra och lockande produkter då de är mer emotionella, spontana och trendmedvetna.¹²³

4.5.1 Varumärkeskommunikation i den fysiska miljön

Varumärket är en viktig del av branschens och konsumenternas uppfattning om företaget. Ett varumärke ska ses som en funktion där företag har ett ypperligt tillfälle att förmedla den information de har för avsikt med sin organisation. Bengt Håkansson skriver om begreppet varumärke i sin bok *Det missförstådda varumärket – Myt och sanning om »företagets främsta tillgång«*. Håkansson definierar att ”...varumärke är ett namn, en symbol, en design eller en kombination av dessa, som förmedlar att en viss organisations produkt har en långsiktig,

¹¹⁸ Ekberg; 2001; 53-54

¹¹⁹ *ibid.*; 49

¹²⁰ Underhill; 2003; 32-33

¹²¹ *ibid.*; 81

¹²² *ibid.*; 99

¹²³ *ibid.*; 116

differentierad fördel.”¹²⁴ Vid marknadsföring gäller det att skapa ett varumärke som återspeglar företagets mål och visioner. Företagets profil- och varumärkeskommunikation skapar en image, en bild, i konsumenternas medvetande. Att profilera sin verksamhet betyder: ”ge profil åt, framställa sig, eller framstå med särpräglade drag”.¹²⁵ Det varumärke som företaget väljer att skapa kan formas till ett högkvalitativt riktmärke, eller ett varumärke som står för lågpris. Porters generiska strategier blir återigen avgörande för att kunna skapa ett varumärke i rätt dimension. För att kunna profilera sitt företag som kvalitetsfokuserat krävs att företagets produkt har en:/.../förmåga att tillfredsställa, eller helst överträffa, kundernas behov och förväntningar.”¹²⁶

Det varumärke som företaget producerar skall spegla företagets strategi. Om företaget utvecklar mer än en produkt med olika kundsegment bör företaget skapa ytterligare ett varumärke för att inte erodera det förstfödda varumärkets grundpelare. Om varumärkesstrategier beskriver Håkansson arbetet med ett eller flera varumärken på följande sätt: ”Vill du/.../spela på två olika planer, så behöver du två olika strategier, två olika löften, vilket med nödvändighet innebär två olika varumärken.”¹²⁷ Citatet speglar betydelsen av att inte låta ett varumärke suddas ut och bli transparent genom att nyttja det till flera produkter med olika egenskaper. Varje varumärke kräver sin strategi och sitt kundsegment.¹²⁸

5. Redovisning & Analys

Nedan står skrivet om vår insamlade empiri av den svenska snusbranschen i relation till vår teoretiska referensram. Detta avsnitt kommer att följa och vara tematiserat efter vår teoretiska disposition ovan för att underlätta förståelsen av vårt problemområde och hur marknadsplatsen fungerar och används av snusföretagen.

5.1 Hur är konkurrenssituationen inom snusbranschen?

Snusbranschens konkurrenssituation karaktäriseras av en stor aktör, Swedish Match, med 90 procent av marknaden.¹²⁹ Swedish Match har denna position att tacka för sin

¹²⁴ Håkansson; 2004; 25

¹²⁵ Stensson; 2002; 41

¹²⁶ http://www.samres.se/filer/samband2006_2.pdf

¹²⁷ Håkansson; 2004; 135

¹²⁸ ibid.

¹²⁹ Sundling; 2007; 31

monopolställning fram till år 1961.¹³⁰ Detta monopol märks av än i dag då tiden som monopolaktör har givit dem ett försprång som är mycket svårt att ta igen för konkurrenter. Detta kan tydligt exemplifieras med det distributionsnätverk som Swedish Match lyckats bygga upp med hjälp av en långvarig monopolställning. Detta distributionsnätverk är i dag av oerhörd vikt för alla snusproducenter då nätverket når 95 procent av Sveriges marknadsplatser för tobak.¹³¹ Många *underdogs* har därför som målsättning att bli en del av Swedish Match distribution.¹³² Respondenternas svar i vår undersökning visar på vikten av att vara en del av Swedish Match distributionsnätverk. Det finns dock andra distributionskanaler som kan exemplifieras med ICA Axfood och egna leveranser från snustillverkaren, men dessa är mycket små i relation till Swedish Match distribution.¹³³ Alla marknadsplatser vi undersökt har Swedish Match som distributör för stora delar av butikernas produktsortiment.¹³⁴ Citat ur vårt intervjumaterial från Skrufs säljare Oskar Ollerup visar vikten av att vara en del av Swedish Match distribution för alla snustillverkare:

”Det tar lång tid att få komma in och bli en del av Swedish Match distribution. Swedish Match har en distributionsstrategi och köper från Skruf och säljer det vidare. Swedish Match tillhandahåller och distribuerar en stor del av tobaksutbudet. ICA, Bergendahls och Axfood är andra distributionskanaler. Rutinerna är dock Swedish Match – man vill vara med Swedish Match. ”¹³⁵

Gustavus Holding AB kan även statuera exempel för vikten av att vara en del av Swedish Match distributionsnät med sin stämmningsansökan på Swedish Match då Gustavus Holding AB till en början nekades bli en del av Swedish Match Distribution AB¹³⁶. Respondenter i vår undersökning menade att Swedish Match produktutbud, såsom General, är ett måste för att kunna sälja snus¹³⁷. Snusmarknaden i dag har därför utformningen av en fri konkurrens, men med tydliga kvarlevnader från snusets monopoltid.¹³⁸

Konkurrensintensiteten är idag relativt påtagbar, men med 90 procent av marknaden stryper Swedish Match lite av den fria konkurrensen. Resterande tio procent av marknaden är

¹³⁰ http://www.swedish-snus.com/en/usd/snus/shop/snus_shop_history

¹³¹ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf>

¹³² Intervju med Skruf

¹³³ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum & Skruf

¹³⁴ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

¹³⁵ Intervju med Skruf

¹³⁶ http://www.kkv.se/t/Page___578.aspx

¹³⁷ Intervju med Mästerlivs

¹³⁸ Stensson; 2002; 11-12

uppdelat och konkurreras ut av ett stort antal mindre snusfabrikanter, *underdogs*. Rivaliteten inom branschen får därför sägas vara väldigt stor då det är många företag som slåss om de resterande tio procenten av marknaden och att få bli en del av Swedish Match distribution.¹³⁹ Rivaliteten på snusbranschen vill vi beskriva med hjälp av intervjun från Sjögrens Tobak:

”Stor konkurrens med många aktörer och snusmärken vilket har skapat en hård och tuff konkurrens. De små aktörerna som vill komma in på marknaden tror jag har det svårt. De stora märkena har en stark position och finns klart i kundernas medvetande.”¹⁴⁰

Detta citat påvisar branschens konkurrenssituation och den rivalitet som existerar mellan de olika snusföretagen. Våra intervjuer har dock visat att större delen av marknadsplatserna är positiva till fler aktörer och tycker att konkurrensen är positiv ur slutkonsumenternas synvinkel.¹⁴¹ Ur de mindre snusföretagens synvinkel menar säljaren Oskar Ollerup från Skruf att fler aktörer gör att kampen mot Swedish Match blir något lättare då *underdogs* som fristående aktörer tillsammans utgör en starkare grund att stå på mot marknadsledaren.¹⁴² Dock finns det motsättningar till fler snusproducenter där respondenten på Sjögrens Tobak poängterar att det är: ”en nackdel att så många aktörer vill sälja snus, finns för många i relation till vilka sorter som efterfrågas.”¹⁴³

Den direkta konkurrensen på marknadsplatsen är påtaglig då flertalet butiker har avtal med framförallt Swedish Match om lån av kyl och krav på vilka produkter som skall ingå i butikssortimentet. Vi har sett att Swedish Match, via sin dominerande position, har stor leverantörsstyrka via avtal om kylar, distribution till och på marknadsplatsen samt det breda väletablerade utbud som de erbjuder – ”Swedish Match vill synas mest då de äger kylan, de andra mindre aktörerna får slåss om övrigt utrymme.”¹⁴⁴ Detta kan exemplifieras med upplysningen från Mästerlivs att Swedish Match skall ha minst 65 procent av kylens utrymme till deras förfogande medan en av deras mindre konkurrenter, Gallaher, kan acceptera att 50 procent av utrymmet i deras kylar kan släppas till sina konkurrenter.¹⁴⁵ Konkurrensen på snusbranschen har utvecklats och tvingat marknaden att ta fram nya produkter såsom

¹³⁹ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf> & Grant; 2005; 79-81

¹⁴⁰ Intervju med Sjögrens Tobak

¹⁴¹ Intervju med Mästerlivs, Oj, Statoil & Skruf

¹⁴² Intervju med Skruf

¹⁴³ Intervju med Sjögrens Tobak

¹⁴⁴ *ibid.*

¹⁴⁵ Intervju med Mästerlivs

lågprisprodukter, nikotinfria snusprodukter samt snussorter med spännande smaker.¹⁴⁶ Konkurrensen kan därför sägas ha skapat bättre förutsättningar för konsumenten i form av kvalitativa produkter, pressade priser samt ett bredare produktutbud.¹⁴⁷ Under vårt empiriska arbete har framgått att Swedish Match är en snusaktör med en dominerande ställning som hämmar den fria konkurrensen och skapar en marknadsplats som har tydliga konkurrensbrister vilket försvårar för mindre aktörer. Denna trend har skådats genomgående i vårt empiriska arbete på fältet där observationer visat att Swedish Match är konsekvent närvarande med egna kylar i varje butik.¹⁴⁸

5.2 Vilka strategier använder *underdogs*?

Då vi nu kartlagt branschen och konkurrenssituationen på snusmarknaden framgår det tydligt att *underdogs* måste agera och genomföra strategier för att verka konkurrenskraftigt. I teoriavsnittet framgår att den resursbaserade teorin syftar till att lokalisera och utnyttja sina resurser på ett optimalt sätt utifrån sin organisatoriska förmåga.¹⁴⁹ Swedish Match har visat att de besitter en ytterst viktig nyckelresurs, ett distributionsnät, som ingen snusaktör idag kan konkurrera med.¹⁵⁰ Att konkurrera om distributionen med Swedish Match blir därför mycket svårt vilket leder till att *underdogs* måste finna andra resurser och vägar att konkurrera med. Marknadsplatsen blir därför den plats där strategier kan utformas för att konkurrera med de andra aktörerna. Detta synsätt, *ett klassiskt strategisynsätt*, skall åskådliggöra de långsiktiga målen för att fördela resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt för att uppnå målen.¹⁵¹ De klassiska strategier som vi kunnat urskilja att *underdogs* använder sig av är att synas på marknadsplatsen: ”syns man inte finns man inte”.¹⁵² Det effektivaste sättet att synas idag är att se till att hamna på Swedish Matches distribution och deras beställningslistor. Gemensamt för våra empiriska intervjuer är att respondenterna påpekar att snuset beställs direkt via Swedish Match vilket visar på vikten av att synas på Swedish Match beställningslistor för att nå så många marknadsplatser som möjligt.¹⁵³

¹⁴⁶ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

¹⁴⁷ Stensson; 2002; 18-19

¹⁴⁸ Observation på Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

¹⁴⁹ Grant; 2005; 138-145

¹⁵⁰ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf>

¹⁵¹ Whittington; 2002; 21

¹⁵² Intervju med Skruf

¹⁵³ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Mästerlivs, Oj, Statoil & Skruf

Ett annat klassiskt strategiverktyg är att skapa en god image kring sin produkt och göra denna image till en värdefull resurs.¹⁵⁴ Denna strategi har snusföretaget Skruf använt sig av vid lanseringen av premiumsnuset Skruf som skapade en berättelse kring snuset med anknytning till människorna på Stureplan.¹⁵⁵ ”det här snuset säger någonting om mig.”¹⁵⁶ Då produkten Skruf är ett snus i premiumsegmentet¹⁵⁷ framstår det som lämpligt att utforma en strategi som speglar den image och den grundläggande målsättning som är framtagen: ”Skruf vill erbjuda konsumenterna en produkt av högsta kvalitet och använder sig enbart av de mest exklusiva tobakssorterna i sitt snus.”¹⁵⁸

Enligt det *evolutionistiska strategisynsättet* bör strategiernas implementering och styrning ske samtidigt då marknaden ständigt är under förändring och kunderna har föränderliga köpbeteenden. Detta strategiska synsätt framhäver att företag bör vara flexibla och anpassningsbara till marknadens utveckling för att vara konkurrenskraftiga.¹⁵⁹ Snusmarknaden är under förändring och nya smaker och efterfrågan varierar vilket gör snusbranschen ytterst dynamisk. Detta kan vi påvisa genom respondenternas uppfattning att lågprissnus och smaksatta snussorter efterfrågas allt mer vid sidan om det ”vanliga” snuset.¹⁶⁰ Skruf har genom sin lansering av Knox bemött marknadens utveckling och på så vis anammat köparens evolutionära beteende och marknadsutveckling med ett lågprissnus.¹⁶¹

För att bemöta yngre snusare och tjejer som blir en allt större målgrupp¹⁶² har till exempel Fiedler & Lundgren tagit fram en snusdosa som skall likna ett litet tilltalande etui, se figur 5:1, ”design lockar framförallt den yngre snusaren/.../till exempel Mocca vilket är designat för att likna ett litet etui eller smycke.”¹⁶³ Många



Figur 5:1 Bilden visar snuset Mocca och dess design.
Källa: www.northerner.com/products/swm9204.html

¹⁵⁴ Whittington; 2002; 19-21

¹⁵⁵ Degerman et al.; 2007; 24

¹⁵⁶ Intervju med Statoil

¹⁵⁷ <http://www.skruf.se/press/press031002.pdf>

¹⁵⁸ ibid.

¹⁵⁹ Neill & Rose; 2006; 3

¹⁶⁰ Intervju med Sjögrens Tobak, Mästerlivs & Skruf

¹⁶¹ <http://www.skruf.se/press/press060208.pdf>

¹⁶² Intervju med Coop Konsum & http://www.svd.se/dynamiskt/noje/did_8974461.asp

¹⁶³ Intervju med Sjögrens Tobak

mindre snusföretag, *underdogs*, är därför flexibla och ytterst lyhörda för förändringar i sin omgivning.¹⁶⁴

5.2.1 Positioneringsstrategier på snusbranschen

Positioneringsstrategier skall hjälpa företag att hitta en lucka på marknaden och fylla denna med en produkt eller tjänst som slutkonsumenten efterfrågar.¹⁶⁵ Våra respondenter och observationer har visat sex pågående trender vilka är *lågpris*, *nikotinfritt*, *smaksatta snussorter*, *kön* samt *premium-* och *lyxsnus*.¹⁶⁶ Att lågprissnuset är en pågående trend och ett sätt att positionera sig som kostnadsledare, *marknadspenetrering*, märks tydligt från många av snusaktörerna på marknaden. Swedish Match lanserar kraftigt sin produkt Kronan, Gallaher sina produkter LD och Level¹⁶⁷ och Skruf lågprisprodukten Knox.¹⁶⁸ Porters tankar om att bemöta en *prisfokuserad* marknad tycks därför ha anammats som strategi av många snusföretag, stora som små.¹⁶⁹ I motsats till marknadspenetrering kan snusföretagen skumma marknaden för att nå en specifik kundgrupp. Den högre prissättningen av Swedish Matches snus Onyx är ett sätt att skumma marknaden och positionera mot en köpstark kundgrupp.¹⁷⁰

Det nikotinfria snuset har vi även fått erfara vara en produkt där efterfrågan växer kraftigt. I intervjun med respondenten från City Gross framhävs det nikotinfria snusets frammarsch genom att påpeka: ”det nikotinfria snuset tar från det vanliga. Snuset tar delar från sig själv”.¹⁷¹ Exempel på nikotinfria snussorter som vi sett vid observationer och genom intervjusvar är Swedish Matches Onico¹⁷², Nicofree ABs Choice¹⁷³ samt företaget Excuse med produkten XQ’S¹⁷⁴. Vår studie visar därför att nikotinfritt snus har en målgrupp som snusföretagen försöker att tillgodose med ett visst *kundfokus*.¹⁷⁵ Ett annat kundfokus som är ytterst påtagligt är fokus på kvinnor som snusar. Denna målgrupp försöker man positionera sig mot genom designade snusdosor, Mocca, samt smaksättningar som gör snuset fräschare att

¹⁶⁴ Neill & Rose; 2006; 3

¹⁶⁵ Ekberg; 2001; 57

¹⁶⁶ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Mästerlivs, Statoil & Skruf. Observation på Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

¹⁶⁷ Intervju med Mästerlivs. Observation på Mästerlivs

¹⁶⁸ Intervju med Skruf. Observation på City Gross

¹⁶⁹ Grant; 2005; 242

¹⁷⁰ <http://www.swedishmatch.com/Swe/TrendExpertOmGeneralOnyxNyttPremiumsnusLyxtrendenHarNattSnuset.asp>

¹⁷¹ Intervju med City Gross

¹⁷² Intervju med Coop Konsum. Observation på Statoil

¹⁷³ Intervju med Sjögrens Tobak. Observation på Sjögrens Tobak

¹⁷⁴ Intervju med City Gross. Observation på Sjögrens Tobak. <http://www.xqs.se/>

¹⁷⁵ Grant; 2005; 242

använda.¹⁷⁶ Med Porters generiska strategier i bakhuvudet finner vi att speciella smaksättningar och genusfokusering används som differentieringsstrategier och således ett sätt att fylla en lucka i snusbranschen på marknadsplatsen.¹⁷⁷

Fokuseringen på premiumsnuset, en kvalitetsprodukt, är ytterligare en positioneringsstrategi som vi sett brukas flitigt bland snusföretagen. Denna strategi tycks vara framgångsrik då våra respondenter refererar till premiumsnuser som de mest säljande på marknadsplatsen. Oskar Ollerup från Skruf nämner att Swedish Match produkt General går väldigt starkt.¹⁷⁸ Mats Arvidsson från Mästerlivs påpekar även: ”Det går ju inte att hota Swedish Match med någonting. Sen vet de [Swedish Match] att det inte går att sälja snus utan General.”¹⁷⁹ Exempel på snusvarumärken i premiumsegmentet är Swedish Match med produkterna General och Göteborgs Rapé, Gallaher med produkten Gustavus, Skruf med produkten Skruf, Prince med produkten Diplomat samt British American Tobacco (BAT) med Lucky Strike. Den sista positioneringsstrategin vi har skådat är lyxsnus som är en vidareutveckling av premiumsnuset¹⁸⁰ och som riktar sig till den sofistikerade målgruppen där företag vill framhäva produktens exklusivitet.¹⁸¹ Detta har vi sett görs med exklusiv design samt fokus på råvarornas kvalitet som till exempel snusmärket Montecristo vilket är gjort av kubansk tobak, norskt källvatten och tillverkas på Gotland för att framhäva produktens exklusivitet.¹⁸² Swedish Match har även slagit sig in på lyxsegmentet med produkten Onyx som även den skall framhäva exklusivitet.¹⁸³

De *komparativa fördelar* vi kunnat skåda utifrån ovanstående positioneringsstrategier på snusbranschen är differentiering av produkten mot en specifik målgrupp eller genom kostnadsledarskap där snusföretag har för avsikt att erbjuda kunden ett högre värde än konkurrenterna till ett lågt pris.¹⁸⁴ Snusbranschen och de positioneringsstrategier som används

¹⁷⁶ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross & Skruf

¹⁷⁷ Grant; 2005; 242

¹⁷⁸ Intervju med Skruf

¹⁷⁹ Intervju med Mästerlivs

¹⁸⁰ Vi (skribenterna) väljer att dela upp snuskategorierna efter lågpris, premium och lyxsnus där den sistnämnda är en förfining av premiumsnus. Premiumsnus är i sig en kvalitetsprodukt, men när vi skriver om lyxsnus ser vi en produkt som utstrålar exklusivitet i alla dess komponenter (Pris, design, materialval och råvaror).

¹⁸¹ <http://www.swedishmatch.com/Swe/TrendExpertOmGeneralOnyxNyttPremiumsnusLyxtrendenHarNattSnuset.asp>

¹⁸² Intervju med Sjögrens Tobak & Mästerlivs. <http://www.habanosnordic.se/snus.htm>

¹⁸³ Intervju med Mästerlivs.

<http://www.swedishmatch.com/Swe/TrendExpertOmGeneralOnyxNyttPremiumsnusLyxtrendenHarNattSnuset.asp>

¹⁸⁴ Kotler et al.; 2001; 357

av företagen talar mot Porters och Ekbergs resonemang att företag bör undvika att ”hamna i mitten” med sin position på marknaden.¹⁸⁵ Vi har nämligen betraktat hur snusföretagen använder sig av ett flerfacetterat positioneringsarbete då många snusföretag agerar mot olika kundgrupper med olika snusvarumärken och positioneringsstrategier. Vi har även beskådat hur några mindre snusföretag agerar ”copycat” och efterliknar Swedish Match arbete med framtagande av produkter, en *icke-differentiering*.¹⁸⁶ Skruf säljare Oskar Ollerup bekräftar våra beskådningar med följande citat:

”Swedish Match är pionjärer för utvecklingen, resterande aktörer följer upp och beaktar marknaden för att sedan hugga på andras lyckade strategier/.../Företagen differentierar sig dock oftare via smaker, men gör inte samma men liknande, till exempel Göteborgs Rapé lingon kontra Skruf tranbär.”¹⁸⁷

5.2.2 Marknadsföringsstrategier på snusbranschen

Med hjälp av marknadsföringsstrategier kan ett företag förmedla, kommunicera och överföra ett valt budskap på marknadsplatsen. Den bild företaget vill förmedla till slutkonsument kallas för sensemaking och syftar till att skapa mening för ett varumärke.¹⁸⁸ En marknadsföringsstrategi som liknar sensemaking är Skrufs lansering av snus för ”innefolket” på Stureplan vilket gjordes i syfte att skapa ett mervärde för den slutkonsument som valde att snusa Skruf.¹⁸⁹ Statoils anläggningschef menade att Skruf genom denna marknadsföringsstrategi gav slutkonsumenten ett mervärde: ”Det här snuset säger något om mig.”¹⁹⁰ Skrufs lokala säljare betonade även den känsla Skrufs produkter hade för avsikt att förmedla med hjälp av en slogan: *Färskt snus från Småland*.¹⁹¹ Ytterligare ett snusföretag som arbetar med sensemaking är Habanos Nordic som har följande beskrivning av deras snusprodukt Montecristo:

”Taboca A.S. har tagit till sig Kubas passion och förenat den med unik svensk snustillverkning för att skapa ett verkligt rikt, aromatiskt premiummärke.

¹⁸⁵ Ekberg; 2001; 59

¹⁸⁶ Kotha & Vadlamani; 1995; 76 & Intervju med Mästerlivs

¹⁸⁷ Intervju med Skruf

¹⁸⁸ Weick et. al.; 2005; 409

¹⁸⁹ Degerman et al.; 2007; 24

¹⁹⁰ Intervju med Statoil

¹⁹¹ Intervju med Skruf & www.skruf.se

Filtrerat genom norskt källvatten har den friska aromen förpackats i en uppseendeväckande ny förpackning med känsla av äventyr.¹⁹²

Denna produktbeskrivning av företaget Habanos Nordic använder begrepp såsom *unik*, *uppseendeväckande ny förpackning*, och *med känsla av äventyr*. Denna beskrivning framstår för oss som ytterst värdeskapande då de med ord vill skapa mening och en känsla av exklusivitet och kvalitet från ett främmande och exotiskt land.

För att skapa efterfrågan på marknadsplatsen kan företag antingen använda push eller pullstrategin. Pushstrategin har vi sett används av snusföretagen då marknadsplatsen för snus är den enda tillåtna reklamplatsen. Restriktioner hindrar snusföretagen att utnyttja kommersiella meddelanden på marknadsplatsen för att förhindra att snusföretagen är påträngande, uppsökande eller uppmanar till bruk av tobak genom reklam.¹⁹³ Detta kan därför sägas sätta press på snusföretagens innovativa marknadsföringsförmåga då endast en liten del av de marknadsplatser de verkar inom får användas som reklamområde. Denna innovativa pushstrategi har vi sett exempel på i våra observationer genom Lucky Strikes snusdosor som syns extra tydligt genom att vara uppsatta på utsidan av kylarna med magneter, se figur 5:2.¹⁹⁴ Användningen av affischer på marknadsplatsen är den absolut mest förekommande pushstrategin för att framhäva just sin produkt.¹⁹⁵



Figur 5:2 Bilden exemplifierar Lucky Strikes innovativa pushstrategier på marknadsplatsen.
Källa: Fotograferat efter observation på City Gross i Hyllinge (2007-04-24)

¹⁹² <http://www.habanosnordic.se/index.htm>

¹⁹³ <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19930581.HTM>

¹⁹⁴ Observation på City Gross

¹⁹⁵ Observation på Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

Den andra marknadsföringsstrategin, pullstrategin, utnyttjas ytterst lite då den enda mediatyp som går att använda är Internet och kräver att slutkonsumenten själv uppsöker snusföretagens hemsidor. Denna strategi väljer vi att observera och analysera då denna är en länk som kan hjälpa försäljningen på marknadsplatsen. Det är återigen tobaksrestriktioner som begränsar marknadsföringen av snus direkt till slutkonsument. De snusföretags hemsidor vi besökt är ytterst varierande vad gäller valet av information som framhävs. Swedish Matches hemsida för snus visar produkterna och dess innehållsförteckning utan levande beskrivningar som ger kunden ett mervärde och förståelse för vad produkten symboliserar.¹⁹⁶ En *underdog* på snusmarknaden, Habanos Nordic, utnyttjar sin hemsida med goda presentationer av produkterna vilket skapar ett intresse för produkten och en känsla av att vara unika.¹⁹⁷ Vi upplever över lag att snusföretagen inte till fullo tar till vara och förmedlar just sin produkts egenskaper på ett intresseväckande vis.

5.3 Kommunikation och relationer på marknadsplatsen

För att skapa goda relationer till marknadsplatsen är det viktigt för snusföretagen att utnyttja lämpliga kommunikationsformer för att synas och inge förtroende.¹⁹⁸ Samtalet med Oskar Ollerup på Skruf visade på vikten av att skapa goda relationer till butiken genom att berätta:

”/.../ [Jag] ger butiken en bra helhetsservice genom att strukturera i kylarna samt fixa med prissättningar. Dessa två minuter är värdefulla för butiken och ger goda relationer. Man har igen det till nästa gång. Jag jobbar väldigt mycket med personlig kontakt, relationsmarknadsföring. Först den personliga kontakten i fokus, sedan varuförsäljningen.”¹⁹⁹

Kommunikation som utförs ”face-to-face” är den kommunikationsform som förmedlar den största närvaron och delaktigheten i informationsflödet. Genom att bidra med direkt närvaro ökas styrkan vid affärsförhandlingar. Den direkta ”face-to-face” kommunikationen är att föredra då den till skillnad från kommunikation via skriven text minimerar förvrängningar och bortfall av information.²⁰⁰ Vår undersökning på marknadsplatserna visar att snusföretagen är duktiga på att kommunicera direkt på plats med butikerna och att den information som ges

¹⁹⁶ http://www.gothiatek.com/templates/start.aspx?page_id=36

¹⁹⁷ <http://www.habanosnordic.se/snus.htm>

¹⁹⁸ Charles; 1998; 116

¹⁹⁹ Intervju med Skruf

²⁰⁰ Turner & Reinsch; 2007; 39-40

ofta är tillräcklig.²⁰¹ Vi har vidare sett en viss skillnad mellan marknadsledaren Swedish Match och dess konkurrerande *underdogs*:

”Swedish Match tar ingen kontakt alls med butiken, utan vi själva måste stå för den biten genom fax och beställningar. De nya leverantörerna ringer, eller kommer till butiken för att presentera sitt företag och sina varor.”²⁰²

City Gross kompletterar detta synsätt med att säga: ”De mindre aktörerna är mer rädda om sina kunder och har därför bättre kontakt/---/Kommer det en säljare som är trevlig så försöker man hjälpa dem. Kommer det en säljare som bara är stroppig så bryr vi inte oss om dem.”²⁰³ Skruf:s säljare betonade under intervjun att personlig och fortlöpande kontakt är viktigt.²⁰⁴ Kommunikation ”face-to-face” är således en strategi som många *underdogs* använder sig av och uppskattas av marknadsplatserna för att underhålla och skapa goda interpersonella relationer²⁰⁵ – att få ett ansikte på företaget. Andra kommunikationsformer som brukas av snusföretagen är telefonsamtal, fax, brev och annonser i branschtidningar som levereras till butiker.²⁰⁶

Ett effektivt interfunktionellt relationsklimat har beskrivits som en främjande faktor för en öppen, förtroendeingivande och allmän välvilja mellan parterna i en affärsrelation.²⁰⁷ Gummessons relationsteorier vill visa på hur ett företags uppträdande påverkar relationer med sin omgivning.²⁰⁸ *R7 Relationen till kundens kund* syftar till att skapa goda relationer till slutkonsumenterna för att stimulera till köp.²⁰⁹ Då vi skådat att snusbranschen är ytterst förändringsbenägen utgörs denna av kunder som ständigt efterfrågar nya smaker och upplevelser.²¹⁰ Just nu har vi bland annat skådat att lågpris och nikotinfritt snus efterfrågas starkt.²¹¹ Detta har tvingat snutillverkarna att anpassa produktutbudet för att bevara och förstärka relationen med kundens kund.²¹²

²⁰¹ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Mästerlivs, Statoil & Skruf

²⁰² Intervju med Sjögrens Tobak

²⁰³ Intervju med City Gross

²⁰⁴ Intervju med Skruf

²⁰⁵ Turner & Reinsch; 2007; 39-40

²⁰⁶ Intervju med Sjögrens Tobak, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

²⁰⁷ Kahn et al.; 2004; 1086

²⁰⁸ Gummesson; 1995; 51-53

²⁰⁹ *ibid.*; 87-89

²¹⁰ Intervju med Sjögrens, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj, Statoil & Skruf

²¹¹ Intervju med Sjögrens Tobak & Statoil

²¹² Observationer på Sjögrens, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

Mellanledet på snusbranschen utgörs av marknadsplatsen och har en oerhörd betydelse för att förmedla och överföra information från leverantör till kund och vice versa. Sjögrens Tobak kan statuera exempel som viktig förmedlare av information då de agerade testbutik åt Habano Nordics snus Montecristo: ”Genom att vara testbutik kände vi ett ansvar att få ut varan.”²¹³ Exemplet framhäver butikens roll för att förmedla information från producenterna då marknadsplatsen är den enda scen, förutom hemsidor, där snusproducenterna kan kommunicera med slutkonsumenterna. Likaså ger Sjögrens Tobak information om kundernas bemötande av produkten till snusproducenten som kan förfinas utifrån kundernas önskemål.²¹⁴ För att butikerna skall kunna leverera ett tillfredställande kundbemötande är relationen och kommunikationen mellan snusproducenterna och marknadsplatsen en avgörande faktor – en tvåvägskommunikation.²¹⁵ Vi har genom våra intervjuer fått fram att snusföretagen inte ställer några direkta informationskrav på butikerna.²¹⁶ Vissa butiker söker däremot självmant upp information av eget intresse för att kunna ge slutkonsumenten den information som efterfrågas.²¹⁷

Relationerna *R 10 när motparten har monopol: Samarbete med maktföretag* och *R 20 Allianser* sammanför vi i detta avsnitt då de lämpar sig för varandra i vår studie av snusbranschens marknadsplatser. *R 10* speglar det samarbetsavtal med Swedish Match Distribution AB som *underdogs* kämpar för att bli en del av. Vikten av att få skapa en relation med det tydliga maktföretaget Swedish Match Distribution AB är påtaglig då de har en stor täckningsgrad med sina 95 procent.²¹⁸ Denna ojämna maktbalans inom snusbranschen är resultatet av ett tidigare monopol som upphävdes 1961.²¹⁹ En *underdog* som Skruf visar tydligt på detta genom att poängtera att de vill vara en del av Swedish Match distribution: ”Det tar lång tid att få komma in och bli en del av Swedish Match distribution/---/Rutinerna är dock Swedish Match, man vill vara med Swedish Match.”²²⁰ Inte bara Skruf har ett samarbete med Swedish Match, utan flera *underdogs* nyttjar denna relation för att få ut sina varor till marknadsplatsen.²²¹ Dessa samarbetsavtal mellan marknadsledaren och *underdogs* inom

²¹³ Intervju med Sjögrens Tobak

²¹⁴ *ibid.*

²¹⁵ Kahn et al.; 2004; 1086

²¹⁶ Intervju med Sjögrens Tobak, Coop Konsum, Mästerlivs, Statoil, & Skruf

²¹⁷ Intervju med Sjögrens Tobak & Statoil

²¹⁸ <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf>

²¹⁹ http://www.swedish-snus.com/en/usd/snus/shop/snus_shop_history

²²⁰ Intervju med Skruf

²²¹ Intervju med Sjögrens Tobak, City Gross, Mästerlivs, Oj & Statoil

snusbranschen kan liknas med allianser vilka ska generera tillgång till distributionskanaler och därmed minska kostnaderna för att öka parternas gemensamma konkurrenskraft.²²²

5.4 Marknadsplatsens fysiska utformning

”Syns man inte så finns man inte”²²³ Citatet är hämtat ur vår intervju med Skrufs lokala säljare och påvisar innebörden av att göra sig synlig på marknadsplatsen. Ett företags produkt bör uttrycka någon form av attraktion och stå ut ur mängden²²⁴. För att ta upp kampen med konkurrerande snusföretag på marknadsplatsen har Skruf tagit fram en förpackning som utmärker sig i mängden genom att vara vit²²⁵. Enligt våra observationer på marknadsplatsen har vi sett hur just Skrufs förpackning sticker ut från mängden och drar ögonen till sig.²²⁶



Figur 5.3 Bilden visar hur varumärket Skrufs vita dosa sticker ut ur mängden och drar köparens uppmärksamhet till sig (se pil). Källa: Fotograferat efter observation på Mästerlivs i Helsingborg (2007-04-25)

I teoriavsnittet har vi skrivit att det är viktigt att designen uttrycker rätt prisnivå på produkten. Det som kommuniceras genom produktdesignen ska vara i linje med den tilltänkta varumärkesprofileringen.²²⁷ Produkten Montecristo, se figur 5:4, såg vi hade en produktdesign som speglade lyx och exklusivitet vilket även påpekades av Mästerlivs: ”Rusligt skön, skön att hålla i. Den känns mjuk, len och skön./---/Det känns att det är ett dyrt snus./---/ Montecristo är lyxig rakt igenom.”²²⁸ Likaså Sjögrens Tobak talade om Montecristo som ett exklusivt snus vilket vi även fick erfara via noga utstudering av designen på Montecristos dosa.²²⁹

²²² Stensson; 2002; 47

²²³ Intervju med Skruf

²²⁴ Ekberg; 2001; 53-54

²²⁵ Intervju med Skruf

²²⁶ Observationer på City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

²²⁷ Ekberg; 2001; 49

²²⁸ Intervju med Mästerlivs

²²⁹ Observation på Sjögrens Tobak



Figur 5:4 Bilden visar snusprodukten Montecristo och dess design vilket med materialval och utformning ger en lyxig och unik känsla åt produkten.

Genom en stark fokusering på design ökar tillverkaren av snuset Montecristo sina möjligheter att nå flera marknadsplatser. Citatet från Mästerlivs nedan beskriver vikten av design för att öka chansen att nå fler marknadsplatser.

”[Montecristo] har jag inte tagit in, men om jag hade gjort det, så hade den fått en jävligt bra plats för att jag själv tycker det, inte för att säljaren hade på verkat mig. Det är för att vi är intresserade av design här.”²³⁰

Optimal placering för snuskylar har vi fått berättat för oss vara där kunden själv kan se och ta önskat snus.²³¹ Men enligt några respondenter har snuset en förmåga att gå ut ur butikerna på egen hand då snatteri av lättillgänglig tobak är vanligt förekommande.²³² Placeringen av kylarna bestämmer oftast butikerna själva, medan produktplaceringarna i kylarna bestäms av den leverantör som har hyrt ut kylan till marknadsplatsen.²³³ Enligt teorier finns det optimala produktplaceringar i butiker som ofta uppmanar till att placera produkterna i ögonhöjd. De mest eftertraktade platserna i snuskylen är de tre översta raderna vilka i en normalstor snuskyl finns i ögonhöjd, se på nästa sida.²³⁴ I vår intervju med Skruf förtydligade vår respondent hur viktigt det är att finnas och synas i ögonhöjd.²³⁵

Swedish Match var med sina snuskylar närvarande på alla de marknadsplatser som vi besökt. Förutom Swedish Match som distributör av kylar såg vi genom observationer att även Gallaher Snus AB och House of Prince AB hade kylar närvarande på marknadsplatsen.²³⁶

²³⁰ Intervju med Mästerlivs

²³¹ ibid.

²³² Intervju Sjögrens Tobak & Mästerlivs

²³³ Intervju med Skruf

²³⁴ Underhill; 2003; 81

²³⁵ Intervju med Skruf

²³⁶ Observationer på City Gross & Mästerlivs

Avtalen som Swedish Match har angående sina kylar är att närmare 70 procent av kylens utrymme skall tillägnas Swedish Match produkter.²³⁷ För att konkurrera med Swedish Match om snuskylarna har vi fått berättat för oss att de mindre snusföretagen erbjuder attraktivare kylavtal med mindre krav.²³⁸ Statoil använde sig av ett så kallat planogram som fungerar likt en mall över produktplaceringarna i kylan vilket förhandlats fram centralt med berörda snusföretag.²³⁹



Figur 5:5 Bilden visar en normalstor snuskyl och skall illustrera de tre översta fackens lämpliga produktplacering. Källa: Fotograferat efter observation på Oj i Helsingborg (2007-04-26)

Detta skapar en ytterst begränsad marknadsplats med lite utrymme för *underdogs* produkter då de skall slåss om de resterande 30 procenten av försäljningsytan. Skruf's lokala säljare beskriver kampen om dessa 30 procent med följande ord:

”Säljarna bedriver krig, ett krig/---/Tolv fack á 30 snussorter som skall tävla om att komma in på den lilla platsen. Kriga med konkurrenterna och dra ner alla andra, därför drar man oftast ner General till färre platser.”²⁴⁰

Butikerna vi besökt berättade vidare att kampen om marknadsplatsen är stenhård bland snussäljarna som var och varannan vecka möblerar om på marknadsplatsen i kyl och området

²³⁷ Intervju med Mästerlivs

²³⁸ *ibid.*

²³⁹ Intervju med Statoil

²⁴⁰ Intervju med Skruf

kring kassalinjen med reklamskyltar och andra blickfångare för att försäkra sig om sin position i snuskylarna.²⁴¹ Sjögrens Tobak gav oss ett mycket beskrivande citat över denna företeelse:

”De är ganska hungriga allihop, säljarna härjar vilt i kylarna och är ytterst aggressiva. Swedish Match vill synas mest då det är de som äger kylan, de andra mindre aktörerna får slåss om övrigt utrymme.”²⁴²

För att locka till köp används förutom stora snuskylar annat exponeringsmaterial i form av småskylar vid kassalinjen, reklamskyltar, informationsblad samt lockande snusdosdisplayer.²⁴³ Se exempel på figur 5:6 och 5:7.



Figur 5:6 Bilden ovan visar ett exempel på en reklamskylt som dels exponerar snusdosan och har ett informationsblad. Källa: Fotograferat efter observation på Statoil i Helsingborg (2007-04-26)



Figur 5:7 Bilden ovan visar ett exempel på en mindre kyls exponering på kassalinjen. Källa: Fotograferat efter observation på City Gross i Hyllinge (2007-04-24)

Paco Underhill betonar vikten av synlighet vid exponering av produkter för att kunden skall kunna se och välja en specifik produkt. Vi har skådat hur marknadsplatserna ofta placerar snuskylarna utom god räckhåll för slutkonsumenten vilket torde minimera möjligheterna till impulsköp och säljavslut.²⁴⁴ Skyltningen på marknadsplatserna finner vi var ett mycket vanligt förekommande sätt för snusföretag att göra sina produkter synliga och locka till köp. Dock fann vi i denna typ av exponering att skyltningen var monoton, fantasilös och saknade både slagkraft och en specifik inriktning på målgrupp såsom kön. Att målgruppen kvinnor

²⁴¹ Intervju med Sjögrens Tobak, Mästerlivs, Oj & Statoil

²⁴² Intervju med Sjögrens Tobak

²⁴³ Observationer på Sjögrens Tobak, City Gross, Mästerlivs, Oj & Statoil

²⁴⁴ Observation på Sjögrens Tobak, Coop Konsum, Oj & Statoil

ökar kraftigt bland svenska snusare har vi inte märkt av i marknadsföringen under våra observationer.²⁴⁵

5.4.1 Varumärkets betydelse på marknadsplatsen

Snusföretagens profilering skall under perfekta förhållanden spegla slutkonsumentens image av en produkt. Tre delar att beakta med hjälp av Bengt Håkansson är namnet på varumärket, symboler och berättelser kring varumärket, designen på produkten eller slutligen en kombination av dessa.²⁴⁶ Hur ser då profileringen ut i den verkliga snusbranschen? Två varumärkesmotpoler väljer vi därför att beskriva för att visa på de tydliga skillnader dessa varumärken sänder ut.

Lågprissnus LD, se figur 5:8, har en profilering som skall symbolisera ett lågt pris.²⁴⁷ Efter noga observation finner vi att varumärket förmedlar en enkel framtoning utan symboler för lyx och flärd – bara snus. Mästerlivs bekräftar vår observation av varumärket LD och säger: ”LD och de här lågprismärkena, de är duktiga på att sticka ut. Inte för att det är en konstig form på dosan eller för att den är snygg, men för att det är ett lågprismärke.”²⁴⁸



Figur 5:8 Bilden visar lågprisprodukten LD och dess varumärke.
Källa:<http://www.buysnus.com/snus-info.aspx?page=LD-snus&id=8&l=1>

Lyxsnuset General Onyx är ett snus som har följande profil:

”Det här är den bästa General vi har gjort – smaken, dosans design, även prillans utformning har förbättrats för att tillfredställa konsumenternas efterfrågan. Enbart dosans utseende kommer att visa att detta är en speciell produkt...”²⁴⁹

²⁴⁵ Observationer på Sjögrens Tobak, City Gross, Coop Konsum, Mästerlivs, Oj & Statoil

²⁴⁶ Håkansson; 2004; 25

²⁴⁷ http://www.swedish-snus.com/se/usd/snus/shop/snus_shop_brands

²⁴⁸ Intervju med Mästerlivs

²⁴⁹ <http://www.swedishmatch.com/PressReleases/Swe/2005102521410.asp>

Swedish Match har således tagit fram en produkt som de vill skall förmedla exklusivitet med en högklassig smakupplevelse och en tilltalande design. Varumärket General är ett anrikt snusvarumärke som säljer mycket bra enligt våra respondenter²⁵⁰. General Onyx förmedlade för oss en klassisk känsla med symboler som speglar stilfullhet och en design med känsla av lyx i form av en svart och silvrig dosa, se figur 5:9.



Figur 5:9 Bilden visar lyxsnuset General Onyx och dess varumärke.

Källa:http://smokelesstobaccoshop.com/shop/catalog/images/General_onyx.gif

Till detta är även innehållet, snuset, paketerat som en solfjäder. Mästerlivs hade återigen goda reflektioner kring olika snusföretags kommunikering av varumärket: ”De stora märkena har sån dragningskraft, och det har nog med en statusgrej att göra, det känns nog bättre att köra runt med en dosa General än en dosa LD.”²⁵¹ General Onyx är således en kvalitetsfokuserad produkt som har en :/.../förmåga att tillfredställa, eller helst överträffa, kundernas behov och förväntningar.”²⁵²

Ett gemensamt kännetecken för snusföretagen på marknadsplatsen är att de har flera varumärken inom olika segment för att tillgodose flera målgrupper. Detta överensstämmer med teorierna om att det krävs olika varumärkesstrategier för att optimera sin profilering på de segment företag verkar inom.²⁵³ För att exemplifiera för läsaren kan snusföretaget Skruf användas vilket har skapat två olika varumärken, Skruf och Knox, med två olika strategier och agerar således på två olika planer vilket kommunicerar två olika löften till slutkonsument.²⁵⁴

6. Slutsatser

I detta avsnitt konkluderar vi vår redovisning och analys i förhållande till valda frågeställningar.

Våra frågeställningar, som legat till grund för denna uppsats, följer återigen här nedan för att på ett tydligt vis återknyta till vårt problemområde. Slutsatserna skall med hjälp av våra tre

²⁵⁰ Intervju med Coop Konsum, Mästerlivs & Skruf

²⁵¹ Intervju med Mästerlivs

²⁵² http://www.samres.se/filer/samband2006_2.pdf

²⁵³ Håkansson; 2004; 135

²⁵⁴ <http://www.skruf.se/press/press031002.pdf> & <http://www.skruf.se/press/press060208.pdf>

delfrågor svara på vår huvudfrågeställning som är: *vilka strategier använder underdogs inom snusbranschen för att agera konkurrenskraftigt?*

- *Med vilka medel agerar en underdog på sin marknadsplats för att skapa/bibehålla konkurrenskraft*

Med olika medel har vi skådat hur *underdogs* konkurrerar med varandra på marknadsplatsen. Då konkurrenssituationen på branschen är relativt mättad har vi fått en bild uppmålad som visar på tuffa villkor för *underdogs* med sina tio procent av marknaden och bristande jämvikt. Utifrån ett begränsat utrymme på marknadsplatsen, där Swedish Match är dominerande, använder *underdogs* en klassisk strategi på den svenska snusbranschen vilket är att nå ut till och synas på marknadsplatsen. Vår undersökning har visat att det är en klar konkurrensfördel att ingå i Swedish Matchs distributionsnätverk då denna når ut till många marknadsplatser och därför är en attraktiv resurs som ökar konkurrenskraften för de *underdogs* som är en del av detta nätverk. Väl inne på marknadsplatsen har vi sett att det råder en enorm kamp om utrymmet i kylarna där kylens ägare innehar störst utrymme och makt. Ett sätt för *underdogs* att öka konkurrenskraften är att skriva avtal med marknadsplatserna om att få placera egna kylar i butiken för att säkerställa positionen på marknadsplatsen. Vi har sett hur mindre snusföretag, till exempel House of Prince och Gallaher, erbjuder förmånliga kylavtal med lägre krav än Swedish Match för att skapa avtal som är mer tilltalande för butikerna.²⁵⁵

Produkten snus är ytterst generisk då både förpackning och innehåll liknar varandra vilket skapar problem för snusföretagen att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Vi har skådat att sex tydliga trender i dag styr snusbranschen vilka är *lågpris*, *nikotinfritt*, *smaksatta snussorter*, *kön* samt *premium-* och *lyxsnus*. Marknaden har således evolutionerat till dessa sex trender då marknaden för snus är dynamisk och kundernas preferenser ständigt förändras. Branschen kan med utgångspunkt ur de sex trenderna ovan sägas vara relativt mättad och att nya luckor är svåra att skåda. *Underdogs* är därför begränsade att hitta helt nya vägar vilket setts då många agerar ”copycats” på marknaden. Företag inom snusbranschen försöker således positionera sina varumärken på två sätt, antingen genom differentiering av produkten mot en specifik målgrupp eller genom kostnadsledarskap där snusföretag har för avsikt att erbjuda kunden ett högt värde till ett lågt pris som slår konkurrenterna. Vi har även sett hur

²⁵⁵ Observation på City Gross & Mästerlivs

underdogs positionerat sig mot olika segment med olika varumärken parallellt. Detta strider mot Porters uppfattning om att ”hamna i mitten” och den negativa klang som detta utgör. Vi vill säga att snusbranschen lämpar sig för just denna typ av strategi då marknads efterfrågan är ytterst splittrad. För att verka konkurrenskraftigt på snusbranschen måste *underdogs* tillgodose ett flertal smakpreferenser och trender då marknaden är så pass aktiv och förändringsbenägen. Med detta visar *underdogs* att de kan agera konkurrenskraftigt med hjälp av många strategier i bruk samtidigt.

Nästa strategiska tillvägagångssätt som de mindre snusföretagen använder sig av är sensemaking och används för att ge kunden ett högre mervärde än sina konkurrenter. Detta är en del av att ha en god image där slutkonsumenten har goda uppfattningar om varumärket. Skruf är en *underdog* som använt sensemaking som strategi då de genom sin lansering av snuset Skruf på Stureplan skapade en historia kring sin produkt och känsla av tillhörighet för innefolket. Vid framtagande av marknadsföringsstrategier inom snusbranschen kan efterfrågan skapas med hjälp av push- eller pullstrategier. Då snusbranschen är ytterst reglerad har vi sett att snusföretagen framförallt använder sig av pushstrategin direkt på marknadsplatsen. Detta görs via reklamskyltar och annan skyltning i syfte att locka slutkonsumenten till säljavslut. Pullstrategin ser vi används, men ytterst lite då kunden själv måste söka sig till snusföretagens hemsidor för att ta del av snusvarumärket. Informationen som vi fått ta del av på snusföretagens hemsidor har varit ytterst varierande och framförallt har vi saknat information som engagerar slutkonsumenten till köp på marknadsplatsen.

- Hur och vad kommunicerar *underdogs* för att skapa goda relationer till butiker?

Kommunikationen till butikerna har vi sett vara avgörande för att kunna bli en konkurrenskraftig snusaktör på marknadsplatsen. Med detta menar vi att marknadsplatserna blir effektiva medel att bruka om relationerna till dem odlas och förvaltas med ett långsiktigt perspektiv. Säljarna på snusmarknaden skall därför försöka skapa lättsamma relationer med tobaksansvariga på marknadsplatsen utan att vara påträngande. Vi har sett att *underdogs* säljare är bättre på att skapa och underhålla relationer med marknadsplatserna än Swedish Match vilket uppskattas av marknadsplatserna. Relationsmarknadsföring blir därför ett viktigt medel för *underdogs* att bruka på snusbranschen. De relationer som uppstår på snusbranschen mellan säljare och marknadsplatsen skapas oftast genom kommunikation ”face-to-face”. Detta görs för att marknadsplatsen skall få ett ansikte på snusföretaget samt minska missförstånd

och eventuella frågetecken vilka kan redas ut direkt på marknadsplatsen. Relationen till marknadsplatsen kan dock backas upp av andra kommunikationsformer som telefonsamtal och brev. Genom relationer mellan två ansikten skapas ett interfunktionellt relationsklimat som kan få *underdogs* att framstå som trovärdiga och seriösa företag att använda på marknadsplatsen. Goda relationer med butiken genererar goda relationer med slutkonsumenten. Med detta menar vi att marknadsplatsen utgör den scen där smakpreferenser och annan intressant information går att hämta för *underdogs*. Genom en tvåvägskommunikation blir detta möjligt då butikerna sitter inne på denna typ av information och således ökar konkurrenskraften för de aktörer som använder marknadsplatsen som en resurs till förbättring. Likaså är det viktigt att *underdogs* sprider kunskap till butiker om sina produkter och nylanseringar för att utnyttja potentiell hjälp på marknadsplatsen vilket då sluter tvåvägskommunikationen. Vidare är *underdogs* relation till Swedish Match Distribution AB ytterst viktig att odla och bibehålla för att bli konkurrenskraftiga, då detta är ett ovärderligt hjälpmedel för *underdogs* att synas på marknadsplatsen

- Hur förstärker och synliggör en *underdog* sitt varumärke i relation till andra aktörer på marknadsplatsen?

Med anledning av *underdogs* kuvade ställning på snusmarknaden har vi skådat svårigheterna för de mindre snusföretagen att ta plats och bli en jämställd konkurrent till Swedish Match. Swedish Match har vi sett är kylägare på de flesta marknadsplatserna vilket ger *underdogs* en underlägsen position att synas i kylarna då de optimala platserna tas upp av Swedish Match produkter. *Underdogs* förstärker och synliggör därför sitt varumärke genom en blandning av lockande design, aggressiv skyltning och att bevaka sin position på marknadsplatsen genom kontinuerliga säljbesök. Detta vill vi exemplifiera med hjälp av snusföretaget Skruf som använder en unik vit snusdosa som backas upp av upprepad reklam på marknadsplatsen som deras säljare ofta besöker för att bevaka sin plats i kylan och konkurrenternas aktivitet. Ett annat exempel är lågprissnuset LD som med dosans enkla utformning och överensstämmande pris förmedlar det LD har för avsikt att förknippas med. Denna matchning av profil och image är avgörande för att ett snusvarumärke skall lyckas erhålla en del av marknadens kaka. Slutkonsumentens bild måste motsvara snusföretagets önskade profil av deras varumärke för att bli lyckosam.

Design kan alltså användas som ett medel att synas och förstärka sitt varumärke på marknadsplatsen. Designen kan dock inte ensam framhäva ett varumärke, utan kräver fördelaktiga och synliggjorda produktplaceringar i snuskylarna för att få sin fulla effekt på marknadsplatsen. Lukrativa avtal, förhandlingar och planogram med butiker kan stärka möjligheterna för en *underdog* att synliggöra sitt varumärke på en begränsad marknadsplats. För att synliggöra ett varumärke ytterligare utnyttjas annat exponeringsmaterial i form av småkylar i kassalinjen, reklamskyltar och informationsblad. Denna exponering är i dagsläget relativt monoton och fantasilös som dessutom saknar inriktning på specifika målgrupper och borde istället försöka skapa en ökad nyfikenhet hos konsumenten.

6.1 Slutreflektioner

Som avslutande reflektioner och för att sluta cirkeln i denna uppsats skall vi nu reflektera kring uppsatsens resultat och slutsatser. Vår sista frågeställning skall hjälpa oss att vidareutveckla *underdogs* möjligheter att öka konkurrenskraften på snusbranschen. Frågan är: *Är dessa strategier, medel och kommunikation tillräckliga eller bör de förändras eller kompletteras för att stärka konkurrenskraften?*

De strategier som i dag utnyttjas finner vi är tillräckliga för att uppnå godkänd konkurrenskraft. För att bli riktigt konkurrenskraftiga krävs dock att *underdogs* ser möjligheterna istället för molnen som den stora jätten Swedish Match skapar. *Underdogs* kan till exempel undvika att stå i skuggan och ge produkten snus ett nytt ljus genom att vara innovativa med exempelvis förändrad förpackningsdesign från rund till rektangulär. Vidare kan så enkla saker som dagens trender kombineras för att öka konkurrenskraften. Med detta menar vi att snuset som riktar sig till kvinnor, exempelvis Mocca, kan framhävas betydligt bättre än vad som i dag görs. Återigen är designen medioker och de innovativa lösningarna lyser med sin frånvaro. Dosan skulle lätt kunna bli betydligt mer uppseendeväckande med en utmanande och moderiktig utformning. Vidare kan materialval lätt påverka känslan som en produkt ger vilket vi fått erfara med hjälp av snuset Montecristo. Ett snus som riktar sig till kvinnor kan ha olika tyger som materialval eller glaspärlor för att locka en trendmedveten målgrupp till köp. När väl produkten har en spännande utformning blir det lättare att lätta upp stämningen på marknadsplatsen med enhetlig reklam som förmedlar snusdosans karaktär och skapar en påtaglig sensemaking och återkommande berättelse om varumärket.

För att knyta ihop säcken kring detta område menar vi att *underdogs* har ett stort spelrum att ta fram formgivna produkter som kommunicerar en spännande framtoning som slutkonsumenten kan ta till sig och förknippa sig med. Vi vill därför framhäva Internet som en betydelsefull media vid sidan om marknadsplatsen att bygga vidare varumärket och dess berättelse på. Med detta synsätt finner vi därför att *underdogs* bör satsa på sin profilering för att skapa en unik image av sina varumärken i kundernas medvetande. Om marknadsplatserna var mer informationsrik skulle *underdogs* kunna ha en större chans att kunna hävda sina produkter jämte Swedish Match. Sammanfattningsvis finner vi att *underdogs* kommunikation till marknadsplatsen är fullt tillräcklig, men kan förstärkas betydligt bättre genom att kommunicera till slutkonsumenten via nyskapande produkter och enhetliga kampanjer som tillsammans kommunicerar varumärkets berättelse.

För att *underdogs* skall få ökad tillgång till marknadsplatsens säljyta skulle ett samarbete mellan de mindre snusföretagen vara lämpligt för att stärka gruppkonstellationens position. Ett sådant samarbete skulle kunna vara att de tillsammans erbjuder marknadsplatsen lån av kyl mot att deras produkter får erhålla bättre placeringar. Tillsammans skapas en allians av *underdogs* som blir en starkare utmanare till Swedish Matchs dominerande maktposition.

Ett steg vidare i denna uppsats skulle kunna vara att aktivt observera kundernas trivsel på marknadsplatsen och på vilket sätt den fysiska miljön har potential att påverka de mindre aktörernas möjligheter att sälja. Detta tillvägagångssätt skulle kunna ligga till grund för vidare forskning. Vidare skulle det vara intressant att se om en *underdog* kan konkurrera med Swedish Match under en längre tid utan att vara del av deras distributionsnätverk, med vilka medel når denna marknadsplatsen? I direkt anknytning till vår uppsats skulle det vara intressant för oss att ta in fler snustillverkares syn på snusbranschen och dess marknadsplats samt undersöka om Swedish Match känner av kampen med *underdogs* på marknadsplatsen.

7. Källförteckning

Tryckta källor

Facklitteratur

Bryman, Alan. (2006). Samhällsvetenskapliga metoder. Tredje upplagan. Malmö: Liber.

Charles, Kirk.(1998). The art of communication. Black Enterprise. Vol. 29, nr.1. Sid. 116-117.

Christensen, Lars. Andersson, Nina. Carlsson, Carin. Haglund, Lars. (2005). Marknadsundersökning – en handbok. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Dean, Dwane Hal. (2004) Evaluating potential brand associations through conjoint analysis and market simulation. The Journal of Product and Brand Management. Vol. 13, nr.7. Sid. 506-513.

Degerman, Lisette. Karlsson, Hanna. Laidna, Lina. (2007). Fint som snus. B-uppsats. Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap. Mittuniversitetet.

Dinis, Anabela. (2006). Marketing and innovation: Useful tools for competitiveness in rural and peripheral areas. European Planning Studies. Vol. 14, nr.1. Sid. 9-22.

Ekberg, Stefan. (2001). Gerillaföretagaren. Stehag: Gondolin.

Falkheimer, Jesper. (2005). Medier och kommunikation. Lund:Studentlitteratur.

Feltenstein, Tom. (1998). Underdog marketers must fight the bigger dogs one battle at a time to win the war. Nation's Restaurant News. Vol. 32, nr. 28. Sid. 26,90.

Grant, Robert M. (2005). Contemporary Strategy Analysis. Fifth Edition. Oxford:Blackwell.

Grönroos, Christian. (2004). Service Management och marknadsföring. En CRM ansats. Malmö: Liber Ekonomi.

Grundy, Tony. (2006) Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*. Vol. 15, nr.5. Sid. 213-229.

Gummesson, Evert. (1995). *Relationsmarknadsföring, Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber-Hermods

Hallgren, Örjan. (2006). *Handelns Relationer*. Första upplagan. Helsingborg: Ekonomibok Förlag.

Håkansson, Bengt. (2004). *Det missförstådda varumärket. Myt och sanning om »företagets främsta tillgång«*. Helsingborg: Liljedahl & Co Förlag.

Kahn, Kenneth B. Reizenstein, Richard C. Rentz, Joseph O. (2004). Sales–distribution interfunctional climate and relationship effectiveness. *Journal of Business Research*. Vol. 57, nr.10. Sid. 1085-1091.

Kald, Magnus. (2003). Strategic positioning: a study of the Nordic paper and pulp industry. *Strategic Change*. Vol. 12, nr.6. Sid. 329-343.

Kotha, Suresh. Vadlamani, Bhatt L. (1995). Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, nr.1. Sid. 75-83.

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Saunders, John. Wong, Veronica. (2001). *Principles of Marketing*. Third Edition. Harlow: Pearson Higher Education Limited.

Kvale, Steinar. (2006). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lodish, Leonard M. Morgan, Howard Lee. Kallianpur, Amy. (2001). *Entrepreneurial Marketing: Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Lundén, Björn. Svensson, Ulf. (2002). *Marknadsföring för småföretag*. Fjärde upplagan. Näsviken. Björn Lundén Information.

Neill, Stern. Rose, Gregory M. (2006). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*. Vol. 59, nr.1. Sid. 1-10.

Ni, Lan. (2006). Relationships as organizational resources: Examining publicrelations impact through its connection with organizational strategies. *Public Relations Review*. Vol. 32, nr.3. Sid. 276-281.

Stensson, Stina. (2002). *Möte med konkurrens – hur du marknadsför offentlig verksamhet*. Malmö: Liber Ekonomi.

Sundling, Janne. (2007). *Tobaksjättar söker nya jaktmarker*. Resumé. Nr 13. Sid. 30-34

Turner, Jeanine W. Reinsch, Lamar N, Jr.(2007). The Business Communicator As Presence Allocator. Multicommunicating, Equivocality, and Status at Work. *The Journal of Business Communication*. Vol. 44, nr.1. Sid. 36-58.

Underhill, Paco. (2003). *Why we buy*. The science of shopping. New York City: Thomson Corporation, TEXERE.

Weick, Karl E. Sutcliffe, Kathleen M. Obsfeldt, David. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, nr.4. Sid. 409-421.

Whittington, Richard. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber Ekonomi.

Elektroniska källor

Internet

- <http://www.buysnus.com/snus-info.aspx?page=LD-snus&id=8&l=1> (Läst: 2007-05-20)
- http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_12597300.asp (Läst: 2007-05-08)
- www.eniro.se (Läst: 2007-04-09)
- <http://enkelriktat.intresseklubben.com/categories/strategi/> (Läst 2007-04-11)
- <http://www.flsnus.se/sw19203.asp> (Läst: 2007-05-03)

- http://www.gothiatek.com/templates/start.aspx?page_id=36 (Läst: 2007-05-18)
- <http://www.habanosnordic.se/snus.htm> (Läst: 2007-05-15)
- <http://www.habanosnordic.se/index.htm> (Läst: 2007-05-18)
- http://www.kkv.se/t/Page____362.aspx (Läst: 2007-05-10)
- http://www.kkv.se/t/Page____578.aspx (Läst: 2007-05-10)
- http://www.manpower.se/MPNet3/Content.asp?NodeRef=JOB_SHOW_CAND&JobID=297372&Ref=SWEDEN_NORDIC (Läst: 2007-05-03)
- http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/esse/web_translate.jsp?t_word=underdog (Läst 2007-04-09)
- http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=111096&i_word=alfahane&i_h_text=1&i_rphr=alfahane (Läst 2007-04-09)
- <http://www.nonsmoking.se/main.asp?areaID=3> (Läst: 2007-05-14)
- <http://www.northerner.com/html/snsphab-montecristo.html> (Läst: 2007-05-20)
- <http://www.northerner.com/products/swm9204.html> (Läst: 2007-05-21)
- <http://www.notisum.se/rnp/SLS/LAG/19941738.HTM> (Läst: 2007-05-03)
- <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19930581.HTM> (Läst: 2007-05-03)
- http://www.samres.se/filer/samband2006_2.pdf (Läst: 2007-05-07)
- <http://www.skruf.se> (Läst: 2007-05-18)
- <http://www.skruf.se/press/press031002.pdf> (Läst: 2007-05-14)
- <http://www.skruf.se/press/press060208.pdf> (Läst: 2007-05-03)
- <http://www.skruf.se/press/press060815.pdf> (Läst: 2007-05-03)
- http://smokelesstobaccoshop.com/shop/catalog/images/General_onxy.gif (Läst 2007-05-20)
- http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9741974.asp (Läst: 2007-05-10)
- http://www.svd.se/dynamiskt/noje/did_8974461.asp (Läst: 2007-05-14)
- <http://www.swedishmatch.com/Swe/Bolagsstammotal.asp> (Läst: 2007-05-16)
- <http://www.swedishmatch.com/Swe/OmSnus.asp> (Läst: 2007-05-03)
- <http://www.swedishmatch.com/Swe/SnusandetISiffror.asp> (Läst: 2007-05-03)
- <http://www.swedishmatch.com/Swe/TrendExpertOmGeneralOnyxNyttPremiumsnusLxxtrendenHarNattSnuset.asp> (Läst: 2007-05-15)
- http://www.swedish-snus.com/en/usd/snus/shop/snus_shop_brands (Läst: 2007-05-03)
- http://www.swedish-snus.com/en/usd/snus/shop/snus_shop_history (Läst: 2007-05-08)
- <http://www.xqs.se/> (Läst: 2007-05-15)

Muntliga källor

- Arvidsson, Mats. Butikschef. *Mästerlivs*. Sundstorget 8, Helsingborg. (2007-04-25, Klockan 13.00).
- Börjesson, Margareta. Butikschef. *Sjögrens Tobak*. Kullagatan 28, Helsingborg. (2007-04-23, Klockan 11.00).
- Ekberg, Eva. Förbutiksansvarig. *Oj Lågprismarknad AB*. Carl Krooks Gata 30, Helsingborg. (2007-04-26, Klockan 11.00).
- Ollerup, Oskar. Lokal snussäljare. *Skruf*. Stortorget 8, Helsingborg (2007-04-23, klockan 15.00).
- Olofsson, Kristina. Tobaksansvarig. *Coop Konsum*. Kopparmöllegatan 5, Helsingborg. (2007-04-24 Klockan 15.30).
- Sörensen, Bibi. Tobaksansvarig. *City Gross*. Dragaregatan 1, Hyllinge. (2007-04-24, Klockan 13.00).
- Tinnert, Tina. Anläggningsansvarig. *Statoil, Ättekulla*. Rusthållsgatan 51, Helsingborg. (2007-04-26, Klockan 13.00).

Bilaga 1: Intervjuguide till butiker

Vad har Du för uppfattning om snusbranschen?

- Är den under märkbar förändring? (expansiv?)
- Nya produkter, nya aktörer som vill slå sig in?
- Upplever du att snuset tar marknadsandelar från substitut såsom cigaretter?

Hur upplever Du att konkurrensen är inom snusbranschen?

- Är det en fördel eller nackdel med fler aktörer på snusbranschen?

Vad upplever Ni att kunden efterfrågar?

- Efterfrågas nya sorter eller traditionella märken?
- Pris eller kvalitet som styr? (Premiumsnus kontra lågprissnus)
- Vilken målgrupp efterfrågar vilket snus?

Vilka aktörer upplever Du som hungrigast inom branschen?

- Är det några speciella varumärken som framhävs mer än andra?
- Vad gör aktörerna bakom dessa varumärken för att öka försäljningen?

Vilka avtal har Ni med leverantörerna?

- Påtryckningar vad gäller kylens placering, leverans, produktplacering, affischer?
- Ställs det andra krav från snustillverkaren?
- Har ni några krav på snustillverkaren?

Hur tar leverantörerna kontakt med Er?

- På vilket sätt försöker snustillverkarna få in just sin vara i Er butik?
- Hur kommunicerar leverantörerna med er? (telefonkontakt, personlig försäljning etc?)
- Hur får ni information om de olika produkterna och nylanseringar?
- Sköts kontakten och informationsflödet tillfredställande? – Vad upplever ni saknas?

Har Ni några centrala direktiv vad gäller snusförsäljningen?

Hur upplever Du att de olika snusföretagen försöker särskilja/ differentiera sig?

- Upplever Du att snusföretagen försöker ge produkten ett mervärde åt kunden?
- Om ja, på vilket sätt?
- På vilket sätt försöker Ni skapa mervärde åt snuskonsumenten i butik?

Försöker ni styra eller locka kunden till ett visst köpbeslut?

- Hur? Får ni direktiv av vissa snusföretag att locka kunden med en viss produkt? (Ökad kunskap om en viss produkt / bättre marginaler?)
- Ställer snusföretagen krav på Er om produktkännedom? (utbildning i samband med presentation och kundmöte?)
- Upplever Ni att snusaren på förhand har kunskap om produkter, eller söker de efter denna information i butiken?
- Finns det snustillverkare som uppmanar till merförsäljning av just deras varumärke?
– Om ja, hur och med vilka medel?

Finns där en tanke bakom produktplaceringen i kylarna och i butiksmiljön?

- Hur framhävs produkterna? – Kategoriserat efter pris, kvalitet, design eller varumärke/tillverkare? Varför har ni denna struktur?
- Upplever Du att representanter från snustillverkarna försöker påverka den fysiska miljön?
- Om ja, hur?

Har de mindre konkurrerande aktörerna fått erhålla en större del av den totala snusförsäljningen i Er butik?

- Om ja – varför och hur?

Hur försöker snustillverkarna framhäva sitt varumärke i Er butik?

- Vill varumärkena signalera ett visst budskap?
- Hur erhåller snusföretagen de bästa platserna i butiken? – Vem bestämmer?

Upplever Ni att det finns problem med trovärdigheten bland nya produkter?

- Lågt pris = låg kvalitet?
- Märkbar skillnad mellan Swedish Match kvalitet och de mindre aktörernas kvalitet? (reklamationer och klagomål?)

Vilka konkurrensstrategier upplever Ni att de mindre aktörerna brukar mot marknadsledaren?

- Aktörerna eller varumärkena som slåss mot varandra?

På vilket sätt sker distributionen av snus till Er?

- Egen grossist eller fristående leverantör?
- Finns det något märkbart samarbete mellan några aktörer?

Bilaga 2: Intervjuguide till Säljare

Vad har Du för uppfattning om snusbranschen?

- Är den under märkbar förändring? (expansiv?)
- Nya produkter, nya aktörer som vill slå sig in?
- Upplever du att snuset tar marknadsandelar från substitut såsom cigaretter?

Hur upplever Du att konkurrensen är inom snusbranschen?

- Är det en fördel eller nackdel med fler aktörer på snusbranschen?

Vad upplever Ni att kunden efterfrågar?

- Efterfrågas nya sorter eller traditionella märken?
- Pris eller kvalitet som styr? (Premiumsnus kontra lågprissnus)
- Vilken målgrupp efterfrågar vilket snus?

Vilka upplever Du är Era största konkurrenter?

- Är det några speciella varumärken som framhävs mer än andra?
- Vad gör aktörerna bakom dessa varumärken för att öka försäljningen?

Vad har Ni gjort för att ta upp kampen med Swedish Match?

- säljstrategier, produktstrategier och övriga strategier

Vilka avtal har Ni med butikerna?

- Vad gäller kylens placering, leverans, produktplacering, affischer?

Hur tar ni kontakt med butikerna?

- På vilket sätt försöker Ni få in Er vara i butik?
- Hur kommunicerar Ni med marknadsplatsen? (telefonkontakt, personlig försäljning etc?)
- Hur ger Ni information om de olika produkterna och nylanseringar?

Vilka centrala direktiv har Ni vad gäller snusförsäljningen?

Hur upplever Du att de olika snusföretagen försöker särskilja/ differentiera sig?

- På vilket sätt försöker Ni skapa mervärde åt snuskonsumenten i butik? (design)

Försöker ni styra eller locka kunden till ett visst köpbeslut?

- Hur? Vilka konkurrensstrategier använder Ni för att locka kunden att köpa er produkt? (Ökad kunskap om en viss produkt)
- Ställer Ni några krav på Marknadsplatsen/butiken om produktkännedom? (utbildning i samband med presentation och kundmöte?)
- Upplever Ni att snusaren på förhand har kunskap om produkter, eller söker de efter denna information i butiken?
- Uppmanar Ni till merförsäljning av just Ert varumärke?
 - Om ja, hur och med vilka medel?

Finns där en tanke bakom produktplaceringen i kylarna och i butiksmiljön?

- Hur framhävs produkterna? – Kategoriserat efter pris, kvalitet, design eller varumärke? Varför har ni denna struktur?
- Hur påverkar Ni den fysiska miljön?
- Om ja, hur?

Har Ni som mindre aktör fått större utrymme i relation till den totala snusförsäljningen?

- Om ja – varför och hur?

Hur försöker Ni framhäva Ert varumärke i butik?

- Har ni för avsikt att Era varumärken ska signalera ett visst budskap?
- Hur erhåller snusföretagen de bästa platserna i butiken? – Vem bestämmer?

Upplever Du att det finns problem med trovärdigheten bland nya produkter?

- Lågt pris = låg kvalitet?
- Finns, och vill ni skapa en skillnad vad gäller Er produktkvalitet i relation till Swedish Match?

På vilket sätt sker distributionen av Ert snus?

- Egen grossist eller fristående leverantör?
- Finns det något märkbart samarbete mellan några aktörer?
- Vilka samarbetar Ni med?

Vad är det Ni säljare får provision på?

- volym eller täckning?