



Företagsekonomi, FEKK01
Kandidatuppsats i Marknadsföring
Vårterminen 2011

KONKURRERA MED BRÖD *– ATT ÄTA ELLER ÄTAS?*

FÖRFATTARE:

Pernilla Blixt

Charlotte Borgeke Nilsson

Jenny Jönsson

HANDLEDARE:

Magnus Lagnevik

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Konkurrera med bröd - Att äta eller ätas?

Seminariedatum: 31 maj, 2011

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete, Marknadsföring kandidatnivå, 15hp

Författare: Pernilla Blixt, Charlotte Borgeke Nilsson, Jenny Jönsson

Handledare: Magnus Lagnevik

Fem nyckelord: Blue Ocean Strategy, brödbranschen, innovation, konkurrensstrategier, trender

Syfte: Vårt syfte är att fördjupa förståelsen kring hur strategiskt konkurrensarbete påverkar konkurrenssituationen på den svenska brödmarknaden. Vi avser att titta på traditionella konkurrens- och tillväxtstrategier i allmänhet och Blue Ocean-strategin i synnerhet. Vårt syfte är även att klargöra huruvida Blue Ocean-strategin kan fungera som metod på den svenska påsbrödsmarknaden eller ej.

Metod: Denna uppsats har en deduktiv ansats och för att på bästa sätt finna svar på vår frågeställning har vi använt oss av en kvalitativ metod. Både primär och sekundärdata har använts och mycket av det empiriska materialet är inhämtat genom omfattande trendspaningar, observationer och samtal. Fallföretaget Pågen utgör exempel för hela den svenska påsbrödsbranschen och trendspaningen har skett i tre olika europeiska länder.

Teoretiska perspektiv: Vårt teorikapitel beskriver dels klassiska och konventionella konkurrens- respektive tillväxtstrategier, dels Blue Ocean-strategin. De klassiska teorierna har beskrivits för att illustrera hur konkurrenssituationen ser ut på den svenska marknaden för påsbröd idag. Uppsatsens tyngdpunkt har emellertid legat på den något modernare Blue Ocean-strategin i syfte att skapa konkurrensmöjligheter i framtiden.

Empiri: För att finna trender och utvecklingsriktlinjer inom brödbranschen har vi i huvudsak ägnat oss åt trendspaning och observationer. Vi har även genomfört en djupintervju med fallföretaget Pågen, för att ta reda på hur de driver verksamheten idag. Samtligt empiriskt material har sammanställts och legat till grund för analysen.

Resultat: Vi menar att det går bra att använda sig av andra konkurrensstrategier på brödmarknaden än de klassiska. Den extrema konkurrensen i kombination med stagnerande lönsamhet och total imitationsbenägenhet i påsbröds-kategorin kräver nytänkade och innovation. Vi har i denna uppsats visat att det finns möjligheter att skapa nytt marknadsutrymme genom att arbeta strategiskt efter Blue Ocean-konceptet. Vi menar att en möjlig väg för påsbrödsproducenterna är att konkurrera på distributions- och försäljningssidan, då den är mer komplex och svårare att imitera. På detta sätt undgår brödleverantören även pressen från dagligvaruhandeln vilket i sig kan leda till ökad lönsamhet på sikt. Genom redan väl utvecklad distribution och produktion kan producenten sälja löspackat bröd och påsbröd i brödbilar, och därigenom behålla och framhäva färskheten i kombination med ökad tillgänglighet och exponering.

Summary

Title: Compete with bread – To eat or be eaten?

Seminar date: May 31, 2011

Course: FEKK01, Bachelor's Thesis in Business Administration, Marketing Management, 15 ECTS

Authors: Pernilla Blixt, Charlotte Borgeke Nilsson, Jenny Jönsson

Advisor: Magnus Lagnevik

Key words: Blue Ocean Strategy, bread market, innovation, competitive strategies, trends

Purpose: Our purpose is to deepen our understanding in which way the strategic competition policies affect the competitive situation in the Swedish bread market. We intend to look at the traditional competition and growth strategies in general and the Blue Ocean Strategy in particular. Our purpose is also to clarify whether the Blue Ocean Strategy can be useful as a method in the Swedish market of plastic bag packed bread or not.

Methodology: This paper is written with a deductive approach and to find adequate data we used a qualitative approach. Both primary and secondary data were used and much of the empirical evidence is gathered through extensive trend spottings, observations and conversations. Pågen is a case company which works as an example to the entire Swedish market of plastic bag packed bread. Trend spottings has been made in three different European countries.

Theoretical perspectives: Our theory chapter describes both classical, conventional competition and growth strategies, as well as the Blue Ocean Strategy. The classical theories have been described to illustrate how the competition works in the Swedish market for plastic bag packed bread today. This paper focuses on the slightly more modern Blue Ocean Strategy in order to create competitive opportunities in the future.

Empirical foundation: To find trends and directions of development within the bread industry, we have mainly been dedicated to trend spotting and observation. We also conducted an interview with the case company Pågen, to find out how they run their business today. The empirical data has been compiled and has formed the basis for analysis.

Conclusions: We argue that it is possible to use different competitive strategies in the bread market other than the classical. The extreme competition, combined with stagnant profitability and competitor's imitations in the market of plastic bag packed bread require new thinking and innovation. In this case we have demonstrated that there are opportunities to create new market space by working strategically with the Blue Ocean concept. We consider that a possible way for the producers of plastic bag packed bread to compete is in distribution and sales, because it is more complex and difficult to imitate. In this way the bread supplier avoids pressure from supermarkets and retailers, which in itself can lead to increased profitability in the long run. Through the already well developed distribution and production, the producer can sell unpacked bread and plastic bag packed bread in bread trucks, and thereby retain and enhance the freshness, combined with increased accessibility and exposure.

1	INLEDNING	5
1.1	BAKGRUND	5
1.2	PROBLEMOMRÅDE	7
1.3	FRÅGESTÄLLNING.....	8
1.4	SYFTE	8
1.4.1	<i>Förväntat bidrag till Brödmarknaden</i>	9
1.4.2	<i>Förväntat kunskapsbidrag</i>	9
1.5	AVGRÄNSNINGAR	9
1.5.1	<i>Uppsatsens målgrupp</i>	9
1.6	DEFINITIONER.....	9
1.7	DISPOSITION	10
2	METOD	11
2.1	VETENSKAPLIG ANSATS.....	11
2.2	KVALITATIVT ANGREPPSSÄTT	11
2.3	TILLVÄGAGÅNGSÄTT OCH DATAINSAMLING.....	12
2.3.1	<i>Primär och sekundärdata</i>	12
2.3.2	<i>Observationer och trendspaning</i>	12
2.3.3	<i>Intervjuer</i>	13
2.4	URVAL.....	14
2.5	METODUTVÄRDERING	15
2.6	KÄLLKRITIK	15
3	DE TRE STÖRSTA AKTÖRERNA PÅ MARKNADEN FÖR PÅSPACKAT BRÖD	17
3.1	PÅGEN	17
3.2	FAZER.....	18
3.3	POLARBRÖD.....	19
4	EMPIRI	21
4.1	TRENDSPANING, SAMHÄLLSTRENDER OCH LIVSSTILAR	21
4.2	TRENDSPANING BRÖD, MALMÖ, SVERIGE.....	24
4.3	TRENDSPANING BRÖD, KÖPENHAMN, DANMARK	27
4.4	TRENDSPANING BRÖD, TÜBINGEN, TYSKLAND	29
4.5	TRENDSPANING, DAGLIGVARUHANDELNS BRÖDAVDELNINGAR.....	31
4.6	SAMMANFATTNING AV HUR TRENDSPANINGARNA YTTRAR SIG PÅ BRÖDMARKNADEN	34
4.7	SAMMANDRAG AV INTERVJU MED PÅGENS INKÖPSCHEF	35
5	TEORI	41
5.1	PORTERS FIVE FORCES.....	41
5.2	PORTERS GENERISKA STRATEGIER	42
5.3	ANSOFF´S TILLVÄXTMATRIS	44
5.4	RIES & TROUT	44
5.5	BLUE OCEAN STRATEGY	45
5.5.1	<i>De fyra stegen för att visualisera en strategi</i>	46
5.5.2	<i>Värdeinnovation</i>	47
5.5.3	<i>De fyra åtgärderna för att skapa en ny värdekurva</i>	48
5.5.4	<i>De sex vägarna</i>	49
5.5.5	<i>Svårigheter och kritik</i>	52
6	ANALYS.....	54
6.1	EN BRÖDMARKNAD I FÖRÄNDRING SAMT KONKURRENSSITUATIONEN	54
6.2	POSITIONERING.....	56
6.3	TILLVÄXTMÖJLIGHETER	58

6.4	MARKNADSKRAFTER OCH OBSERVANDUM	60
6.5	SKAPANDET AV EN BLÅ OCEAN	61
6.5.1	<i>De fyra åtgärderna för att skapa en ny värdekurva</i>	62
6.5.2	<i>Pågens nya strategibild</i>	70
6.5.3	<i>De sex vägarna</i>	70
7	DISKUSSION	79
7.1	DISKUSSION AV ANALYSEN.....	79
7.2	DISKUSSION KRING BLUE OCEAN-STRATEGIN	83
8	SLUTSATS	85
8.1	BIDRAG TILL BRÖDMARKNADEN.....	85
8.2	KUNSKAPSBIDRAG	85
8.3	TEORETISKT BIDRAG TILL FÄLTET	86
8.4	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	86
9	KÄLLFÖRTECKNING	87

1 Inledning

Inledningskapitlet börjar med relevant bakgrundsinformation till uppsatsämnet. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i en frågeställning och ett syfte. Sedan förklaras avgränsningar såväl som nödvändiga definitioner på flitigt förekommande begrepp i uppsatsen. Sist i kapitlet beskriver vi vilket förväntat kunskapsbidrag vi vill uppnå och vilken målgrupp denna uppsats riktar sig till.

1.1 Bakgrund

I Sverige konsumeras det ca 60 kg bröd per år och person, varav ca 55 kg utgörs av mjukt bröd (inklusive tunnbröd) och endast en liten del utgörs av hårt bröd¹. Ungefär 2 % av brödmarknaden utgörs av hemmabak, vilket alltså innebär att ca 98 % av det bröd som konsumeras i Sverige är tillverkat av landets verksamma bagerier och konditorier. I dagsläget köper svenskarna i huvudsak sitt matbröd i dagligvarubutikerna.²

Brödätandet har ökat³ de senaste åren och beroende på var i Sverige konsumenterna bor äts olika typer av bröd⁴. Generellt sett är trenden att det konsumeras alltmer mörkt bröd⁵. Den genomsnittliga utgiften i kronor på bröd per hushåll och år tenderar att variera något beroende på vilken socioekonomisk grupp konsumenten tillhör. Den grupp som har högst genomsnittlig årlig utgift i kronor per bröd och hushåll är kategorin jordbrukare och företagare, följt av högre tjänstemän, medan den grupp som har lägst genomsnittlig utgift i kronor per bröd och hushåll är studerande.⁶

Den totala brödmarknaden i Sverige omsätter ca 17 miljarder kronor, och det finns ungefär 1 250 verksamma företag inom bagerimarknaden, varav ca 300 är leveransbagerier och ungefär 950 är konditorier. Leveransbagerierna omsätter ca 12 miljarder kronor, varav 60 % av dessa utgörs av mjukt matbröd, ca 7 % av knäcke- och

¹ Jordbruksverkets hemsida (1)

² Brödinstitutets hemsida (1)

³ Jordbruksverkets hemsida (1)

⁴ Brödinstitutets hemsida (3)

⁵ Brödinstitutets hemsida (2)

⁶ Scb's hemsida

tunnbröd och ungefär 33 % av kaffebröd och konditori.⁷ Den del av brödmarknaden som för närvarande ökar och spås tillväxt även framöver är bake off-kategorin⁸. Även opackade industribakade slutprodukter verkar öka i såväl intresse som omsättning eftersom dessa ges alltmer uppmärksamhet och större butiksutrymme. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att hela kategorin för det löspackade brödet verkar gå en ljus framtid till mötes. Samtidigt har kategorin för påspackat bröd stagnerat⁹.

I takt med att influenserna från andra länder har ökat och att vi bryr oss alltmer om - och ställer krav på - vad vi äter, har utvecklingen gått framåt i brödbranschen. Sverige har idag ett välutvecklat brödsortiment där variationsbredden är enorm. Idag är det en självklarhet att kunna välja bland såväl påspackade mörka portionsbröd, gasförpackade ciabatta, färsk baguette eller bröd med lågt glykemiskt index (GI).

Idag finns dessutom en ständigt pågående opinion och debatt om bröd och dess innehåll samt nytta. En del förespråkar hembakat surdegsbröd, andra vill uppmärksamma och gynna lokala bagerier medan de stora bagerierna vill framhäva sina fördelar med det industribakade brödet. Det förekommer idag även dieter som inte förespråkar bröd som föda överhuvudtaget. Internet fungerar som en stor plattform för diskussion, kunskapsinhämtande, informationsutbyte och reklam, och det finns även ett rikt utbud av bakskolor, brödtidningar etc.

Vid en titt på brödhyllan i någon av våra stora dagligvarubutiker är utbudet av till synes snarlika påspackade brödprodukter väldigt stort. På marknaden för påspackat bröd återfinns idag flera aktörer varav Pågen, Fazer och Polarbröd är de tre största¹⁰. Pågen är i dagsläget marknadsledande och har främst sina storsäljare inom kategorierna mörkt matbröd och ljust matbröd, medan Fazer dominerar kategorin mörka portionsbröd och limpor, och Polarbröd är störst inom kategorierna tunnbröd och ljusa portionsbröd¹¹.

Eftersom Pågen under lång tid har varit och fortfarande är den marknadsledande aktören på denna del av brödmarknaden har vi valt att fokusera uppsatsen på hur konkurrens och förändring i brödbranschen påverkar just Pågen. Dessutom har vi tillgång till trovärdig och pålitlig information från företaget. Avsikten med uppsatsen är dock att de andra stora

⁷ Tidningen Bröd, nr 3, mars 2011, s. 44-45

⁸ Jordbruksverkets hemsida (2)

⁹ Nielsen marknadsundersökning 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna,"

¹⁰ Nielsen marknadsundersökning 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna,"

¹¹ Nielsen marknadsundersökning 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna"

bagerierna också ska kunna applicera samma metod, med liknande resultat som vi föreslår att Pågen ska göra, för att möta framtida strategiska utmaningar.

1.2 Problemområde

Som vi nämnde i inledningen så har brödätandet i Sverige ökat. Den totala brödmarknaden kan därför anses vara stabilt ökande men konsumenterna väljer idag i allt större utsträckning andra brödprodukter än vad de gjorde för bara några år sedan. Idag föredrar allt fler konsumenter bröd ur den löspackade kategorin medan kategorin för påspackat bröd har stagnerat.

Pågen, Polarbröd och Fazer är de tre största aktörerna på marknaden för påspackat bröd. De verkar emellertid på en marknad där produktrelaterade konkurrensfördelar snabbt blir konkurrensförutsättningar¹² och där bagerierna ständigt kopierar varandra med avseende på såväl produkterna som förpackningarna och andra produktattribut.

Även de tre konkurrerande företagens bakgrundshistorier, sortiment, täckningsgrad i butik och hemsidor är mycket snarlika varandra. Alla har ett starkt varumärke men eftersom samtliga varumärken som verkar inom kategorin för påspackade bröd lätt kan substituera varandra, borde samtliga producenter lida av låg kundlojalitet och hög konkurrens. Ett exempel är då Nielsen år 2009 för Pågens räkning genomförde en undersökning som visade att kundlojaliteten mot Pågens varumärke var förvånansvärt låg¹³. Alla de tre stora konkurrerande påsbrödsproducenterna dras dessutom med sviktande lönsamhet¹⁴.

Svårigheten för de här aktörerna är att framstå som särskiljande och innovativa samt att skapa en dominerande ställning på marknaden för påspackat bröd. Det faktum att kategorin för påspackat bröd dessutom har minskat i omsättning¹⁵ ger ytterligare en indikation på att det bör vara svårt att vara en stark aktör inom den nämnda kategorin. Vidare bör det även nämnas att lönsamheten i branschen är vikande för bagerierna men produkterna är lönsamma för dagligvarubutikerna¹⁶.

¹² Melin F., *Varumärkesstrategi* (1999), s. 211

¹³ Pågens företagspresentation, 2009 powerpoint

¹⁴ Alla bolags hemsida

¹⁵ Nielsen marknadsundersökning, 24 april 2011: "Bröd totalt, senaste 4 veckorna, DVH"

¹⁶ Intervju Blixt J., Inköpschef Pågen

De påspackade bröden verkar ha drabbats av så kallad *marketing myopia*¹⁷ där aktörerna alltså trots vikande försäljning och lönsamhet ändå hållit kvar konceptet i oförändrad form. Den hårda konkurrens som finns på brödmarknaden indikerar att påsbrödsproducenterna behöver bredda sina verksamheter och skapa sig nytt marknadsutrymme utanför det befintliga. Detta för att dels erövra marknadsdelar från den redan etablerade brödmarknaden utanför påsbröds kategorin, dels för att skapa nya marknader med hjälp av befintliga resurser. De traditionella konkurrensstrategier som påsbrödsproducenter brukar använda sig av är oftast justeringar av marknadsmixen. På så vis tillhandahålls ett attraktivt erbjudande för konsumenter inom ramen av det förväntade marknadsutrymmet. Denna uppsats fokuserar istället på andra möjliga konkurrensstrategier.

Bröd har gjort en klassresa från att i det historiska perspektivet vara basföda; vatten och bröd i fängelsehållorna, till att vara ett ytterst medvetet val som signalerar personlighet och livsstil hos konsumenten. Hembakat bröd och löspackade bröd verkar idag upplevas som mer exklusivt och lockande att köpa än påspackat bröd. Vårt informationssamhälle har format en vetgirig och självsäker konsument som har omedelbar tillgång till all önskvärd information samt kan och vill fatta egna beslut. Samtidigt finns en tidspress och ett marknadsbrus i samhället som gör att inköpen ska vara snabba och ha låga monetära kostnader samt ha låga transaktionskostnader, för att kunderna ska vara nöjda. Brödet ska alltså vara ett unikt livsstilsval att göra sig omak för, samtidigt som det ska vara lättillgängligt och tidssparande för konsumenten.

Utifrån denna paradox vill vi belysa hur de stora aktörerna i den påspackade brödkategorin kan hantera framtida utmaningar och skapa strategier för att slippa konkurrens och istället skapa blåa oceaner av lönsamhet.

1.3 Frågeställning

Är det möjligt att tillämpa Blue Ocean-strategin på den svenska påsbrödsmarknaden så som den ser ut idag?

1.4 Syfte

Syftet med vår kandidatuppsats är att fördjupa förståelsen kring hur strategiskt arbete i allmänhet och Blue Ocean-strategin i synnerhet, påverkar konkurrenssituationen på den svenska brödmarknaden för påsbrödsproducenter. Uppsatsen har skrivits mot bakgrund

¹⁷ Armstrong G. & Kotler P., *Marketing: An Introduction* (2009), s. 39

av skribenternas eget kunskapsintresse och det finns inget specifikt uppdrag kring vilket denna uppsats är baserad.

1.4.1 Förväntat bidrag till Brödmarknaden

Syftet med denna uppsats är även att kartlägga och förutse hur brödmarknaden strategiskt ska kunna skapa lönsamhet i framtiden.

1.4.2 Förväntat kunskapsbidrag

Vi vill pröva hur väl Blue Ocean-strategin fungerar för att bygga konkurrensstrategier på brödmarknaden i Sverige.

1.5 Avgränsningar

Brödmarknaden är under ständig förändring och utveckling, och det finns idag många olika producenter och brödkategorier på den svenska brödmarknaden. Vi har valt att inrikta oss på hur aktörerna på den svenska marknaden för mjukt påspackat bröd agerar i konkurrenshänseende, med motiveringen att den kategorin idag har en mycket intressant och hård konkurrenssituation. Uppsatsen avser endast påsbrödsproducenternas försäljning av mjukt matbröd till dagligvaruhandeln och därigenom hushåll, ej till industrier eller storhushåll. Uppsatsen innefattar heller inte aktörernas försäljning av sött bröd.

1.5.1 Uppsatsens målgrupp

Målgruppen för denna uppsats är dels de som är intresserade av konkurrensstrategier som inte är av det traditionella slaget, dels studenter som vill få en djupare förståelse för möjligheterna till att skapa nya marknadsutrymmen. Dessutom vänder vi oss till de som arbetar i brödbranschen och vill kunna konkurrera med bröd.

1.6 Definitioner

Med *de stora aktörerna* på marknaden för påspackat mjukt bröd avses Pågen, Fazer och Polarbröd. Dessa är alla tillverkare av mjukt påspackat matbröd som saluförs i den svenska dagligvaruhandeln. De går emellanåt också under synonymen *de stora producenterna*.

En *konsument* är här en slutkonsument av produkten, medan en *kund* avser producenternas kunder i form av bland annat dagligvaruhandeln.

Kategorin *mjukt påspackat matbröd* innefattar alla mjuka matbröd som säljs i plastpåse i brödhyllan i dagligvaruhandeln. Det kan alltså vara allt från styckebröd till limpor och kavring, men inte vare sig Giffjar eller knäckebröd. Kategorin innefattar inte gaspackade produkter, ej heller de produkter som finns i självbetjäningsskåp.

Kategorin för löspackat bröd avser i denna uppsats bake off-produkter samt opackat industribakat bröd.

Med *bake off* avses, i denna uppsats, det koncept som innebär att dagligvaruhandeln, servicehandeln och bagerier/konditorier köper in färdiga industribakade degar som de sedan gräddar av och säljer i den enskilda butiken.

Med *opackat bröd* avses här färdiga slutprodukter som dagligvaruhandeln har köpt in från leveransbagerier. Opackat bröd återfinns som regel i så kallade självbetjäningsskåp i dagligvaruhandeln.

Med *den totala brödmarknaden* i Sverige avses i denna uppsats industriellt bakat och förpackat matbröd (såväl hårt som mjukt bröd samt gasförpackat), industriellt bakat opackat matbröd, bake-off-produkter, hemmabakade bröd, restaurangbakade bröd samt lokala bagare/konditorier.

1.7 Disposition

Uppsatsen är strukturerad så att läsaren först möter en inledande text i kapitel *ett*, där bland annat bakgrund, problemområde, syfte, metod och frågeställning står beskrivet. I kapitel *två* beskriver vi den vetenskapliga ansatsen och vilka metoder vi använt för att samla in datan som behandlas i analysen. Kapitel *tre* innehåller en beskrivande text om de tre största aktörerna som konkurrerar inom påspackat bröd. Empirin består av intervjuer, observationer i vår omvärld samt trendspaning i tre olika länder i Europa där vi samlat kvalitativ data. Detta står beskrivet i kapitel *fyra*. I kapitel *fem* och *sex* förhåller vi oss till det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen, samt att vi analyserar den insamlade empirin. Kapitel *sju* består av en diskussion som sedan resulterar i en slutsats som återfinns i kapitel *åtta* där även förslag till vidare forskning ges. Det sista avsnittet är kapitel *nio* som består av källförteckning.

2 Metod

Detta kapitel syftar till att skapa förståelse kring de metodval som vi har gjort i vår uppsats. Inledningsvis motiverar vi valet av vår vetenskapliga ansats, varpå vi sedan argumenterar för vårt val av metodiskt angreppssätt och de övriga metodval vi har gjort. I detta kapitel följer även en beskrivning av våra urval samt en redogörelse för hur vi förhåller oss till metoder och källor.

2.1 Vetenskaplig ansats

Det finns två huvudsakliga tillvägagångssätt att arbeta med teori vilka är deduktiv och induktiv metod. Den deduktiva ansatsen tjänar ett bevisande syfte, till skillnad från den induktiva ansatsen som är av upptäckande karaktär.¹⁸ Vi har i vår studie valt att arbeta utefter en deduktiv metod. Vid detta förfarande utgår man ifrån existerande modeller och teorier, ur vilka förutsägelser och hypoteser härleds och utvärderas utefter empiriska undersökningar i det föreliggande fallet¹⁹. Utvärderingen kommer förhoppningsvis att påvisa hur hållbar teorin är²⁰. Genom att arbeta utefter den deduktiva metoden kan vi göra en teoriprövning av utvalda konkurrensstrategier på brödmarknaden, för att sedan genom empiriska undersökningar kunna svara på vår frågeställning.

2.2 Kvalitativt angreppssätt

Två vanliga metodiska angreppssätt inom samhällsvetenskapen är den kvantitativa respektive den kvalitativa metoden. Vid användandet av ett kvantitativt angreppssätt används ofta statistiska data och matematiska beräkningar för att finna svaret på den frågeställning som finns, medan det kvalitativa metodsättet används när syftet primärt är att besvara frågeställningen genom en förståelse för problemets karaktär, sett ur ett helhetsperspektiv.²¹

För att på bästa möjliga sätt kunna finna ett svar på vår frågeställning har vi valt att ha vår utgångspunkt i en kvalitativ metodteori. Genom observationer, intervjuer, trendspaningar och andra kvalitativa undersökningar i såväl Sverige som utomlands har vi kunnat skapa

¹⁸ Holme I. M. & Krohn Solvang B., *Forskningsmetodik* (1997), s. 51

¹⁹ Patel R. & Davidson B., *Forskningsmetodikens grunder* (1994), s. 21

²⁰ Holme I. M. & Krohn Solvang B., *Forskningsmetodik* (1997), s. 51

²¹ Holme I. M. & Krohn Solvang B., *Forskningsmetodik* (1997), s. 13-14

en god förståelse för problemets komplexitet, och som en följd av detta har vi sedan tolkat och analyserat informationen för att därefter kunna dra slutsatser.

2.3 Tillvägagångsätt och datainsamling

Nedan beskriver vi vårt tillvägagångssätt vid datainsamlingen.

2.3.1 Primär och sekundärdata

I denna uppsats har vi använt oss av både primär- och sekundärdata för att skapa ett så brett underlag för vår analys som möjligt.

Våra primärdata utgörs av den information som har inhämtats vid intervjun, trendspaningar, observationer och samtal.

Sekundärdaten har samlats in från ett stort antal tidskrifter, elektroniska källor, registerdata och böcker. Dessa data har utgjort faktabas till vissa beskrivningar och även tjänat som underlag för analyserna, men vi har också tillgodogjort oss stora mängder sekundärdata i samband med förberedelserna inför våra trendspaningar och observationer.

Livsstilestrender har uppmärksamats och identifieras med hjälp av hur vi uppfattar de samhällsdebatter som pågår runt om oss, samt den information och de intryck som har kommit från dagstidningar, veckopress, TV-program, internet och samtal med vår omgivning.

Urvalet av litteraturstudier är gjorda mot bakgrund av den teoretiska ansats vi har och är hämtad ur kurslitteratur såväl som vetenskapliga artiklar från Lunds Universitets kandidatkurser.

2.3.2 Observationer och trendspaning

Datainsamling genom observationer är ett vanligt förfarande när man vill fånga upp beteenden hos individer och grupper i ett samhälle. Det finns dolda/maskerade såväl som öppna/omskärade observationer, vilket innebär att man i varierande grad interagerar med studieobjektet. Studieobjektet kan uppvisa ett beteende som avviker från studieobjektets normala beteende när det finns en observatör närvarande. Detta behöver inte utgöra ett problem när man utgår från en kvalitativ metodteori eftersom den kvalitativa

metodansatsen ibland kräver att observatören blir en del av det sammanhang som den studerar.²²

Våra observationer och trendspaningar har genomförts i Malmö, Köpenhamn samt Tübingen i södra Tyskland. Vi har i varierande grad interagerat med personer i de verksamheter vi har observerat; i stora sammanhang har vi kunnat genomföra dolda/maskerade observationer medan vi i mindre sammanhang i större utsträckning har ägnat oss åt öppen/omaskerad observation. Observationerna och trendspaningen är vår empiriska studie av de samtida livsstilstrender och brödtrender som finns i samhället.

2.3.3 Intervjuer

Intervjuer är ett bra sätt att få fram nödvändig information kring det problem som man försöker att utreda. Genom graden av standardisering kan man skilja på olika typer av intervjuer. Struktureringsgraden i själva intervjuprocessen avgör vilken typ av intervju det är fråga om, och man talar om fria respektive strukturerade intervjuer, där den fria formen bygger på att försöka få fram åsikter, attityder etc. från respondenten, medan den strukturerade i mycket större utsträckning bygger på att utredaren via ett systematiskt tillvägagångssätt söker få information om ett utvalt område.²³

I samband med vår trendspaning valde vi att ställa ett antal frågor till relevanta personer i den aktuella miljön. Mot bakgrund av vårt val av kvalitativ ansats fann vi att det var lämpligt att samtala fritt för att på så sätt kunna fånga upp subtila och inte alltid klart definierande trender, samt för att få fram respondenternas åsikter och attityder till mode, trender, konsumentbeteende etc. inom samhället i allmänhet och brödmarknaden i synnerhet. Samtliga samtal genomfördes i respondentens normala miljö.

Intervjun som genomfördes med företrädaren för Pågen var av fri karaktär, även om vi på förhand i viss mån hade bestämt vilka områden vi skulle beröra under intervjun. Vi har även ställt en del spontana frågor till konsumenter samt företrädare inom dagligvaruhandeln. Detta har skett för att få input från olika aktörer i brödbranschen och vi har genom denna kommunikation försökt att tillgodogöra oss saklig information om brödmarknaden generellt vad gäller trender, dess framtid, etc.

²² Lundahl U. & Skärvad P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 123-124

²³ Lundahl U. & Skärvad P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 115-117

2.4 Urval

Urvalet av bagerier, observationsplatser och respondenter har gjorts mot bakgrund av vad vi velat veta i kombination med möjligheterna att tillgå denna information.

Vi har valt att ha vår utgångspunkt i den svenska brödmarknaden. I vår ambition att illustrera Blue Ocean-fenomenet valde vi sedan ut kategorin för påspackat bröd i Sverige, då denna i dagsläget är utsatt för en mördande konkurrens och inte uppvisar några tecken på tillväxt. Därefter genomförde vi ett urval bland påsbrödsproducenterna som baserades på marknadsandelar, omsättning, distribution samt geografisk täckning. Vid denna urskiljningsprocess framträdde Pågen, Fazer och Polarbröd som de tre största aktörerna inom kategorin. Då de framstod som synnerligen lika i sina val av affärsidéer och andra strategiska riktlinjer, valde vi sedan ut den marknadsledande aktören till att agera fallföretag i uppsatsen.

Urvalet av de verksamheter som vi har besökt under våra observationer och trendspaningar har baserats på såväl noggrann och målmedveten informationssökning på internet som rykten och tips från vår omgivning. Många besök var nogsamt planerade men vi gjorde även en del spontana nedslag på platser där vi fann att ett besök var nödvändigt för att bredda vår förmåga till en helhetssyn i ämnet. Bagerierna och caféerna har haft olika profilering och målgrupper, och vår ambition har hela tiden varit att skaffa oss ett så brett observations- och analysunderlag som möjligt. Vi valde även att genomföra våra observationer i så många relevanta länder och platser som möjligt, inom ramen för det som var ekonomiskt och tidsmässigt möjligt. Genom besök i Sverige, Tyskland och Danmark är det vår uppfattning att vår trendspaning kan anses ha hög tillförlitlighet och ha ett högt kvalitativt värde.

Vi kompletterade våra observationer genom att ställa en rad frågor till butikspersonalen i de små verksamheter vi besökte, för att på så sätt kunna bredda vårt perspektiv kring det vi såg och inhämta relevant samt saklig information. Samtliga små butiker företrädades av personal som gärna ville beskriva sin verksamhet. I vissa butiker var det dock inte möjligt att genomföra några längre samtal på grund av kundtillströmning eller personalens arbetsuppgifter. Då vi genomförde ett stort antal observationer i dagligvaruhandeln fann vi det vare sig relevant eller möjligt att intervjua företrädare för samtliga butiker, utan här har vi baserat vår interaktion på spontana möjligheter.

Vi har valt att genomföra en djupintervju med en företrädare för Pågen för att kunna få bästa möjliga underlag för analysen. Att valet föll på inköpschefen berodde på att han var

den som hade möjlighet att avsätta mycket tid till oss under uppsatsens gång, i kombination med att han – i egenskap av inköpschef för hela Pågenkoncernen – kunde anses ha en helhetssyn och mycket god kännedom om såväl industristrukturen som distributionen och marknadsfrågorna i företaget.

2.5 Metodutvärdering

Vi har vid såväl insamlandet och sökandet av information som vid utförande och tolkning av intervjun, observationerna och samtalen, strävat efter att uppnå en så hög grad av reliabilitet och validitet som möjligt. Reliabiliteten pekar på graden av tillförlitlighet i en undersökning medan validiteten är ett uttryck för giltighet och relevans²⁴.

Vi är väl medvetna om att undersökningar normalt påverkas av omständigheter och tillfälligheter vid utförandet. Svårigheterna vid en kvalitativ metod består bland annat i att tolka situationen rätt och att veta om ett passivt eller aktivt tillvägagångssätt ger den giltigaste informationen.²⁵ Vidare är det möjligt att respondenterna anpassar sig efter situationen och ger svar i linje med vad de tror förväntas av dem²⁶.

Genom att vi använt oss av ett kvalitativt angreppssätt anser vi att intervjun, samtalen och observationerna har gett oss svar på det vi hade för avsikt att undersöka. Att intervjun och samtalen under tiden utvecklades och styrdes av situationen ser vi som en fördel, då det har gett oss ett bredare empiriskt perspektiv. Vidare har den insamlade informationen i efterhand blivit bearbetad och vi har strävat efter att tolka materialet på ett objektiva sätt samt att återge det så noggrant som möjligt.

2.6 Källkritik

Vid användandet av primär- och sekundärdata är det nödvändigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till källor och att ha i åtanke att källorna kan vara vinklade, förvanskade och partiska.

Det är även viktigt att förstå att det är svårt att fastställa sanningshalten i det som en respondent i en intervju svarar och att perceptionen är selektiv.²⁷

²⁴ Andersen I., *Den uppenbara verkligheten* (1998), s. 85

²⁵ Andersen I., *Den uppenbara verkligheten* (1998), s. 85

²⁶ Holme I. M. & Krohn Solvang B., *Forskningsmetodik* (1997), s. 94

²⁷ Lundahl U. & Skärvad P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 225

Sekundärkällor är flitigt använda i denna uppsats och vi är medvetna om vilka hinder det kan möta i fråga om uppsatsens tillförlitlighet. Genom arbetets gång har vi dock strävat efter att alltid använda relevanta källor med status och tillförlitlighet. Genom nogsam urskiljning har vi haft som mål att förhålla oss kritiska till den information som vi har tagit del av.

När vi samtalade under våra observationer och trendspaningar hade vi i åtanke att merparten av respondenterna hade en bakgrund, historik och en ansats i diskussionerna som resulterade i att svaren emellanåt tenderade att bli väldigt subjektiva och partiska. Respondenterna hade således själva möjligheten att påverka och kontrollera tillförlitligheten i samtalen. Merparten av respondenterna hade dessutom ingen ekonomisk utbildning vilket medförde att förmågan till analyser av konkurrensstrategier och dylikt från deras sida var mycket begränsad.

Genom att använda oss av fria intervjuer kunde vi dock få djupare förståelse i ämnet och ställa följdfrågor för att styra in samtalen på spännande spår som var relevanta för uppsatsen och gav oss en bild av hur respondenterna uppfattar och ser på brödmarknaden.

Även vid genomförandet av intervjun med representanten för Pågen tog vi i beaktande att intervjupersonen mycket väl kunde vara subjektiv i sina bedömningar och i sitt sätt att svara på frågor. Detta i kombination med att det alltid finns ett visst mått av individualism i alla svar som ges under en intervju gjorde att vi har varit selektiva i vad vi har valt att använda som underlag, och återge i denna uppsats.

3 De tre största aktörerna på marknaden för påspackat bröd

Här nedan presenteras de tre största aktörerna på marknaden för påspackat bröd i Sverige. Avsikten med detta kapitel är att tillhandahålla fakta om företagen och klargöra likheterna såväl som skillnaderna dem emellan. Samtidigt vill vi även skapa förståelse kring att de analyser vi i följande kapitel gör av Pågen mycket väl skulle kunna appliceras på de två andra företagen också, med liknande resultat som följd.

3.1 Pågen

Påhlssons bageri grundades i Malmö år 1878 av makarna Anders och Matilda Påhlsson²⁸. Från allra första början drevs företaget som ett litet hembageri där produkterna såldes direkt från bakugnarna, men vid sekelskiftet hade verksamheten vuxit sig stor och det öppnades därför ett nytt stort bageri i Malmö som försörjde såväl egna som externa butiker runt om i landet. År 1965 bytte företaget namn till Pågens Familjebageri, men när denna verksamhet år 2000 gick samman med systerföretaget Pååls ändrades namnet återigen och företaget kallas nu kort och gott för Pågen AB.²⁹

Pågen AB är idag ett familjeföretag i fjärde generationen och ägs fortfarande av grundarfamiljen Påhlsson. Huvudkontoret ligger på Lantmannagatan i Malmö där också det största av företagens två bagerier återfinns, i vilket man främst producerar mjuka matbröd och skorpor. I det andra bageriet, som finns i Göteborg, bakas största delen av styckebröden.³⁰

Företaget har i dagsläget drygt 1 400 anställda, varav ca 700 av medarbetarna arbetar i bageriet, 430 som säljare och drygt 200 som tjänstemän. År 2010 omsatte företaget drygt 2,7 miljarder kronor, vilket gör Pågen till Sveriges största bageriverksamhet. Tack vare ett avancerat logistiskt flöde kan Pågen distribuera färskt påspackat bröd 7 dagar i veckan, året om, till de flesta av dagligvaruhandelns butiker runt om i landet och även till butiker i delar av de nordiska grannländerna.³¹

²⁸ Pågens hemsida (1)

²⁹ Pågens hemsida (2)

³⁰ Intervju Blixt J., Inköpschef Pågen

³¹ Pågens hemsida (2)

Pågen har en vision om att bli *Nordens mest kvalitativt ledande livsmedelsföretag*. För att kunna uppnå detta strävar man ständigt efter att på mest effektiva sätt arbeta efter företagets affärsidé som är *Att baka, utveckla och marknadsföra ett brödsortiment som är särskiljande, lönsamt och konsumenternas självklara val*. Vidare är ambitionen att ständigt *driva utvecklingen och skapa värde i brödmarknaden*, vilket kan sägas innebära att företaget inte har priset som en konkurrensparameter eftersom man dels vill möjliggöra för Pågen och dess intressenter att bedriva lönsamma verksamheter, dels vill främja produktinnovationer på brödmarknaden. Pågens kärnvärde är *Livsglädje* och deras slogan är *Bakar med kärlek*.³²

Pågen är idag den marknadsledande aktören på marknaden för påspackat mjukt bröd med en marknadsandel på drygt 32%³³. Pågen har ungefär 50 produkter i sitt sortiment som består av såväl mjuka matbröd som söta bröd och skorpor³⁴, och några av dess enskilt viktigaste produkter i sortimentet är Lingongrova och Kanelgiffar. På Niensens lista över de mest populära bröden i dagligvaruhandeln i Sverige under mars-april 2011 utgjorde 8 av 20 bröd Pågens produkter³⁵.

3.2 Fazer

Fazer är ett familjeföretag som år 1891 grundades av Karl Fazer då han öppnade ett konditori i Helsingfors. Hans motto var då att *Överträffa kundernas förväntningar* och än idag är det en av Fazers främsta differentieringsgrunder.³⁶

I dagsläget verkar Fazer dels inom branschen för måltidstjänster i Norden, dels inom bageri- och konfektyrbranschen, och Fazer har många kända och starka varumärken i sin portfölj, såsom bland annat Dumle, Tutti Frutti, Skogaholms, Lövånger och Ögon³⁷. Senast i april köpte Fazer upp Gateau för att på detta vis bland annat säkra sin verksamhet inom surdegskategorin³⁸.

³² Pågens företagspresentation 2011, powerpoint

³³ Nielsen marknadsundersökning, 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna"

³⁴ Pågens hemsida (3)

³⁵ Nielsen marknadsundersökning 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna"

³⁶ Fazers hemsida (8)

³⁷ Fazers hemsida (1)

³⁸ Dagens handels hemsida

1938 slogs portarna upp till de två första brödbutikerna i Fazers regi och under 1950-talet började företaget även sälja sina bröd via detaljhandeln³⁹. År 1982 startades Fazer Bröd AB⁴⁰ och sedan dess har brödverksamheten utökats både genom öppnande av nya bagerier och också genom förvärv av bland andra Skogaholms samt Lövånger⁴¹. Fazer har idag 21 bagerier som finns såväl i Sverige som utomlands, och färska påspackade bröd distribueras till de flesta av dagligvaruhandelns butiker runt om i Sverige och även i länder såsom Finland, Estland, Lettland, Litauen, Ryssland, Norge och Danmark.⁴²

Fazers brödsortiment består av en rad olika produkter såsom limpor, hårda bröd, mörka portionsbröd, tunnbröd samt finska specialiteter⁴³. I sortimentet ingår dessutom olika sorters kaffebröd och skorpor⁴⁴. Fazer har idag ca 24 produkter i sitt brödsortiment och deras flaggskepp är Skogaholmslimpan och Frökusar⁴⁵. Fazer har för närvarande en marknadsandel om ca 26 % av marknaden för påspackat bröd. På Nielsens lista över mest populära bröd i dagligvaruhandeln i Sverige under mars-april 2011 utgjorde 5 av 20 bröd Fazers produkter.⁴⁶

Fazers vision är att vara *det ledande måltids- och serviceföretaget på definierade marknader*. Detta ska de uppnå genom att sätta kunden i fokus och överträffa deras mål och förväntningar, ha utmärkt kvalitet på såväl produkter som tjänster samt utveckla arbetsmetoder och beteende. Dessutom strävar Fazer efter att arbeta på ett sätt som bygger på samarbete och möjliggör goda prestationer.⁴⁷

3.3 Polarbröd

Polarbröds historia är mer än 100 år gammal. Deras gedigna historia och bagartradition har sin början i bagaren Johan Nilsson, som under sin gesällvandring i Norrland träffade Hilda och började arbeta i en bagarstuga utanför Älvsbyn år 1879. Bageriet gick i arv inom familjen, och när Johans barnbarn Gösta och hans hustru Greta tog över företaget i mitten

³⁹ Fazers hemsida (2)

⁴⁰ Fazers hemsida (3)

⁴¹ Fazers hemsida (4)

⁴² Melander L., Konsumentkontakt på Fazer

⁴³ Fazers hemsida (5)

⁴⁴ Fazers hemsida (6)

⁴⁵ Nielsen marknadsundersökning, 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna"

⁴⁶ Nielsen marknadsundersökning, 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna"

⁴⁷ Fazers hemsida (7)

på 50-talet kom de på att frysa brödet för färskhållning så att det kunde distribueras över hela Sverige.⁴⁸

Polarbröd är än idag ett familjeföretag som ägs av grundarfamiljen och verksamheten har i dagsläget ca 400 anställda och tre bagerier som finns i Älvsbyn, Bredbyn och Omne. Företaget producerar såväl hårda bröd som mjuka matbröd, men inte kaffebröd eller skorpor. Produkterna säljs i dagligvaruhandlar över hela Sverige, samt även i bland annat Norge och Frankrike⁴⁹. Omsättningen uppgick år 2010 till 711 miljoner kronor⁵⁰. Polarbröd har idag ungefär 13 % marknadsandel av den svenska brödmarknaden och de har sina storsäljande produkter främst inom segmenten tunnbröd och ljusa portionsbröd. Polarbröd räknas idag som Sveriges tredje största producent av mjukt matbröd.⁵¹ Polarbröd har ca 20 produkter i sitt sortiment för mjukt påspackat matbröd⁵²

På Nielsens lista över mest populära bröd i Dagligvaruhandeln i Sverige utgjorde 4 av 20 bröd Polarbröds produkter⁵³.

Genom att arbeta efter affärsidén *Med ursprung i norrländsk kultur bakar och marknadsför vi goda brödprodukter till alla vi kan nå på ett hållbart sätt*, strävar företaget efter att uppnå visionen som är att ge konsumenten *största möjliga brödnjutning till minsta möjliga resursanvändning, från Norrland till världen*⁵⁴.

⁴⁸ Polarbröds hemsida (1)

⁴⁹ Polarbröds hemsida (2)

⁵⁰ Polarbröds hemsida (3)

⁵¹ Polarbröds hemsida (2)

⁵² Polarbröds hemsida (4)

⁵³ Nielsen marknadsundersökning, 24 april 2011: "Bröd totalt, DVH, senaste 4 veckorna"

⁵⁴ Polarbröds hemsida (2)

4 Empiri

I detta avsnitt presenterar vi den kvalitativa datan som vi samlat in under våra trendspaningar, observationer och samtal. Eftersom de trender vi är intresserade av att studera är mycket aktuella och därför inte har dokumenterats ännu, har vi själva behövt samla in materialet som presenteras nedan. Sist i kapitlet ges ett sammandrag av intervjun med Pågens inköpschef.

4.1 Trendspaning, samhällstrender och livsstilar

Vi har trendspanat via internet, tidningar, nyhetsreportage, observationer samt samtal. Därigenom har vi försökt att identifiera några olika men tydliga livsstilstrender i vår samtid.

En tydlig trend är lusten efter det autentiska så som det var förr, och denna trend har snappats upp av stora företag och organisationer världen över. Det franska modehuset Rochas har tillmötesgått den genuina och autentiska trenden genom att klä modeller i bondromantik. Detta framgår ur citatet från Dagens Nyheters reporter Maria Lindholm:

“Bondmoran har blivit haute couture

Franska modehuset Rochas vår- och sommarkollektion 2011 är en parad av sidenklädda bondmoror i knälånga vida kjolar, koftor och med scarfar knutna kring huvudet.”⁵⁵

Mc Donalds hamburgerkedja har försökt att tillfredsställa samma efterfrågan på ursprunglighet genom att sälja en hamburgare, så som den serverades på 1950-talet och kallar detta för att vara:

“A tribute to the beginning”⁵⁶

Hälsotrenden är starkt närvarande i vårt svenska samhälle idag, även om den tar sig olika uttryck på detaljnivå. Det är trendigt att vara hälsosamt smal och vältränad, och olika tränings- samt kosthållningsmetoder dyker upp som flugor i en kohage. Samtidigt ökar

⁵⁵ Dagens Nyheters hemsida

⁵⁶ Mc Donald´s hemsida

välfärdssjukdomar som fetma, diabetes, alzheimer och hjärtproblem⁵⁷ till följd av felaktiga och ohälsosamma livsstilar. Denna paradox går parallellt med ett ökat intresse för livsmedel i stort.

När det gäller livsmedel ser vi bland annat att ordet *äka* förekommer frekvent i reklamsammanhang och att vi verkar vilja betala för det som vi upplever som just äka, som håller god kvalitet och som ger oss ett värde. Vad ordet äka innefattar finns det emellertid många olika uppfattningar om och det förekommer allt som oftast debatter kring just detta ämne. Vidare ser vi även ett ökat intresse om produkters innehåll och hur de påverkar kroppen, men paradoxalt nog finns det samtidigt fortfarande en förvånansvärt dålig kännedom om – och missuppfattningar kring - tillsatser, e-nummer etc. hos många konsumenter⁵⁸.

Trenden pekar också på att allt fler vill handla spontant inför måltiden istället för att storhandla för flera måltider på samma gång⁵⁹. Vi ser även att allt fler måltider äts utanför hemmet och att många äter på vägen till och från skola respektive jobb. Behoven av tillgänglighet och närhet har ökat i takt med att vi vill vara allt mer flexibla i vår konsumtion. Utbudet av till exempelvis frukostalternativ är enormt och bröd är inte längre självklart som frukostföda. Däremot äts bröd - som förr var ett typiskt frukostlivsmedel - i allt större utsträckning i andra sammanhang så som på lunchen, till mellanmål eller till middagen på kvällen.

Vi ser också att främst den yngre generationen ställer allt högre krav på att kunna köpa etiskt försvarbara såväl som ekologiska, närproducerade och miljövänliga produkter. Dessa konsumenter är ofta pålästa och mycket medvetna om sina val, och de kan även tänka sig att betala för detta. Känslan av att erhålla produkter som är framställda av relevanta och trovärdiga producenter är viktigt och kan mycket väl utgöra kriterier för köpbeslut.

Vidare verkar det vara en omöjlighet att vara föräldraledig utan att sätta sin egen surdeg och utbudet av matlagningskurser och dylikt är väldigt stort. En yttring av detta är att det på Söder i Stockholm nyligen öppnat ett surdegshotell. Affärsidén går ut på att företaget tar hand om kundernas surdegar och matar dem dagligen, då kunderna till exempel åker

⁵⁷ Forskning och framstegs hemsida

⁵⁸ Svenska Dagbladets hemsida

⁵⁹ Sydvenska Dagbladet, 2011-05-22, s. A10

på semester. Detta mot en kostnad på 200 kronor i veckan. I april i år läste vi i Sydsvenska Dagbladet:

“Degis sköter sura favoriter. Är din surdeg ensam när du reser bort? Då kan du lämna in den på degspa.”⁶⁰

Denna livsstilstrend återspeglas även i brödbranschen genom att de löspackade bröden ökar i intresse, möjligen med förklaringen att dessa kan anses ge en mer lustfylld matupplevelse än påspackat bröd. I en artikel av Therese Alhult, Tidningen Dagen, går det att läsa såhär om matmedvetenheten hos barnfamiljer:

“Intresset för matlagning verkar vara större än någonsin, precis som medvetenheten om vad vi stoppar i oss.”⁶¹

Dofter har kommit att spela en allt större och viktigare roll i exponeringssammanhang och butiker arbetar med behagliga och lockande dofter för att sälja sina varor. Det doftar rengöringsmedel, ros, citron, vanilj och nylagade godsaker i en välkomponerad och välavvägd doftsymfoni, beroende på vilka varor som säljs. Som exempel på dofternas betydelse kan nämnas att företaget Ambius tillhandahåller något de kallar för Microfresh, som är en typ av arommarknadsföring som enligt företaget är ett kraftfullt verktyg för att skapa den rätta känslan i en hotellobbys, i en butik eller på ett gym. På deras hemsida kan man läsa att luktsinnet utlöser känslor och att doftmarknadsföring är ett effektivt sätt att skapa känsloreaktioner kring det man vill saluföra.⁶²

En annan trend vi ser är förändringstrenden. Det som var nytt för ett år sedan kan mycket väl vara utdaterat idag. Det går fort och vi skapar ständigt nya behov, vilket ställer krav på att företagen kan tillhandahålla innovativa och situationsspecifika produkter som kan nå oss på nya sätt. Trendanalytikern Göran Adlén uttrycker förändringsbenägenheten och lystringen efter äkthet såhär på Trend TVs hemsida:

⁶⁰ Sydsvenskans hemsida

⁶¹ Dagens hemsida

⁶² Ambius hemsida

*“Stora förändringar är på gång och många nya affärsmöjligheter
kommer att dyka upp!
Och så mycket om varför det ÄKTA är den
tydligaste trenden just nu som genomsyrar
precis allting.”⁶³*

Våra medievanor har förändrats och vi ersätter i allt större utsträckning tv:n med internet. Tillgången och användandet av internet har skapat ett utbyte av information som gör att alla numera kan veta allt. Medvetenheten hos konsumenterna är stor och det är en nödvändighet för organisationer och företag att vara relevanta och att utveckla sig i takt med att efterfrågan förändras. Därtill krävs det även att de på ett ytterst trovärdigt sätt måste kunna förmedla sina innersta värden och framstå som ärliga och genuina. Det mesta synas i sömmarna, opinioner skapas blixtnabbt och det finns inga hemligheter. Transparens i verksamheterna har kommit att bli en förutsättning för att kunna upprätthålla status som en trovärdig aktör. Vidare ser vi även att vi idag i allt större utsträckning skapar vår egen sanning och klassiska auktoriteter tappar status. Många vill uttrycka sina åsikter genom bloggar och sociala medier, vilka idag har stort inflytande i samhällsdebatten. Marknadsföringen har allt mer kommit att inrikta sig på att engagera individer och nå utvalda marknader så att de sprider ordet vidare.

4.2 Trendspaning bröd, Malmö, Sverige

Under vår trendspaning i Malmö den 12 april 2011 besökte vi 10 verksamheter som ligger i olika delar av Malmö. Alla hade som affärsidé att producera och sälja såväl matbröd som söta bröd, men de hade inbördes skiftande fokus på matbröd respektive söta bröd. Samtliga verksamheter bakade de flesta av sina produkter själva och bagerierna låg antingen i angränsande rum eller längre bort, så som för Vendel Organic Bakery vid Ales Stenar, som varje dag transporterar sina bröd från Ales Stenar till försäljningsstället på Föreningsgatan i Malmö. Expeditens uppfattning är att de kunder som besöker Vendels Organic Bakery är livsnjutare som inte är priskänsliga. Detta blir tydligt då de större surdegsbröden säljs för 105 kr stycket och expediten menar att:

*Våra kunder efterfrågar det som är gott, nyttigt,
fräscht och färskt.*

⁶³ Adlén G., Trend TVs hemsida

Alla verksamheter återfanns i små lokaler i olika delar av Malmö. Samtliga butiker hade öppet från tidig morgon till sen eftermiddag och alla de tillfrågade sade sig ha olika typer av konsumenter både vad gäller ålder, kön och livsstil. Den gemensamma nämnaren bland konsumenterna var att samtliga rörde sig i verksamhetens närmsta omgivning då de antingen bor i närheten eller arbetar där. Endast i ett fåtal fall kom konsumenter från andra städer eller stadsdelar.

Försäljningen ökar över helgerna då konsumenterna gärna unnar sig något gott samt har tid att besöka ett bageri. Boulangeriet i Malmö hade dessutom en brödbil som finns i Lund samt i Malmö/Limhamn vissa utvalda dagar och helger. Denna brödbil ansågs vara väldigt uppskattad av konsumenterna eftersom de då inte behöver ta sig in till centrum utan kan handla där deras naturliga inköpsrunda eller promenadstråk är. På Boulangeriet menar butiksbiträdet att:

De som handlar bröd här konsumerar det på ett annat sätt. De vill ha färskt bröd som de äter till andra måltider än frukosten och de låter brödet ha en central plats på matbordet.

Alla butiker hade en doftrik, fräsch och tilltalande atmosfär där samtliga produkter var starkt exponerade. De hela bröden låg ofta uppradade i ställ medan styckebröden låg i korgar eller återfanns i en inbjudande och väl synlig disk. Samtliga butiker sålde sina bröd opackade men placerade produkterna i papperspåse vid försäljning. Den röda tråden som här gick att urskilja var att butikerna skulle uppfattas som genuina, hemtrevliga och inbjudande. Kristallkronor, snittblommor och moderiktiga klinkergolv var frekvent förekommande i butikerna. I flera bagerier såldes kompletterande produkter så som kaffe, smoothies och juicer. Denna merförsäljningsmöjlighet ansågs vara väldigt populär och många kunder köpte kaffe att dricka i butiken eller att ta med.

De flesta verksamheter hade medvetet fokus på att sälja färska produkter. Merparten utgav sig även för att saluföra såväl hälsosamma som nyttiga och goda, och i viss mån även moderiktiga produkter, för att på så sätt kunna möta många olika konsumenters behov. Vi uppfattade att moderiktiga produkter främst avsåg färska bröd med speciella aromer, högkvalitativa råvaror, nyttiga bröd samt surdegsbröd. På produktnivå i övrigt kunde vi se att klassiker i kombination med ett visst eget sortiment med egen vinkling återfanns i stort sett samtliga butiker. Innovationer i produktutbudet kunde inte sägas verka vara så betydande, däremot menade många av de tillfrågade att det var mer *back to basic* och hantverk som numera ansågs vara nyckeln till framgång. Detta i kombination

med att butiken hade ett, när den etablerades, innovativt och tilltalande helhetskoncept. I stort sett samtliga produkter såg ut att vara nybakade och upplevdes hantverksmässigt gjorda. Fröer på rustika styckebröd såväl som ett pudrat lager mjöl på de hela bröden förekom i stort sett överallt.

Sortimenten och produktutbudet var förhållandevis ganska lika, även om någon hade fokuserat på surdegsbröd medan någon annan hade ett väldigt stort utbud av styckebröd och ytterligare en annan hade riktat in sig på franska produkter. Likaså var exponeringen av produkterna central för samtliga bagerier. Vi uppfattade att unikiteten i de olika verksamheterna inte återfanns främst i produktsortimenten eller exponeringen utan snarare i butikens positionering, utformning, geografiska läge och kundens relation till butikspersonalen.

Boulangieriet och Vendel Organic Bakery finns på Facebook där de med kontinuitet förmedlar recept, bilder och bageriets atmosfär, och några av de andra butikerna hade även en egen hemsida samt en blogg. Ingen av butikerna verkade ägna sig åt traditionell marknadsföring utan sade sig alltså ha uppnått sin status genom word of mouth samt att den befintliga kundstocken är troget återkommande och att lojaliteten hos kunderna är hög. Vissa vi talade med menade till och med att kunderna är lojala ända ner på produktnivå och att de alltid väljer samma favoritbulle vid varje besök.

Samtliga respondenter berättade även att endast ett fåtal konsumenter faktiskt uttryckligen efterfrågar nyttiga produkter när de väl är inne i butiken, utan då verkar konsumenterna snarare vilja ha produkter som ser färska och goda ut och är visuellt tilltalande. Vem som bakar brödet verkade inte heller spela någon vidare roll för konsumenterna. Kombinationen av goda och nyttiga bröd samt hög och tilltalande exponering av produkterna verkade därför vara det som i stort sett samtliga butiker strävade efter att uppnå. De tillfrågade svarade generellt att de tror att konsumenterna uppskattar det som upplevs vara gjort med kärlek på ett hantverksmässigt vis. Detta påstående passade även en kund i Franska Bageriet på att intyga medan vi var närvarande. På franskklingande svenska återger vi honom såhär:

*Färskt bröd är som färsk kärlek, det går ej att hålla
händerna ifrån det*

Ingen av de tillfrågade butiksanställda sade sig ha en stor efterfrågan på exempelvis GI-produkter eller glutenfria produkter. Det en hel del konsumenter efterfrågar däremot bröd

som är färska, som går att äta vid andra tillfällen än till frukost, som ser vackra ut och bröd och som tjänar ett annat syfte än bara daglig föda.

Vidare framgick det också att många konsumenter inte verkar vara så pålästa om hur ett nyttigt bröd kan se ut samt vilka ingredienser som kan förvilliga konsumenten att tro att produkten är nyttig. Flera exempel gavs där det tydligt framgick att det råder bristande kunskaper hos konsumenterna. Exempelvis kan sirap färga ett bröd mörkt och därmed lura konsumenten att tro att brödet är nyttigt. Ljusa bullar väljs många gånger konsekvent bort för att de tros vara onyttiga, än om exempelvis råg är ett ljust och nyttigt sädeslag som ger ett naturligt, ljust och nyttigt bröd. Återigen framkom det således att det visuella är det som verkar vara avgörande för konsumenten vid köptillfället.

Vidare tyckte respondenterna att de har märkt en viss förändring i brödkonsumtionen i det avseendet att allt fler verkar äta bröd till fler måltider än bara frukost och att bröd på så vis har kommit att bli en större del av både vardag och fest.

4.3 Trendspaning bröd, Köpenhamn, Danmark

Trendspaningen i Köpenhamn gjordes tisdagen den 26 april. Stämningen var uppsluppen och vi märkte direkt att den köpenhamnska atmosfären skiljer sig från den malmöitiska, eftersom Köpenhamn är en huvudstad där fler kulturer är representerade och där även segregationen är större.

Generellt insåg vi att trenderna i Köpenhamns bageriaffärer är mera icke homogena och att det här finns utrymme för individualitet hos bagerierna både vad gällde produktutbud och lokalval. En röd tråd vad gällde butikerna var emellertid att butikerna var doftrika, hade en inbjudande atmosfär, behaglig ljussättning samt upplevdes som genomtänkta i allt från kassadisk till barstolar.

Den gemensamma nämnaren var även tydlig i att alla hela bröd och styckebröd exponerades på ett optimalt sätt i stora skyltfönster. Samtliga produkter såg nybakade, hantverksmässiga, vackra och rustika ut, och brödsortimenten utgjordes av såväl danska rågbröd som baguetter och lantbröd. I Köpenhamn finns en annan kultur kring konsumtionen av söta bröd och sortimentet för de söta bröden - som generellt var större än brödsortimenten - innehöll allt ifrån traditionella wienerbröd och croissanter till rabarbergiffjar, scones och tebullar med choklad i.

Även i Köpenhamn kunde vi urskilja att utbudet präglades av produkter med särskilda aromer, högkvalitativa råvaror, surdegsbröd samt färdiga sandwiches. Både bröden och styckebröden var genomgående beströdda med fröer och ett pudrat, tunt lager med mjöl, och i stort sett alla söta bröd/bakverk var rikligt dekorerade med bär, nötter och toppingar. När vi samtalade med de olika bagarna och expediterna blev intrycken förstärkta ytterligare genom att de bekräftade vad vi iakttagit; danskarna vill idag ha produkter som dels upplevs som nyttiga men framförallt ser färska och goda ut. Sammanfattningsvis blev det tydligt att det är de visuella intrycken som säljer när det gäller dessa produkter.

Lagekagshuset hade för närvarande ett samarbete med Röda Korset som innebär att en viss summa pengar per såld utvald produkt skänks till Röda Korset. På flera ställen i Lagkagehusets butiker kunde man därför se en stor banderoll med texten: *Det sunde bröd for nogen, det daglige bröd for andre*. Lagkagehuset var även den verksamhet som tydligast förmedlade sitt affärskoncept till konsumenterna i butikerna genom informationstavlor som bland annat lät meddela att:

*“Det eneste tilsaetningsstof i vores rugbrød er
kaerlighed - bortset fra surdej, kerner, mel och
aerlighed”⁶⁴*

Enligt respondenten är verksamheternas kunder dels de som rör sig alternativt bor i området, dels turister. Det visuella intrycket lockar till sig de som finns i närheten. Word of mouth verkade även i Köpenhamn vara gällande som det absolut mest framgångsrika sättet att uppnå hög status och få lojala kunder på, och i en del fall hade verksamheterna även etablerat sig på internet för att på så sätt ytterligare kunna förstärka sitt varumärke och sin image.

Vissa expediter och bagare tyckte sig se trender att unga efterfrågade mer nyttigt bröd medan de äldre unnar sig något sött. De danska wienerbröden köptes dock utan urskiljning och åts oftast som efterrätt till morgnaden, som traditionellt sett består av kaffe, rågbulle samt något sött bröd. I de flesta bagerier såldes kompletterande produkter såsom juice, vitamindrycker och kaffe. Framför allt kaffet upplevdes som en storsäljare och många köper kaffe, bröd eller kaffebröd för att ta med sig och äta i farten eller på något annat ställe. Över lag verkar danskarna äta bröd som mellanmål både på förmiddagen och eftermiddagen. Camille som arbetar på Illums bageri beskriver sin bild av framtidstrenden såhär:

⁶⁴ Information från affischer i Lagkagehuset, 2011-04-26

Allt fler handlar något att ta med sig. Det ska gå snabbt, men ändå vara gott och nyttigt. Jag tror att framtiden är färdiga mackor och smoothies.

4.4 Trendspaning bröd, Tübingen, Tyskland

Under några dagar i april gick trendspaningen av stapeln i Tübingen, en liten studentstad i södra Tyskland. Staden är mysig med många små caféer och i innerstaden slingrar sig gatorna längs små, hantverksmässiga och unika butiker.

Den tyska brödkulturen tar sig framför allt uttryck i att man i varje gatuhörn hittar ett så kallat *Bäckerei*. För en tysk är det helt naturligt att handla sitt bröd i någon annan butik än i en dagligvarubutik. I dessa bagerier hittar man allt ifrån olika sorters bröd, bullar, bullar med pålägg i till sötare bakverk.

Bröden i Tyskland har ofta en *kruste*, en hård skorpa över hela brödet. Precis som vi sett i både Malmö och Köpenhamn är bröden tydligt exponerade utan påse och syns både på väggen bakom expediterna och bakom en glasruta framför dem. Visuella och aromatiska intryck tar överhanden och det är svårt att inte bli sugen. Bagerierna är ofta små, men ibland erbjuds några få sittplatser inne på eller utanför bageriet. I veckorna öppnar bagerierna ofta mellan kl. 6 och 7 på morgonen, vilket ger möjlighet att köpa med sig något redan på morgonen på väg till exempel skolan eller jobbet. Klockan 10 en förmiddag observerades att kön till ett bageri sträckte sig genom dörren och ut på gatan. Under trendspaningen uppmärksammades att samma bageri fanns på flera olika ställen i staden.

På bagerierna kan man ofta köpa bullar som redan är försedda med pålägg. Vanligt är också att konsumenterna inhandlar så kallade *Butterlaugenbrötchen* eller *Butterbrezeln*. Biträdet brer då på begäran av kunden en bulle med rikligt med smör, vilken man kan transportera hem eller avnjuta direkt. Vid inköp på ett bageri får konsumenten sina produkter i papperspåsar med bageriets namn på. Dessa påsar ses ofta i händerna hos folk på stadens gator. Då bagerikulturen i Tyskland är så omfattande uppmärksammas bröden i dagligvaruhandeln inte på samma sätt som i Sverige och brödpåsarna ger ett starkt intryck av att inte vara lika väl designade och genomtänkta som i Sverige. I samtal med folk i Tübingen framkom att man inte kan jämföra smaken på ett färskt bröd från bagaren med ett i dagligvaruhandeln och den upplevda känslan av papperspåse påpekades:

*På något sätt känns det som att papper duger bättre
som brödförpackning än plast.*

Vidare framhölls att brödtillverkarna i Tyskland inte är lika kända som i Sverige. Tre oberoende personer kunde inte spontant nämna en enda tysk brödtillverkare. Det starka fokus på varumärken och förpackningar som präglar den svenska brödmarknaden förekommer inte i Tyskland. När man kommer in i en dagligvarubutik möts man vid ingången ofta av en bemannad bröddisk, liknade ett integrerat bageri, där bröd, bullar och sötsaker tydligt exponeras likt de gör i de små lokala bagerierna. Inne i butikerna finns nästan alltid en bake-off-avdelning med självbetjäning. I Tyskland finns även en måltid som kallas *Abendbrot* (kvällsbröd) eller *Vesper*, som består av mackor.

Att det återigen blivit viktigare med äkta vara tyder den tyska föreningen Slow baking - Backen mit Zeit für Geschmack e.V. (bakning med tid för smak) på⁶⁵.

Föreningen Slow Baking grundades 2003 med främsta mål att hålla uppe utvecklingen av och förbättra framstående kvalitet och smak på hantverksmässigt framställda bakverk. På hemsidan framhålls att äkta lagring ger den riktiga smaken och att ju längre denna mognadsprocess fortgår, desto mer utvecklas aromerna i baguetter, bröd, ciabattas och bullar. Ett exempel ges på att en ciabattadeg mognar i över 12 timmar i särskilda baljor som är smorda med olivolja. Föreningen verkar inte bara inom brödkategorin utan är även aktiva på marknaden för till exempel kakor.

För att garantera att kvaliteten hålls uppe kräver föreningen att dess medlemmar följer vissa föreskrifter och regler vad gäller bakningsprestationerna. Det tyska institutet för sådeskornsförädling (das Institut für Getreideverarbeitung (IGV)) i Berlin kontrollerar tillvägagångssättet av framställningen, recepten och kvaliteten på bakverken enligt Slow Baking-reglerna. Först efter att en speciell kvalitetskontroll genomförts får bagaren förse sin produkt med Slow Baking-loggan.

Föreningen menar att det idag är många som frågar sig och inte har kunskap om hur och var produkterna framställs och vad de innehåller. De har därför som ett ytterligare mål att sprida kunskap om bageriers och konditoriers traditionella framställningsförfarande. De menar dessutom att kunskaper om detta har fått en ökad betydelse i en tid och ett samhälle med hårdnande konkurrens, där det gäller att särskilja sig genom enastående kvalitet. När ett bageri eller en produkt har blivit tilldelad Slow-Baking-kvalitetsmärket kan

⁶⁵ Slow Bakings hemsida, även nedanstående stycke baseras på denna referens

konsumenterna vara säkra på att produkterna är – som Slow Baking själva uttrycker det – de bästa bakverken, framställda på ett äkta hantverksmässigt sätt.

Slow Baking-produkterna påstås innehålla endast mjöl, vatten, surdeg, jäst och salt. Ingredienserna ska vara en garanti för äkta smakupplevelse. Bröden är nyttigare och håller längre än andra bröd.

För att utveckla kunskap och kompetens om surdegsbak anordnar Slow Baking evenemang som seminarier, arbetskretsar, workshops och sammanträde för sina medlemmar.

På hemsidan kan man avslutningsvis läsa att Slow Baking varje dag bevisar att bröd även kan vara en upplevelse för sinnet, ett bidrag till sund kost och därmed är en del av livsglädjen. De betonar också att Slow Baking-bröden är mycket mer än ett hårt inplastat (vakuumpföpackat) bröd i dagligvaruhandeln som endast tjänar som bärare till korv och ost.

4.5 Trendspaning, dagligvaruhandelns brödavdelningar

Mot bakgrund av att de tre största påsbrödsleverantörerna nästan uteslutande säljer sina produkter till dagligvaruhandeln genomförde vi en rad observationer och trendspaningar på brödavdelningarna inom dagligvaruhandeln.

Vi uppsökte såväl stora som små dagligvarubutiker för att bilda oss en uppfattning om hur brödavdelningarna ser ut, vilka förändringar som har skett under de senaste åren samt för att eventuellt även kunna samtala med någon handlare om hur de själva ser på brödavdelningen i deras butik respektive utvecklingen inom brödmarknaden i stort.

De handlare som vi talade med sa unisont att bröd fortfarande engagerar konsumenter, men på ett annat vis än tidigare. En handlare menade att det i stort sett inte gick att locka konsumenter till sin butik genom att ha kampanj på påsbröd längre, och anledningen till det trodde han helt enkelt var att påsbröden inte är lika heta och spännande längre, vilket han också kunde visa ytterligare genom att hans påsbrödsförsäljning hade minskat, till förmån för vad han trodde var både hans självbetjäningssdisk på brödavdelningen, men också till förmån för andra substitut såsom mejeriprodukter.

Det vi genomgående kunde utläsa var att brödavdelningarna är stora, såväl ytmässigt som vad gäller sortimentsbredden. De flesta butiker är indelade efter brödkategorier så att påsbröden återfinns i en del av avdelningen medan det löspackade brödet återfinns i en annan del. Till brödavdelningen hör som regel också korv- och hamburgerbröd samt det

söta brödsortimentet. Vi observerade att brödavdelningarna i dagligvaruhandeln jämfört med andra varugrupper verkar ha en fullständig överetablering både vad gäller antal representerade tillverkare och produkter.

Även om brödavdelningarna normalt sett är strukturerade efter kategorier så upplevde vi många gånger att brödavdelningarna ändå var extremt röriga och i flera fall var det fullständigt omöjligt att finna någon struktur inom exponeringen i de olika segmenten. När det kom till påsbröden var det ofta ett enda virrvarr av snarlika produkter och risken för att ta *fel* bröd kändes överhängande. Under våra observationer förstod vi att även om producenternas egen personal sköter all upppackning, exponering och returhantering. Trots detta är det ändå handlarna som själva bestämmer vilka bröd som ska ha vilken plats. Dessutom gapade många hyllor tomma i de fall vi kom under eftermiddagarna.

Trenden som gick att urskilja var att många butiker numera har en allt större del av sin brödavdelning vikt åt det löspackade sortimentet. Stora skåp med glasdörrar och diskar med vackert exponerade bröd återfanns i många butiker. Dessa var i de flesta fall strategiskt placerade så att konsumenterna skulle uppleva både doften och bröden på nära håll.

Vid en närmare granskning av självbetjäningsskivorna fann vi att det inte alla gånger gick att utläsa vem som hade bakat vilka bröd. I en del fall stod det på påsen i vilken man själv ska stoppa brödet i, i andra fall framgick det inte överhuvudtaget. Vid ett samtal kring detta fick vi följande synpunkt:

Idag spelar det nog inte så stor roll vem som har bakat brödet, det verkar mest vara producenterna själva som tror att det är så betydelsefullt. Jag tror att det viktigaste är att bröden är färska och ser tilltalande ut.

Genomgående för dagligvaruhandelns sortiment som återfanns i självbetjäningsskivorna var att produkterna inte kändes vare sig särdeles exklusiva eller innovativa, men de var tydligt exponerade och ingav en känsla av färskhets och att vara goda. I många fall gick det inte heller att utläsa om självbetjäningsskivan utgjordes av bake off-produkter eller opackade produkter. När vi frågade om uppdelning mellan bake off-produkter respektive opackade produkter, fick vi genomgående svaret att bake off-produkter kräver utrymme och personal, medan möjligheten att köpa in färdiga produkter inte krävde något av det, men istället kunde kosta handlaren lite mer. Av detta kunde vi förstå att det främst var förbehållet de större butikerna att ha möjligheten att erbjuda konsumenterna bake off-produkter medan de mindre butikerna köpte opackade slutprodukter istället. I vilket fall som helst återkom många till det faktum att det inte verkade spela så stor roll för

konsumenterna vilket av alternativen som återfanns i butiken, utan det viktigaste var att konsumenten fick en känsla av att produkterna var färska. Dock fanns det ju en klar fördel med bake off-produkter eftersom de sprider ljuvliga dofter i butikerna. I detta sammanhang fick vi även veta att bake off-degar inte nödvändigtvis är dagsfärska, utan att de kan ha legat i frysen ett tag innan de bakas av i butik. Bake off-produkter *upplevs* dock som färska. En handlare gav sin syn på utvecklingen enligt följande:

Jag är övertygad om att de stora kedjornas största butiker snart kommer att baka sina produkter till det löspackade sortimentet själva, för att sedan distribuera till kedjans mindre butiker. Exempel; Starta en bageriverksamhet i den största butiken inom någon stor dagligvaruhandelskedja. Låt sedan de små butikerna i kedjan köpa in sig i denna verksamhet. På så vis kan kedjan själva baka och distribuera sina färska produkter till sina egna butiker. Det kommer att resultera i låga priser för konsumenten, och låga kostnader för kedjan, eftersom man kan utnyttja skalfördelar.

Vad vi även kunde utläsa inom bröдавdelningarna var att det numera går att finna en del Egna märkesvaror. Dessa produkter var som regel väldigt snarlika det brödsortiment som gick att återfinna hos de övriga stora brödproducenterna. När vi utforskade dessa bröd närmre fick vi veta att det i en del fall är de stora producenterna som tillverkar dessa bröd.

Genomgående uppfattade vi att dagligvaruhandeln har stort inflytande på de varor de saluför i butiken och vilka platser de ges. Dessutom uppfattade vi att handlarna själva sätter sina priser samt bestämmer kampanjpriser och prisavdrag på bröden. Denna asymmetri i fråga om makt och lönsamhet mellan leverantör och butik är en ofta förekommande diskussionsfråga som vi bland annat kunnat läsa om på Ica-handlarnas hemsida:

"Förklaringarna brukar skrivas som att handeln koncentreras allt mer, förekomsten av egna varumärken ökar, handeln har ett informationsövertag och handeln kontrollerar hyllutrymmet som är begränsat i relation till antalet nya produktvarianter⁶⁶."

⁶⁶ Icahandlarnas hemsida

4.6 Sammanfattning av hur trendspaningarna yttrar sig på brödmarknaden

Generellt sett så finns det trender i alla de tre länderna som pekar på att **visualiseringen** och **doftexponeringen** av produkterna är direkt sammankopplat med försäljningsmöjligheterna. Bröden frestar med vackra färger och är ofta beströdda med fröer eller pudrade med mjöl. Ju mer bröden syns och sprider sina ljuvliga doftslingor, desto bättre verkar de sälja.

Vidare verkar det vara en allmän längtan hos ländernas konsumenter att närma sig det **äkta**, genuina och autentiska i livet, vilken märks på efterfrågan på **färska** produkter som ser **hantverksmässigt gjorda ut**, som tillför oss en upplevelse och ger oss ett **värde**. Bröd med skorpa återfinns allt oftare, och många av de bröd som vi såg, smakade och upplevde under vår trendspaning var konstfullt vridna och utformade så att de såg hembakta och rustika ut. Längtan efter livet som det var förr ser vi också hos exempelvis både McDonalds i deras retroburgare och hos Modehuset Rochas bondmoror.

Trenden med **surdeg** är väl förankrad i både Sverige, Danmark och Tyskland. Tyskland verkar dock ha tagit ett något större kliv i surdegstrenden genom att instifta certifieringsmöjligheter på de bagerier som lever upp till Slow Baking. Det är en tydlig trend att vilja äta hälsosamt och på så vis kunna påverka sin hälsa och personlighet positivt. **Hälsotrenden** genomsyrar numera det mesta i samhället och uppmärksammas ständigt. För brödproducenterna idag är det en nödvändighet att förhålla sig till denna trend och den tar sig därför mängder med uttryck inom brödbranschen.

Även **förändringstrenden** kunde skönjas i alla länderna, vilken kräver att brödproducenterna måste vara flexibla och hänga med i såväl kommunikationsutvecklingen som i de beteendeförändringar som kan urskiljas hos konsumenterna. Just nu ser vi att **närhet** och snabbhet uppskattas, och take-away verkar bli allt vanligare. Konsumenter verkar idag köpa sina bröd på många **olika platser** vid olika tillfällen.

Genomgående fann vi också att verksamheter idag i allt större utsträckning formar sitt rykte genom **word of mouth**. För att erhålla hög status på brödmarknaden gäller det emellertid att ha en hög grad av **transparens** och vara ytterst **trovärdig**.

Skillnaderna mellan ländernas trender, så som vi har uppfattat det, ligger ofta i det **kulturella spektrat**. I Tyskland äter befolkningen mer bröd till fler måltider än vad vi nordbor gör och där har bröd en **självklar plats** för sin egen skull, medan danskar och

svenskar oftare använder bröd som en ätbar tallrik till pålägget. Tyskland har även kommit längre i brödets **betydelseutveckling** än Danmark och framför allt Sverige har gjort. Detta märker vi genom att brödbutiker är ännu mer ofta förekommande i den tyska stadsmiljön, och att varumärken kring bröd i dessa länder är tämligen okända för konsumenterna. Det finns dock ett visst beteendemönster även i Sverige som indikerar att närheten till brödbutiker blir allt viktigare för konsumenterna samtidigt som varumärket verkar spela mindre roll. Vi ser även att brödkonsumtionen i Sverige verkar ha förändrats då allt fler äter bröd till andra måltider än bara frukost. Numera fungerar bröd inte bara som bukfylla utan dagens bröd verkar fylla en viktig funktion som **livsstilssymbol** och **statusmarkör**.

ICA, Coop och Axfood dominerar den svenska dagligvaruhandeln idag. Detta verkar ha fått till följd att en viss **maktförskjutning** från producenterna till handeln har skett, och vi tyckte oss även kunna skönja en viss strävan efter **förändring i värdekedjan** hos dagligvaruhandeln mot bakgrund av de indikationer vi fick på att sammanslagningar av produktion och dagligvaruhandel i en viss kedja verkar vara på gång.

4.7 Sammandrag av intervju med Pågens inköpschef

Intervjun med inköpschef Johan Blixt ägde rum den 1 april 2011 i Pågens lokaler i Malmö. Inledningsvis fick vi ta del av en presentation av företaget varpå intervjun sedan kom in på våra frågor. Den allmänna informationen om Pågen ges i kapitel tre och återges således inte här igen.

Inköpschefen började med att berätta att Pågen strävar efter att nå sin vision genom att arbeta efter sin affärsidé som är *Att baka, utveckla och marknadsföra ett brödsortiment som är särskiljande, lönsamt och konsumenternas självklara val*. Företaget arbetar strukturerat efter en målplan och har vissa fokusområden som de prioriterar högt.

Konkret strävar Pågen efter att alltid vara affärsmässiga och innovativa i allt de gör, och att därigenom kunna tillhandahålla ett sortiment som är unikt och som endast innefattar färska produkter med hög kvalitet, lång hållbarhet och produkter som är *Bakade med kärlek*. Inköpschefen menar att de strävar efter att ge sina konsumenter trygghet, njutning och bekvämlighet, vilket förhoppningsvis leder till en form av *Livsglädje*.

Pågen ingår i en koncern vid namn Påengruppen. Denna koncern innefattar ett antal bolag vilka bland annat utgörs av två mjölkvarnar, en jästfabrik och en sirapsfabrik. Pågen har valt att integrera sina verksamheter vertikalt för att på så sätt skapa lönsamhet i flera

led. Vidare har Pågen två stora bagerier; ett i Malmö och ett i Göteborg där det bakas bröd, kakor och skorpor i princip dygnet runt, alla årets dagar. Det är en processindustri där man förenklat kan säga att råvaror går in i ena änden av industrin och ut kommer färdiga pallar med produkter i andra änden. Företaget har ca 1 400 anställda, varav 380 är säljare som distribuerar bröd över hela Sverige. Även distributionen sker alla veckans dagar, året runt. Att vara säljare på Pågen innebär att man lägger orders mot bakgrund av hur det ser ut i ens respektive butiker, sedan kör man ut bröden till butikerna, lägger upp produkterna på hyllan samt återtar de produkter som ska gå som retur. En viktig arbetsuppgift för säljarna är att skapa relationer till dagligvaruhandlarna.

När vi frågade vad som händer med returerna fick vi veta att dessa i liten skala blir till djurfoder men att de till största delen går tillbaka till jästfabriken för att där användas som en råvara till jäst. Inköpschefen menade att företaget bland annat genom detta kan anses ha både ett kretsloppstänk och ett miljötänk i sin verksamhet.

Vidare undrade vi hur det kan komma sig att Pågen är i påsbröds-kategorin. Vi fick svaret att påsbröds-kategorin ända fram tills för ungefär två år sedan har haft en tillväxt och att Pågen i många år varit marknadsledande och lönsamma. Idag finns således en struktur i företaget som bygger på att de tillverkar påsbröd. Att producera påsbröd är Pågens kärnverksamhet och de anser sig vara väldigt bra på det. Även om påsbröds-kategorin nu har stagnerat så utgör den fortfarande den största delen av försäljningen inom bröd i dagligvaruhandeln.

Inköpschefen säger vidare att Fazer och Polarbröd är deras främsta konkurrenter. Han berättar att dessa konkurrenter idag är väldigt duktiga på vad de gör och att de har kommit att knappa in rejält på Pågen. Imitationsbenägenheten är dock stor i påsbröds-kategorin och idag har Fazer, Pågen och Polarbröd kommit att bli marknadsledande inom olika segment i påsbröds-kategorin. Pågen är dock totalt sett störst, sett till total marknadsandel inom påspackat bröd. Inköpschefen berättar vidare att Pågen aldrig någonsin har konkurrerat med pris utan företaget har alltid velat ha kvalitet, färskhet, valfrihet och bekvämlighet som sina främsta konkurrensmedel.

Pågen ser sig som ett innovativt företag och som exempel på detta berättade inköpschefen att det var Pågen som började med färdigskivat bröd, som kom först med ett Omega 3-bröd och att det även var Pågen som först lanserade ett poröst toastbröd på den svenska brödmarknaden. Dessutom har Pågen även skapat den unika Äntligen-serien vilken består av bröd som är ljusa, men ändå lika fiberrika som de traditionellt sett mörka. Pågens produktutvecklingsavdelning består av ca 15 personer, som alla arbetar nära produktionen, kvalitetsavdelningen, inköpsavdelningen samt marknadsavdelningen,

för att på så vis på bästa sätt kunna vårda, utveckla och städa i företagets sortiment. Det finns ett provbageri i vilket de testar nya produkter, alternativt prövar nya recept på befintliga produkter. Inköpschefen pratar om vikten av att förhålla sig till konsumenternas önskemål såväl som till de ständigt förändrade kraven på livsmedel, och som exempel ges att Pågen så sent som i höstas förändrade recepten på en hel del av deras bröd för att de på så vis skulle uppfylla kraven på den nya nyckehålmärkningen. I samband med detta beskriver han också att fokus inom produktutvecklingen handlar mycket om nytänkande men även om val av former till exempel styckebröd och receptförädling. Han berättar att livsmedelsindustrin generellt sett har stränga krav på sig vad gäller hygien och att det krävs omfattande hygienkontroller för att till exempel bli en leverantör till dagligvaruhandeln. Han nämner också här att företaget är BRC-certifierat, vilket är en branschstandard inom produktsäkerhet och kvalitet. Inköpschefen betonar även att Pågen vill driva utvecklingen i påsbröds kategorin och att de vill ha ett sortiment som är relevant, unikt och starkt. Därför har de stort fokus på produktutveckling.

Inköpschefen menar vidare att man måste vara innovativ även i andra sammanhang, till exempel på distributionssidan och där tyckte han också att de har lyckats väl genom att de har en stark och unik säljkår som har skapat mycket värde i brödbranschen. Som ett ytterligare tecken på innovationsbenägenheten så nämnde han att Pågen en gång hade Europas modernaste bageri.

Pågens målgrupp är i dagsläget kvinnor i åldern 18-55 år. Företagets mål är att sträva efter att tillhandahålla en brödsort för varje individs önskemål. Eftersom det av tradition har varit kvinnan i familjen som gjort dagligvaruinköpen har hon därmed fått representera hushållens alla preferenser och önskemål. Därför har företaget valt att ha denna målgrupp. När det gäller in- respektive utfasningar av produkter så fasar företaget helt enkelt ut de produkter som inte säljer så bra och som inte har någon utvecklingspotential. När det gäller infasningar av produkter har Pågen ett lanseringsprogram som är långsiktigt och bygger på nogsam research. Ingenting sker slumpmässigt, vare sig vad gäller tidpunkt för lanseringarna eller vad gäller marknadskommunikationen i samband med lanseringarna.

Pågen kommunicerar med sina konsumenter främst via traditionell marknadsföring såsom SA/VA-kampanjer, kundvagnsreklam och TV. Inköpschefen beskriver här att Pågen var den första brödproducenten som hade tv-reklam. Företaget tycker sig även ha en bra hemsida som är välbesökt där man som konsument kan finna matnyttig information om produkterna och dess innehåll. I dagsläget (2011-04-01) finns Pågen inte med på Facebook eller Twitter och anledningen till det verkar vara oklart, men motiveras med att

det är viktigt att ha någon som bevakar alla sociala medier om man ska medverka i dem, och någon sådan person finns inte i verksamheten i dagsläget.

Vi får veta att Pågen är top-of-mind hos brödkonsumenterna och att det så har varit under en lång tid. Undersökningar visar att kännedomen om företaget är väldigt hög och att andelen som har provat företagets produkter också är betydande. En hel del säger sig verkligen gilla Pågens produkter och många köper dem regelbundet. Dock är varumärkeslojaliteten förvånansvärt låg, vilket såklart utgör ett dilemma för företaget.

Vad gäller utvecklingen på brödmarknaden så berättar inköpschefen att det har hänt mycket på sistone. Det har skett en konsolidering bland aktörerna på den marknad som Pågen verkar och konkurrensen har hårdnat avsevärt. Därtill har komplexiteten på brödmarknaden ökat och trenden är tydlig att bake off är här för att stanna och att löspackat bröd över lag verkar öka. Vad gäller bake off så finns det allt fler butiker som köper in bake off-degar som de sedan bakar av i butik, men det finns även en ökning av butiker som bakar allt från grunden i sina butiker. Dessutom finns det också en rad Egna märkesvaror inom dagligvaruhandeln. Därtill finns det ständiga krav på prissänkningar från dagligvaruhandelns sida som tvingar fram ständig utveckling när det kommer till effektivitet. Inköpschefen menar att det i dagsläget är svårt att vara lönsam inom påsbröds-kategorin. Ytterligare faktorer som har påverkat utvecklingen i brödbranschen är de förändringar som Pågen kan se i sin omvärld, vad gäller exempelvis opinioner kring bröd och huruvida det är nyttigt eller ej, men också det faktum att konsumentbeteendet förändras över tid. Vi får veta att det för en tid sedan gjordes ett experiment i en dagligvaruhandel i Stockholm under en helg, där Pågen lät baka av ett av sina bröd i butik och sedan sälja dem oskivade och opackade. Bara genom att plocka bort påsen från brödet och exponera dem på ett galler istället för i en påse så ökade försäljningen med över 1 300 %! Butiken höjde i detta sammanhang även priset ca 10 % mot det påspackade, men i övrigt identiska, alternativet. Inköpschefen ville genom detta exempel illustrera det faktum att konsumenterna numera verkar vara beredda att betala mer för bake off-produkter.

Inköpschefen menar att det finns många hot som företaget måste förhålla sig till idag, bland andra att marknaden för påspackat bröd har minskat och att prispressen och makten är stor från dagligvaruhandeln. De ser även att konsumentbeteendena över lag verkar ha förändrats vad gäller bröd och att media spelar en stor roll i till exempel opinionsbildning kring bröd. Inköpschefen menar att det sprids information som inte stämmer, exempelvis vad gäller tillsatser och konserveringsmedel, och han exemplifierar detta genom att beskriva att Pågens konsumentforum får en del frågor om hur deras bröd kan ha så lång hållbarhet och ändå vara fria från konserveringsmedel. Han berättar vidare

att han tycker att påsbröds kategorin egentligen borde vara konsumenternas främsta val eftersom bröden har så tydliga innehållsförteckningar och därmed lever upp till samhällets krav på kvalitet och naturliga råvaror.

Intervjun fortgår och vi kommer in på utveckling och effektivitet. Inköpschefen menar här att företaget alltid strävar efter att bli effektivare och att de aldrig slår sig till ro. De ser ständigt över sitt erbjudande till sina kunder och sina möjligheter att sänka kostnaderna. Vidare strävar de naturligtvis också efter att ha en så effektiv försörjningskedja som möjligt, och idag är det ett måste att den ska vara både flexibel och kostnadseffektiv. Pågen ser många möjligheter att utvecklas, och eftersom de ständigt strävar efter att vara särskiljande och innovativa så ingår det att se sig omkring i sin omvärld för att leta efter trender och vad som är på gång.

När samtalet kommer in på den svenska dagligvaruhandeln säger inköpschefen att de tre största aktörer idag är ICA, Coop och Axfood. Han menar vidare att det har skett en maktförskjutning från tillverkarna till dagligvaruhandeln. Pågen har kontinuerliga prispförhandlingar med sina kunder och vi får veta att företaget ständigt måste bli mer och mer effektiva eftersom kunderna kräver sänkta priser. Pågens erbjudande till sina kunder är idag att säljarna ska leverera bröden till butikerna, marknadsföra dem, packa upp dem på respektive hylla samt ta med returerna tillbaka. Inköpschefen menar att påsbröds kategorin är lönsamt för dagligvaruhandeln. Han betonade även att det är butikerna själva som sätter priserna på Pågens produkter.

Vid frågor rörande Pågens medarbetare fick vi veta att personalen är en av företagets absolut viktigaste tillgångar. Företagets värderingar är *omtanke, entusiasm och stolthet* och ur inköpschefens synvinkel sett så tyckte han absolut att dessa värderingar genomsyrar företaget. Ett bevis på att de har en stark organisationskultur är att många anställda har arbetat på företaget i många år och att det finns en hel del familjer som arbetar på Pågen. Vidare får vi veta att Pågen är en av Malmös största privata arbetsgivare och att företaget i många år har verkat för etnisk mångfald i företaget.

Inköpschefen menar att kompetensen i företaget är hög, det krävs för att kunna konkurrera i branschen. Pågen är ett företag som har ett starkt varumärke och som dessutom jobbar med snabbbröliga konsumentvaror, vilket lockar många kompetenta medarbetare. Han betonar också ytterligare att Pågen har en väldigt stark, kompetent och duktig säljkår som lyckas distribuera färskt bröd till dagligvaruhandeln veckans alla dagar, året runt. De är duktiga på att skapa relationer, och det betyder mycket.

Vi frågade vidare vilka styrkor Pågen har och fick till svar att företaget har många av hushållens favoriter i sitt sortiment, till exempel Lingongrova och Giffjar. De har även ett

starkt varumärke och genom sin effektiva produktion och sin effektiva logistiska struktur kan de tillhandahålla färska, goda och nyttiga produkter till hela Norden. En annan styrka är att de är marknadsledande, och att de har en stor säljorganisation som består av ca 380 säljare som är fina ambassadörer för företaget. Vi får veta att Pågen år 2010 blev utsedd till näst bästa leverantör inom dagligvaruhandeln.

Den svaghet som Pågen har idag är att företaget inte är tillräckligt lönsamt. Detta har ju givetvis sin förklaring i en rad parametrar, vilka inköpschefen inte kunde gå in på under vår intervju.

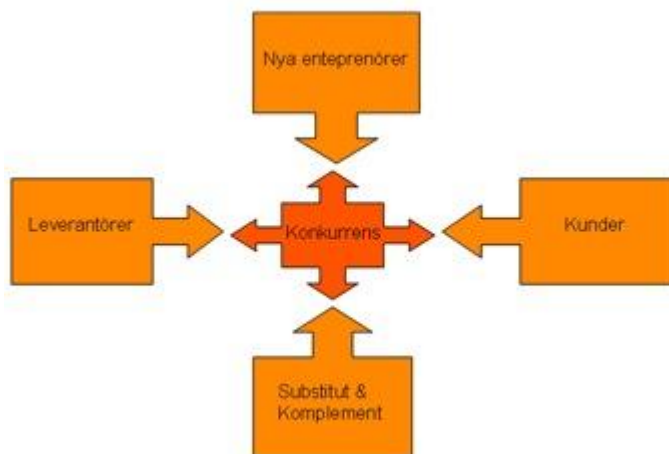
Vad gäller möjligheter för företaget framöver så svarade inköpschefen att det alltid finns anledning att ställa sig frågan om det går att utveckla effektiviteten, sänka kostnaderna, skapa tydligare processer och höja kompetensen bland medarbetarna. Pågen är ett dynamiskt företag som ständigt strävar efter att utvecklas och säger sig se möjligheter i mycket.

5 Teori

De teorier som vi senare kommer att använda i analysen presenteras i detta kapitel. Modellerna är valda då de är redskap som väl beskriver både den befintliga situationen såväl som olika tillväxtmöjligheter.

5.1 Porters Five forces

Då marknader och konkurrenssituationer ska beskrivas samt analyseras förekommer ofta Michael Porters olika modeller. Dessa modeller beskriver traditionellt konkurrensarbete och strategier för att nå lönsamhet och framgång på ett konventionellt sätt på en ofta mättad marknad. Eftersom påsbrödsmarknaden är mättad och hårt konkurrensutsatt är det rimligt att beskriva nuvarande situation med Porters strategier. *Five forces-modellen* är ett verktyg att använda för analys och för att systematiskt kunna säkerställa statusen i en bransch. Modellen beskriver den *interna konkurrensen*, möjlighet till *nyetableringar*, *leverantörstryck*, *kundtryck* samt möjligheter att *substituera* varan i fråga. Den interna konkurrensen i branschen påverkas av de andra fyra krafterna.⁶⁷



Figur 1: Porters Five forces model⁶⁸

För att veta vilken bransch aktörerna tillhör behöver de tydligt avgränsa och definiera marknaden både produktmässigt och geografiskt. Aktörerna konkurrerar om samma marknadsandelar samt förutsättningar, och spelreglerna är givna.⁶⁹

⁶⁷ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 328-329

⁶⁸ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 329

Ju fler företag som gör entré i branschen, desto fler aktörer vill vara med och dela på kakan av lönsamhet. *Nyföretagare* minskar marknadskoncentrationen för de redan etablerade företagen och lönsamheten viker allt eftersom fler ansluter. Hinder för att komma in på marknader kan vara svårtillgängliga resurser och dyra investeringar i starten. Hinder att lämna branschen kan vara höga alternativkostnader och snäva kunskaper vilket gör att ingen annan bransch är mer lönsam.⁷⁰

Leverantörpåverkan innebär hur stor möjlighet leverantörer och distributörer har att påverka flödet av varor i branschen. Ju större makt leverantörerna har desto sämre förhandlingsutrymme ges till det konkurrerande företaget, vilket också ofta resulterar i sämre flexibilitet och lönsamhet i branschen.⁷¹

Kundpåverkan är liknande som leverantörpåverkan och innebär helt enkelt hur stor makt konsumenterna har på marknaden. En marknad som har många priskänsliga eller trendkänsliga konsumenter innebär hård konkurrens.⁷²

Efterfrågan på produkter och tjänster i branschen beror dessutom på hur väl varan/ tjänsten kan *substitueras* och *kompletteras*. Finns det många snarlika produkter inom samma användningsområde på marknaden kan det vara svårt att övertyga om sin egen förträfflighet då konsumenten är indifferent mellan substituten. Välplacerade komplement kan däremot höja värdet på varorna i branschen då komplementet ytterligare förstärker behovet av varan.⁷³

5.2 Porters generiska strategier

Enligt *Porters generiska strategier* finns det tre olika sätt för ett företag att positionera sig i sin bransch. De tre alternativen är kostnadsledarskap, differentierat värde och fokus.

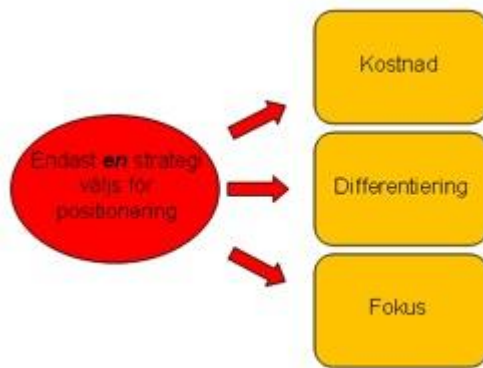
⁶⁹ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 329

⁷⁰ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 330-331

⁷¹ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 332

⁷² Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 332

⁷³ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 331



Figur 2: Illustration över Porters Generiska strategier⁷⁴

Då ett företag positionerar sig som kostnadsledande innebär det att deras produkter kan tillverkas till en lägre kostnad per enhet än konkurrenternas. Aktören som är *kostnadsledande* kan då utnyttja de låga kostnaderna genom att sätta sitt pris strax under konkurrentens och på så vis få fler marknadsandelar. Ett annat sätt är att företaget matchar konkurrenternas pris men erhåller större lönsamhet än konkurrenterna tack vare de låga produktionskostnaderna.⁷⁵

Differentieringspositionering innebär att företaget kan erbjuda ett särskilt värde som efterfrågas på marknaden. Dessa företag tjänar pengar genom att matcha konkurrenternas priser men erbjuda ett högre värde och på så sätt vinna fler marknadsandelar. Ett annat sätt att profitera för dessa företag är att ta ett högre pris per produkt som signalerar varans värde och därmed ger högre lönsamhet per produkt.⁷⁶

Den sista positioneringsstrategin är *fokusering*. Den går ut på att ett företag konfigurerar sin värdekedja så att överlägset ekonomiskt värde skapas inom ett smalt segment. Inom detta segment kan företaget nå lägre kostnad per enhet än de företag som erbjuder sina produkter åt den breda massan av konsumenter. Dessutom finns det här utrymme för ett högre pris än konkurrenterna kan ta eftersom varan kan anses ge ett överlägset värde.⁷⁷

Ett företag ska välja **en** av de olika strategierna för att lyckas erhålla hållbara konkurrensfördelar⁷⁸. Den valda positioneringsstrategin ska bestå över tid och hållas

⁷⁴ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 383

⁷⁵ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 383

⁷⁶ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 383

⁷⁷ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 383

⁷⁸ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 397

trovärdig för marknaden. Om fler än en av strategierna används tillsammans och samtidigt riskerar företaget att bli *stuck in the middle*, vilket för med sig vikande lönsamhet och ett förvirrat intryck på marknaden⁷⁹.

5.3 Ansoff´s tillväxtmatris

För att analysera på vilket sätt ett företag bör växa på marknaden kan Ansoff´s tillväxtmatris vara ett användbart verktyg. Tillväxtmatrisen identifierar potentiella marknader genom *marknadspenetration*, *produktutveckling*, *marknadsutveckling* och *diversifiering*.⁸⁰



Figur 3: Ansoff´s tillväxtmatris⁸¹

Marknadspenetration innebär att den befintliga marknaden exploateras ytterligare med befintliga produkter. Produktutveckling och marknadsutveckling innebär att produkterna respektive marknaden utvecklas. Det kan vara genom att produkten förfinas och utvecklas eller att marknaden sträcker sig mot nya segment och kundgrupper. Diversifiering uppnås genom att företaget dels både erbjuder nya varor och dels erbjuder dem på nya marknader.⁸²

5.4 Ries & Trout

I artikeln *Positioning cuts through Chaos in Marketplace* av Ries och Trout beskrivs marknaden med dess högljudda marknadsbrus. Då ett företag ska positionera sig på

⁷⁹ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 397

⁸⁰ Kotler P. & Keller K. L., *Marketing Management* (2009), s. 85

⁸¹ Kotler P. & Keller K. L., *Marketing Management* (2009), s. 85

⁸² Kotler P. & Keller K. L., *Marketing Management* (2009), s. 85

marknaden möts de av det svårgenomträngliga marknadsbruset som gör det svårt att kommunicera ut ett budskap och lita på att det uppfattas av konsumenten på det avsedda viset. Marknadsbruset består av ett ständigt flöde av information, reklam och budskap från många olika aktörer samtidigt. För att kunna hantera detta inferno av budskap reagerar konsumenter omedvetet med begränsad hjärnkapacitet eftersom att det är mer än vad hjärnan kan ta in. Detta faktum gör tillsammans med vår höga levnadsstandard att konsumenten inte nödvändigtvis behöver göra det bästa valet. För många är det fullt tillräckligt med good enough.⁸³

Ries och Trout menar vidare att framtida marknadsplaner istället kommer att utformas som konkurrensplaner eller stridsplaner. Detta för att företagen ska lyckas skära igenom marknadsbruset och positionera sig med trovärdighet relativt konkurrenterna. Konkurrensplanerna kommer att fokusera valet av egen strategi med utgång ur konkurrenternas strategier. Målet kommer då att vara att attackera konkurrenternas svaga punkter samtidigt som de egna styrkorna exploateras.⁸⁴

5.5 Blue Ocean Strategy

Konceptet Blue Ocean Strategy går ut på att finna nya marknadsutrymmen där företaget själva sätter spelreglerna efter sina möjligheter och förutsättningar. Ett företag som är först ut på en sådan blå ocean möter därför ingen konkurrens. De nya möjligheterna skapas av att företagets resurser utnyttjas på ett annat sätt än tidigare eller tillfredsställer nya målgrupper på ett nytt sätt. Omställningen behöver inte innebära en ny revolutionerande teknik i produktionen utan är oftast en mycket billigare och lättillgängligare lösning än så. Det gäller helt enkelt att titta utanför boxen av givna marknadsramar för att se vilka andra möjligheter som finns till hands.⁸⁵

För att implementera strategin i sin verksamhet ska företaget omkonstruera marknadsgränserna och fokusera på de stora linjerna istället för på siffror. Dessutom ska företaget gå bortom existerande efterfrågan och arbeta i rätt strategisk ordning. Vid själva genomförandet av strategin behöver hinder i organisationen övervinnas samt själva genomförandet integreras med strategin.⁸⁶

⁸³ Ries A. & Trout J., *Positioning Cuts through Chaos in Marketplace* (1973), s. 234-235

⁸⁴ Ries A. & Trout J., *Positioning Cuts through Chaos in Marketplace* (1973), s. 249

⁸⁵ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 25

⁸⁶ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 157-158

De senaste 25 åren har företagens strategier framför allt tagit sin utgångspunkt i röda oceaner och fokuserat på konkurrens⁸⁷. I dessa oceaner är branschgränserna definierade och konkurrensreglerna kända. Strategier för blåa oceaner är däremot ett nyare och inte lika beprövat fenomen och strategin anses av många som riskfylld. När tillgången överstiger efterfrågan, det vill säga det råder överetablering, räcker det inte att konkurrera för att skapa vinst- och tillväxtpotentialer.⁸⁸ Det gäller att hitta andra lösningar än benchmarking⁸⁹. Författarna menar att det enda sättet att vinna över konkurrenterna är att sluta försöka konkurrera ut dem. En blå ocean kan skapas utanför en röd eller genom att den röda oceanen omskapas till en blå, d.v.s. genom utökning av branschgränserna.⁹⁰

Nedanstående matris är hämtad ur Blue Ocean Strategy och illustrerar skillnaderna mellan de röda och blåa oceanerna på marknaden.

Röd ocean-strategi	Blå ocean-strategi
Konkurrera på existerande marknadsutrymme	Skapa nytt eget marknadsutrymme
Vinna över konkurrenterna	Göra konkurrenterna irrelevanta
Exploatera existerande efterfrågan	Skapa och behålla ny efterfrågan
Ökade/minskade kostnader ger högre/lägre värde	Bryta sambandet mellan värde och kostnader
Anpassa företagets hela system av aktiviteter till dess strategiska val av differentiering eller låga kostnader	Anpassa företagets hela system av aktiviteter och sträva efter både differentiering och låga kostnader

Figur 4: Skillnader mellan röda och blåa oceaner⁹¹

5.5.1 De fyra stegen för att visualisera en strategi

Att nå en blå ocean är en process som företaget och dess medarbetare måste ta sig igenom. Nedan följer en summering av tillvägagångssättet, som är utvecklad för att skapa och diskutera fram en strategibild som styr ett företags strategi mot en blå ocean.⁹²

⁸⁷ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 81

⁸⁸ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 16-17

⁸⁹ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 24

⁹⁰ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 16

⁹¹ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 30

Första steget kallas *visuellt uppvaknande*. Där görs en jämförelse mellan det egna företaget och konkurrenterna, genom uppritande av rådande strategibild. Detta för att förstå var företagets strategi behöver ändras.⁹³

Andra steget är *visuell utforskning*. I detta moment ska företaget gå ut på fältet för att utforska de sex vägarna. Här är det viktigt att uppmärksamma fördelar med alternativa varor och tjänster samt analysera vilka faktorer som borde elimineras, skapas eller förändras.⁹⁴

Tredje steget är *visuellt strategimöte*, vilket innebär att företaget ritar upp sin blivande strategibild, grundad på insikter från fältobservationer. Företaget måste inhämta feedback om alternativa strategibilder från kunder, konkurrenters kunder och icke-kunder. Feedbacken ska sedan användas för att bygga den bästa blivande framtidsstrategin.⁹⁵

Fjärde och sista steget är *visuell kommunikation*. Här ska företagets tidigare strategibild jämföras med den nya. Endast de projekt och operativa åtgärder som gör att ditt företag kan komplettera och aktualisera den nya strategin ska stödjas.⁹⁶

5.5.2 Värdeinnovation

Hörnstenen i Blue Ocean Strategy är *värdeinnovation*. Syftet är att öka värdet för både kunden och det egna företaget och ta steget bort från fokus på konkurrensen. Detta innebär att ett värdefullt behov hos möjliga kunder ska upptäckas. Detta behov ska tillfredsställas med hjälp av företagets resurser så att lönsamheten ökar. Kundvärdet ska höjas genom att ta fram parametrar som tidigare inte erbjudits eller varit en konkurrensfaktor i branschen. Kostnaderna för att tillfredsställa kundvärdet ska drivas neråt genom att reducera och/eller ta bort parametrar som tas för givna och driver konkurrensen i branschen. Kostnaderna för produktionen ska behållas på tidigare nivå eller sänkas till en lägre. De får således inte öka i takt med att värdet på varan ökar.⁹⁷

⁹² Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 94-95

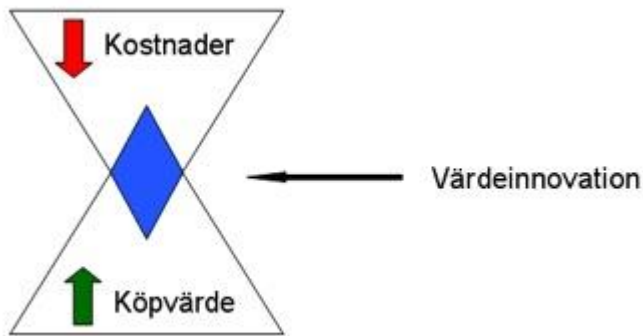
⁹³ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 95

⁹⁴ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 95

⁹⁵ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 95

⁹⁶ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 95

⁹⁷ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 28-29



Figur 5: Illustration av värdeinnovation, *Blue Ocean Strategy*.⁹⁸

5.5.3 De fyra åtgärderna för att skapa en ny värdekurva

Värdeinnovationen skapas som ovan nämns genom att företaget *elimineras* och *reducerar* konkurrensfaktorer som tas för givna i branschen samtidigt som köparvärdet förhöjs genom att element som aldrig tidigare erbjudits i branschen *skapas* och *ökas*.⁹⁹ Fokus bör tas från konkurrenter till alternativ och från branschens kunder till de som i dagsläget inte anser sig vara dess kunder¹⁰⁰.

I företagets strävan efter att skapa nya värdeskapande faktorer för konsumenterna är det nödvändigt att besvara fyra nyckelfrågor.

Nyckelfrågorna är:

- Vilka av de faktorer som branschen tar för givna bör *elimineras*?
- Vilka faktorer bör *reduceras* långt under branschstandard?
- Vilka faktorer bör *ökas* långt över branschstandard?
- Vilka faktorer som branschen aldrig har erbjudit bör *skapas*?¹⁰¹

⁹⁸ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 28

⁹⁹ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 28

¹⁰⁰ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 39

¹⁰¹ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 41



Figur 6: Eliminera – reducera – öka – skapa - schema, *Blue Ocean Strategy*.¹⁰²

Först när företaget har analyserat sin verksamhet genom att besvara nyckelfrågorna kan en värdekurva som visualiserar strategin skapas. På så vis blir det tydligt hur företaget i dagsläget presterar i konkurrensfrågor relativt de andra i branschen och hur branschens nuvarande strategier ska utmanas. Strategin och den därpå byggda värdekurvan ska för att vara effektiv innefatta tre egenskaper - fokus, divergens och ett engagerande motto. Fokus handlar om att inte behöva splittra sina krafter på alla olika konkurrensfaktorer. När värdekurvan divergerar från de andra konkurrenternas använder företaget sig inte av benchmarking utan koncentrerar sig på andra möjligheter. Mottot ska vara ett tydligt budskap som engagerar. Dessa egenskaper förstärker varandra och bär upp strategin, som annars hade varit oklar, odifferentierad och svår att kommunicera.¹⁰³ De fyra åtgärderna för att skapa en värdekurva bör ha sin utgångspunkt i de tre egenskaperna, så att företagets strategiska profil genomsyras av dem¹⁰⁴.

5.5.4 De sex vägarna

För att komma ur den hårda konkurrensen och hitta en blå ocean gäller det att konstruera om marknadens gränser. Att ta steget ut och försöka finna en blå ocean innebär för många företag ett riskfyllt moment. Syftet med de sex vägarna är att minska denna risk genom att analysera olika möjligheter och därigenom komma fram till den säkraste och mest hållbara vägen till en blå ocean. Företaget behöver därmed inte välja en strategisk väg baserad på intuition eller slumpmässighet. De sex vägarna öppnar upp dörren till ett kreativt tänkande på företaget. Det gäller att komma ifrån tänkandet inom existerande

¹⁰² Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 41

¹⁰³ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 49

¹⁰⁴ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 49

gränser och istället fokusera på andra möjligheter. De är baserade på författarnas studier och sammanfattar de vanligaste tillvägagångssätten för att nå blåa oceaner.¹⁰⁵

Väg 1: Studera alternativa branscher

Sett ur ett brett perspektiv så avgränsas inte konkurrenssituationen till verksamheterna i den egna branschen utan sträcker sig även till andra branscher med alternativa produkter och tjänster. I detta sammanhang bör även göras en distinktion mellan alternativa varor och ersättningsvaror som företaget kan erbjuda. Blue Ocean definierar ersättningsvaror som *varor eller tjänster som har en annan form, men erbjuder samma funktionalitet eller kärnvärde*. Alternativ beskrivs som varor och tjänster som har olika funktioner men samma ändamål.¹⁰⁶

Väg 2: Studera strategiska grupper inom branscher

En strategisk grupp kan definieras som en grupp företag inom samma bransch som tillämpar en mer eller mindre likartad strategi. Litteraturen påpekar att det är vanligt att ett företag inriktar sig på att förstärka och värna om sin konkurrensposition inom en viss strategisk grupp.¹⁰⁷ Tillvägagångssättet för att skapa en blå ocean tvärs över existerande grupper, bygger på förståelse för vilka faktorer som bestämmer och driver kundernas beslut då det gäller att byta strategisk grupptillhörighet¹⁰⁸.

Väg 3: Studera kedjan av köpare

För att finna nya möjligheter till marknadsutrymme finns behov av att omdefiniera gruppen av konsumenter. Aktörerna i de flesta branscher har oftast en gemensam uppfattning om vem köparen är och hur utbudet bör vara. *Inköparen* av varan kan emellertid skiljas från *användaren* och *påverkaren* av köpet och dessa tre grupperns värdedefinitioner skiljer sig ofta åt. Att helt tänka om vad gäller vem som är ett företags kunder gör att nya blåa oceaner kan upptäckas. Det gäller då att forma sitt erbjudande efter en ny värdekurva och på så vis tillfredsställa en helt ny köpargrupp. Dessutom finns möjligheter att skapa

¹⁰⁵ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 59-60

¹⁰⁶ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 61

¹⁰⁷ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 67

¹⁰⁸ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 68

erbjudande som tilltalar användaren och/eller påverkaren som i sin tur får inköparen att genomföra köpet.¹⁰⁹

Väg 4: Studera kompletterande produkter och tjänsteerbjudanden

En möjlig ingångsväg till en Blå Ocean kan vara att undersöka möjligheten att lansera kompletterande produkter och tjänster. I möjliga, kompletterande men outnyttjade produkter, döljs ofta ett stort värde. Företag borde istället för att bara sälja sina varor och tjänster, definiera den totala lösningen som deras kunder söker och saluföra den. Kanske finns det då fler områden att integrera i sin verksamhet för att få nöjdare, trognare och fler kunder.¹¹⁰

Väg 5: Studera funktionell kontra emotionell dragningskraft på köparna

Konkurrensdragen kan i vissa branscher mer eller mindre tydligt yttra sig emotionellt eller funktionellt. De emotionella dragen anspelar på våra känslor medan de funktionella fokuserar på att nå kundernas förnuft, ofta med prisstrategier och nyttan som produktens/tjänsten ger. Författarna presenterar två mönster som observerades i deras forskning. Branscher som genomsyras av emotionella drag tenderar att hamna i värdeinnovationsdilemmat. Ofta erbjuds extra attribut som bidrar till högre kostnader men inte är tillräckligt innovativa för att förbättra funktionaliteten och värdet. Vidare kan funktionellt inriktade branscher tjäna på att anamma vissa emotionella drag.¹¹¹

Väg 6: Studera vad som händer över tid

De flesta företag anpassar sig efter trender i takt med att de dyker upp eller redan är befintliga på marknaden. Trenderna ska analyseras så att en förståelse uppstår för hur kundnyttan kommer att ändras över tid. Denna nya kundnytta ska sedan påverka företagets affärsmodell och bidra till nya konkurrens fördelar. För att trender ska vara funktionella som grund för en strategi ska de vara *avgörande för din verksamhet, irreversibla och de måste ha en tydlig utvecklingskurva*.¹¹²

¹⁰⁹ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 73

¹¹⁰ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 77

¹¹¹ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 81-82

¹¹² Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 86-87

5.5.5 Svårigheter och kritik

Blue Ocean Strategy är en internationell bestseller som sålts i över 1 miljon exemplar och givits ut i 30 länder¹¹³. Boken har blivit flitigt omdebatterad och även kritiska röster har höjts.

Författarna tar själva upp svårigheter och poängterar att Blue Ocean Strategy kan vara svår att implementera. De menar att strategin är svår eller känslig att genomföra på grund av resurshinder i företaget, motivationshinder hos de anställda och politiska hinder från intressenter. Dessutom finns ett kognitivt hinder som gör att de anställda ofta är blinda inför behovet av förändring.¹¹⁴ Blåa oceaner kan även vara riskfyllda, precis som allt annat okänt vatten¹¹⁵. Författarna beskriver en metod för att försöka minimera risker och svårigheter med implementeringen i företaget¹¹⁶.

Andra kritiska röster menar att Blue Ocean Strategy är en efterhandskonstruktion av verkligheten snarare än en ny modell för affärsutveckling¹¹⁷.

Modellen är dessutom för enkel för att kunna appliceras i Business to Business-sammanhang. Dessa kräver ofta mer komplexa lösningar eftersom fler parametrar måste tas i anspråk än i Business to Consumer-sammanhang. Dessutom riktas kritik mot att värdekurvan visserligen visualiserar en bra bild men är svår att använda. Svårigheterna ligger i att välja parametrar på x-axeln och i att avgöra i vems perspektiv y-axeln ska skrivas. Är det konsumentens, företagets eller samhällets gemensamma värde som ska mätas längs y-axeln?¹¹⁸

Viss skepticism förekommer angående hur distinkt olika värden på x-axeln kan kopplas samman till en kurva. Frågan är då vad värdena har för relation till varandra och vilken inbördes ordning de ska ha.¹¹⁹

¹¹³ Libers hemsida

¹¹⁴ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s.160

¹¹⁵ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s. 17

¹¹⁶ Chan Kim W. & Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy* (2009), s.160 ff

¹¹⁷ Tankar om innovations hemsida

¹¹⁸ Blueports hemsida

¹¹⁹ Blueports hemsida

Beständigheten i de blåa oceanerna kan också vara tvivelaktig eftersom ett nytt marknadsutrymme resulterar i att allt fler aktörer söker sig till den nya marknadsmöjligheten. På så vis uppmuntrar Blue Ocean Strategy till ökad konkurrens, vilket har kommit att kallas för Blue Ocean Paradox. Ju attraktivare blå ocean desto fler konkurrenter attraheras. Nyckeln till framgångsrika innovationer är konkurrens.¹²⁰

¹²⁰ Two scenario´s hemsida

6 Analys

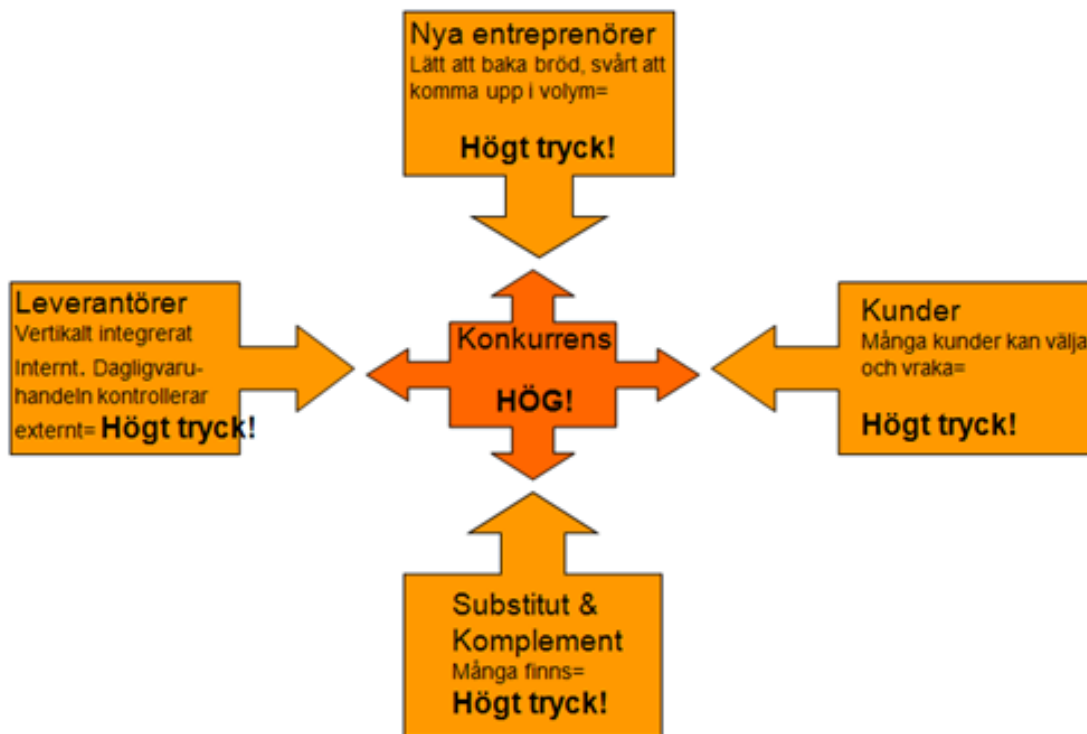
I nedanstående text appliceras teorierna på Pågen. Situationen beskriver dock konkurrensen på marknaden för påspackat bröd i stort. Genom att tydliggöra de befintliga konkurrensstrategierna på denna marknad vill vi belysa möjligheterna att finna nya strategiska lösningar och nytt marknadsutrymme. Metoden för att analysera Blue Ocean-strategin utgår från De fyra stegen för att visualisera en strategi, vilket vi skrivit om i avsnitt 5.5.1.

6.1 En brödmarknad i förändring samt konkurrenssituationen

Kategorin för påspackat bröd pressas av hård konkurrens samt prispress och platspress från dagligvaruhandeln. De befintliga konkurrensstrategierna inom denna mättade kategori präglas i stor utsträckning av imiteringar och produktutveckling för att möta konkurrenternas nya produkter. Traditionellt sett har marknadsavgränsningen varit tämligen snävt dragen, vilket vi har kunnat se, då det i stort sett endast har utnyttjats helt konventionella metoder för att produkterna ska upplevas som nya och innovativa. Den traditionella marknadsföringen från brödindustriernas sida har ofta kretsat kring att erbjuda färska kvalitetsprodukter med lång hållbarhet. Ofta har detta kombinerats med dagligvaruhandelns prisrabatter och kampanjer. Konventionella marknadskanaler och metoder att kommunicera sitt budskap på har använts och nyare kommunikationsredskap så som sociala medier har inte utnyttjats i någon stor omfattning.

Pågen har länge varit - och är fortfarande - marknadsledande i kategorin för påspackat färskt bröd, men de senaste åren har brödmarknaden förändrats. Påbrödskategorin utgör fortfarande en stor del av brödförsäljningen i Sverige, men befinner sig inte längre i någon tillväxtfas. Den kategori på brödmarknaden som växer är i huvudsak den löspackade kategorin. Vi kan se att dagligvaruhandeln i stor utsträckning antingen köper in färdiga opackade slutprodukter eller skapar bröдавdelningar där frysta degar köps in från kontinenten som sedan jäses och gräddas i ugn i butik. Dagligvaruhandeln har numera generellt sett större yta med självbetjäning av löspackat bröd.

Genom att analysera den totala brödmarknaden med hjälp av Porters Five forces model vill vi tydliggöra vilka krafter som påverkar brödmarknadens konkurrensbild.



Figur 7: Porters Five forces model illustrerar Pågens situation.

Möjligheten för nya entreprenörer att etablera sig på den totala brödmarknaden anser vi vara tämligen god då det är ganska okomplicerade och billiga råvaror samt utrustning som krävs för att baka och sälja bröd. Det bör dock vara svårt att komma upp i den volym som de stora bagerierna kan hantera, och de stora bagerierna har på grund av sin tidiga etablering och sitt väl inarbetade varumärke ett försprång på marknaden som kan vara svårt eller omöjligt för nyetablerade verksamheter att komma ikapp. Det bör även tilläggas att alla livsmedelsföretag och producenter - stora som små - har omfattande krav på sig. Kraven ställs bland annat på hygien, och för att kunna uppnå status som leverantör till exempelvis dagligvaruhandeln krävs ofta någon form av certifiering, så som BRC-certifiering.

Köparna är många eftersom bröd i allmänhet är väletablerat som föda i vår kultur. Konsumenterna kan välja på en mängd olika smaker, egenskaper och varumärken på brödhyllorna. För att vara säljande differentieras bröden inbördes och bröden säljs under olika namn och ges särskilda attribut för att tillfredsställa kundernas olika preferenser vad gäller tycke och smak. Konkurrenterna som agerar inom samma segment av påspackade bröd kopierar och imiterar ledande produkter och förpackningar för att komma åt fler

marknadsandelar. Denna imitering gör att bröden upplevs som snarlika och det kan vara svårt att urskilja de olika varumärkenas påspackade bröd på brödhyllan.

På senare tid har allt fler konsumenter valt att köpa bröd ur den löspackade kategorin. Eftersom de påspackade bröden inte erbjuder samma efterfrågade egenskaper som finns inom kategorin för löspackade bröd, står påsbrödsproducenterna i dagsläget utanför en del av den expansiva brödmarknaden.

Konsumenter kan med enkelhet substituera de olika konkurrenternas påsbröd med varandra och varumärkeslojaliteten hos Pågen är låg. Andra substitut till bröd är till exempel knäckebröd, kex och müsli. Vissa hälsotrender menar att bröd är onyttigt och anhängare av dessa trender byter ut bröd (kolhydrater) mot exempelvis grönsaker, nötter, yoghurt, ägg eller köttprodukter. I ett vidare perspektiv kan bröd substitueras med nästan allt som mättar i form av annan mat som är lätt att äta och enkel att tillaga.

Leverantörstrycket är stort för dem som har dagligvaruhandeln som sin enda försäljningskanal. Pågens, Fazers och Polarbröds påspackade varor säljs i princip alla dagligvarubutiker i Sverige. Trots att bagerierna har en väldigt stark säljkår, som regelbundet besöker butikerna för att leverera nytt bröd och arbeta relationsbyggande med butikerna, har dagligvaruhandeln mycket stor inverkan och makt över hur bröden saluförs.

Pågen är vertikalt integrerat men i vissa fall borde det möjligen bli billigare att outsource delar av produktionen eller välja marknadens lägre inköpspris på råvaror. Anledningen till den vertikala integrationen är att företagen då får en möjlighet att tjäna pengar i flera led och ser detta som mer lönsamt än outsourcingalternativet.

Konkurrensen på brödmarknaden är mycket stor och inom de påspackade kategorin konkurrerar Pågen, Fazer - som även har varumärket Skogaholm - samt Polarbröd. Den höga konkurrensen i kategorin för påspackat bröd bekräftas av att ingen av de stora aktörerna har god lönsamhet. Samtidigt är kategorin lönsam för dagligvaruhandeln.

6.2 Positionering

Porter menar att ett företag ska avgränsa sin marknad genom att positionera sig i en av de tre generiska strategierna. Anledningen till detta är att företagets hela verksamhet ska anpassa sina strategier efter samma koncept för att vinna trovärdighet och lönsamhet. Om Pågen skulle positionera sig som kostnadsledare borde därför varje enhet i

organisationen ha som mål att hålla kostnaderna nere och inte prioritera kvalitet, valfrihet och färskhet, vilket Pågen gör idag. Pågens valda positioneringsstrategi har, enligt oss, snarare varit differentiering. Denna position uppehålls genom att leverera ett, för sina konsumenter och konkurrenter, svårslaget värde.

Pågens bröd utvecklas efter målgruppens efterfrågan och produkterna differentieras inbördes för att kunna tillfredsställa olika smaker. Dessutom har de olika produkterna försetts med olika namn så som: Längtan, Njutning, Äntligen osv. Detta för att ytterligare differentieras från konkurrerande produkter. Problemet är bara att imitationsbenägenheten bland konkurrenterna inom samma kategori är fullkomlig. Innan Pågen ens hinner blinka har konkurrerande bolag en snarlik produkt att matcha med i sitt sortiment.

Pågen skulle därför behöva skaffa sig ett rejält försprång gentemot konkurrerande bolag, så att Pågens unika värde blir svårimiterat. Vi ser att detta försprång möjligen kan skapas på flera olika plan i organisationen så som till exempel på produktsidan, i varumärkeskapitalet eller i distributionsleden.

Differentiering på produktions- och distributionssidan är ofta mer komplex och därför mer svårimiterad. Differentiering inom dessa kanaler kan också uppfattas som ännu mer särskiljande och innovativt då Pågen kan utforska helt nya sätt för konsumenter att köpa bröd. Vi anser att detta kommer att kunna resultera i nya marknadskanaler och en möjlighet för Pågen att idka brödförsäljning på nya platser.

Avgörande för valet av satsning är dock att satsningen måste ge ett värde för konsumenten. Detta för att produkten ska kunna resultera i möjlighet att ta ut högre pris eller nå fler marknadsandelar så att varan är lönsam för företaget.

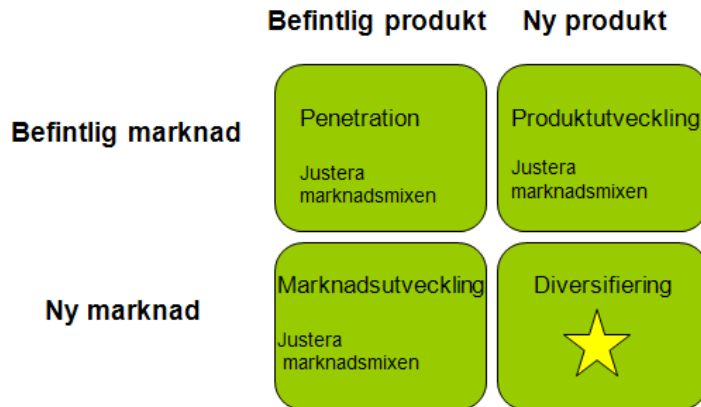
Sista alternativet i modellen är att positionera sig i fokus för ett visst smalt segment. Det kan vara ett mindre geografiskt område så som många små lokala bageributiker fungerar idag. Ett annat sätt att erbjuda fokus åt ett smalt segment är att synkronisera värdekedjan i företaget så att alla beståndsdelar erhåller samma konceptuella mål. Detta kan vi se hos bland annat Vendel Organic Bakery som bakar med ekologiska ingredienser i en miljö som förknippas med unikit och genuint ursprung (Ales Stenar). Med denna särpräglade fokusering lyckas de sälja surdegsbröd för över hundra kronor styck!

Porter varnar för att kombinera två eller fler av de generiska strategierna eftersom det ger ett otydligt budskap till marknaden och lönsamheten påverkas negativt. Vi anser att Pågens avsikt verkar vara att hålla sig till differentieringsstrategin eftersom produktutbudet

är anpassat för att ge ett särskilt konsumentvärde. Den hårda konkurrensen på påsbrödsmarknaden tvingar, trots försök till högre konsumentvärde hos produkterna, fram en prisjakt. Dagligvaruhandeln använder gärna prisavdrag och kampanjer på bland annat Pågens varor, vilket kan resultera i att konsumenten upplever varornas värde som lägre än Pågen avser. Detta indikerar att Pågen, enligt konsumenternas uppfattning, kan ha hamnat på kant med Porters generiska strategier och blivit *stuck in the middle*. En ytterligare indikation på detta problem kan vara den vikande lönsamhet som Pågen upplever idag.

6.3 Tillväxtmöjligheter

Pågens situation på brödmaknaden har blivit allt mer trängd då fler produkter med mer lockande attribut finns sida vid sida på brödhyllorna. Ansoff's tillväxtmatris identifierar de potentiella tillväxtstrategier som Pågen kan utnyttja genom marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling eller diversifiering. Målet är att Pågen ska kunna skapa högre lönsamhet genom ett större marknadsutrymme och/eller högre prispremium.



Figur 8: Ansoff's tillväxtmatris applicerad på Pågen.

Pågen har länge använt sig av försök till marknadspenetration genom att erbjuda olika befintliga brödprodukter till en bred målgrupp på den befintliga marknaden. För att kunderna ska vilja köpa Pågens bröd och penetrationen ska öka ser vi att Pågen har justerat marknadsmixen. Konsumenter har på detta sätt lockats till köp med godare och nyttigare produkter, proffsiga säljare som förhandlar till sig bra platser i butiken samt påverkan via reklam och PR. Dagligvaruhandeln lockar med bra priser som de själva sätter på Pågens produkter.

Pågen har även utvecklat sina produkter efter konsumenternas önskemål och konkurrenternas utbud, om än så bara inom ramen för påspackat bröd. Någon större produktutveckling, utanför de klassiska avgränsningarna för det etablerade påsbröds-kategorin, har inte förekommit. Produktutvecklingen har kretsat kring receptförädling, påsdesign och skivning av bröd samt produktutseende.

Målgruppen som Pågen riktar sig till är kvinnor mellan 18 och 55 år. Denna målgrupp har varit sedan en tid tillbaka och marknadsutvecklingen anser vi därför inte ha varit prioriterad. Det verkar som om det varit lättare och mer tacksamt att satsa på produktutveckling inom den befintliga marknaden och målgruppen.

Marknadsutveckling skulle däremot kunna förekomma om Pågen väljer att lansera sina produkter utomlands. I trendspaningen konstaterar vi att både Danmark, Tyskland och Sverige påverkas av samma trender vad gäller bröd. Det bröd som är trendriktigt idag är en konkurrensfördel att leverera *nu*, men en nödvändig konkurrensförutsättning i *framtiden*. Eftersom Pågens bageri är lokaliserat i Malmö och Göteborg finns kontinenten inom nära räckhåll och det kan vara en möjlighet att distribuera dagsfärskt bröd i hela norra Europa. Kanske kan då det bröd som är trendriktigt idag och som även kan uppskattas i andra länder, lanseras på en större marknad så att Pågen har möjlighet att nå ytterligare skalfördelar och högre lönsamhet.

Den redan existerande marknadsutvecklingen har i liten skala tagit sig uttryck i en andrahandsmarknad. Kassationerna som utgörs av bröd som Pågen tar tillbaka från butikerna har dock ett andrahandsvärde. De kasserade bröden säljs till djurfoderproducenter och djurfodermarknaden skulle därför kunna ses som att Pågen säljer befintliga produkter på en ny marknad. Djurfodermarknaden, vilken är liten för Pågen, ser vi dock inte som en strategisk marknadsutveckling utan mer som ett sätt att reglera överproduktionen och att minska sunk costs i verksamheten. De flesta kassationerna utnyttjas dock till jästtillverkning och ingår i ett kretsloppstänkande där både miljöaspekter och ekonomiska aspekter tillvaratas.

Diversifieringen, som innebär en kombination av ny produkt och ny marknad, har effektivt hindrats av att Pågen inte integrerade ett bake off-koncept, parallellt med påsbröden, då det blev populärt. Detta anser vi har begränsat Pågens lönsamhet eftersom hela den löspackade kategorin har visat sig öka, eventuellt på påsbrödets bekostnad. Detta bör dock inte ligga till hinder för framtida utveckling av diversifieringen. Pågen uppfattar vi som ett resursstarkt företag och de har troligen outnyttjad marknadspotential både vad gäller produktutveckling och marknadsutveckling på samma gång. Diversifiering mot müsli och

frukostflingor kan utgöra exempel för detta påstående. Pågen borde kunna använda brödingredienserna efter andra recept och med hjälp av ugnarna rosta müsli och frukostflingor. På detta vis når Pågen en ny, större och annorlunda marknad med en ny produkt inom ramen för befintlig verksamhet.

6.4 Marknadskrafter och observandum

I dagens samhälle är informationsflödet kolossalt stort och konsumenter tvingas att sälla mellan olika budskap på marknaden. Konsumenter utsätts idag för ett så högt marknadsbrus att det är svårt eller omöjligt att göra rätta och rationella val. För många konsumenter blir köpbeslutet, enligt Ries & Trout, ett resultat av att varan upplevs vara tillräckligt bra eller okej. Kanske är det därför som Pågen har svårt att skapa ett mönster av lojala kunder med ambitionen att vara *Nordens mest kvalitativt ledande livsmedelsföretag*. Konsumenterna kan mycket väl vara bedövade av marknadsbruset och tar helt enkelt utan att reflektera ett annat tillräckligt bra alternativ av påsbröd och nöjer sig utan det kvalitativt bästa, som Pågen avser sig vara. Detta tydliggör behovet av att finna det som driver konsumenten till köp och prestera bra på de parametrarna. Är den faktiska, bästa kvaliteten inte det konsumenterna efterfrågar är det heller inte någon bra idé att företaget slår på stora trumman för att leverera det. I vår trendspaning har vi konstaterat att dofter, tydlig exponering och frasig skorpa är attribut som får det att vattnas i munnen på många konsumenter. Detta indikerar i så fall att det är den upplevda kvaliteten som driver till köp, inte den verkliga kvaliteten.

På samma sätt som ovan anser vi att marknadskommunikationen bör struktureras. Eftersom marknadsbruset är för högt för att konsumenterna ska kunna hantera informationen rationellt måste Pågens egna information enligt Ries & Trout parera konkurrenternas budskap. Genom att anpassa både strategi och strategisk kommunikation efter den rådande konkurrensen, hellre än efter egen marknadsplanering, menar vi i likhet med Ries & Trout, att Pågen bör lyfta blicken från sig själv och mot omvärlden på ett gynnsamt sätt. Pågen kan då medvetandegöra sina egna styrkor i förhållande till konkurrenternas och utnyttja detta. Eftersom produktimitationen är så komplett mellan konkurrenterna kanske det inte är lönsamt att investera i klassisk produktutveckling. På samma sätt kan Pågen finna det konkurrenterna är svagare på och utnyttja detta med sin egen styrka. Distributionen av bröden och försäljarna i lastbilarna har ett mycket gott anseende då de bygger värdefulla relationer med butikspersonalen. Pågen levererar dessutom färska bröd i hela Sverige. Kanske är distributionen en

strategisk styrka som i förhållandet till konkurrenterna kan ligga till grund för Pågens konkurrensplan?

6.5 Skapandet av en blå ocean

I den röda oceanen drivs branschen av att aktörerna försöker vara bättre än sina konkurrenter och därmed ta mer marknadsandelar. I och med denna rivalitetsstrategi skapas inget nytt marknadsutrymme. Branscher i en röd ocean präglas ofta av avtagande efterfrågan, överkapacitet och valet att behöva fokusera på antingen differentiering eller låg kostnad. I takt med att antalet aktörer ökar så minskar både tillväxt och vinstmöjligheter. Dagligvaruhandeln har stort inflytande över brödproducenterna och bestämmer själva platsen för saluföringen av produkterna. Inom det befintliga marknadsutrymme för bröd konkurrerar privata aktörer som Pågen med dagligvaruhandelns egna centrala bagerier.

Kategorin för påspackat bröd har många aktörer men har den senaste tiden haft en vikande efterfrågan och minskad lönsamhet, samtidigt som brödmarknaden totalt sett har varit stabil. Vidare finns det en överetablering i den påspackade brödbranschen och Pågen levererar liksom deras främsta konkurrenter många olika påspackade brödprodukter till dagligvaruhandeln, men tar även tillbaka en förhållandevis stor andel osålt bröd (returer). Bröden anses inte vara säljbara då datumstämplingen är ett par dagar gammal fast bröden egentligen fortfarande är utmärkta.

Pågen har länge varit marknadsledande i sin kategori och konkurrerande företag har i stor utsträckning kopierat den marknadsledande aktören för att ta marknadsandelar. Konkurrenterna har nu emellertid kommit ikapp den marknadsledande aktören och konkurrensfördelar har snabbt blivit konkurrensförutsättningar. Differentieringen och kopieringen av Pågens produkter har lett till stenhård konkurrens inom befintligt marknadsutrymme och marknadsandelarna har inte ökat enligt målsättningen utan stagnerat och sjunkit något.

Möjligheterna till lönsamhet för de stora etablerade bagerierna är således små eftersom konkurrensen från övriga aktörer är stor, prispressen och platspressen från dagligvaruhandeln är stark, samtidigt som kostnaderna för produktutveckling och kvalitet ökar i takt med att konsumenterna kräver högkvalitativa produkter. Pågen - som har som vision att *vara Nordens mest kvalitativt ledande livsmedelsföretag* lägger i dagsläget stor vikt vid att vara den ledande aktören inom enbart kategorin för påspackat bröd, men kämpar i motvind i en blodröd ocean.

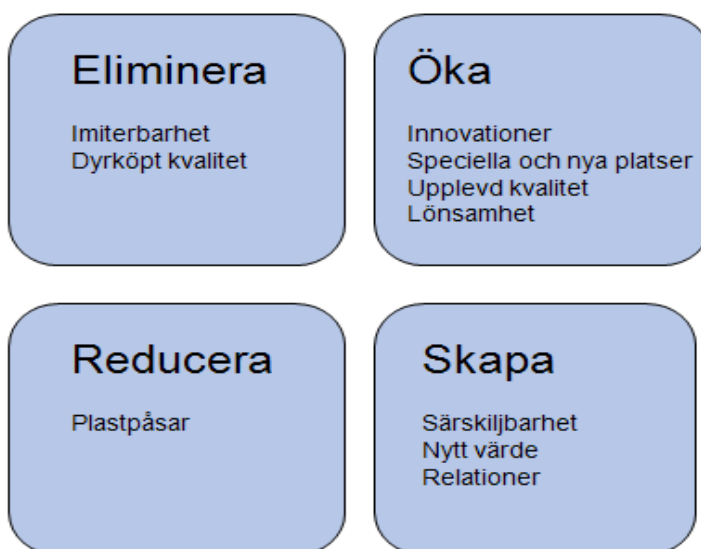
Som vi tidigare skrivit är värdeinnovationen kärnan i Blue Ocean-strategin. Genom att bryta det traditionella mönstret för företaget och branschen kommer nya möjligheter lättare till uttryck. Det traditionella mönstret bryter Pågen genom att till exempel ifrågasätta dagligvaruhandelns påverkan och inflytande över branschen. Värdeinnovationen är en produkt av att hela kedjan av Pågens aktiviteter genomsyras av samma tanke så att ett högre värde uppnås genom nöjdare konsumenter, fler konsumenter, minskad konkurrens och ökad lönsamhet.

6.5.1 De fyra åtgärderna för att skapa en ny värdekurva

Ifrågasättandet av de traditionella mönster som företaget verkar i belyses genom att besvara de fyra nyckelfrågorna inom Blue Ocean Strategy. Genom att analysera svaren kan sedan företaget utmejsla en klar, differentierad och kommunicerbar strategi. Nyckelfrågorna är:

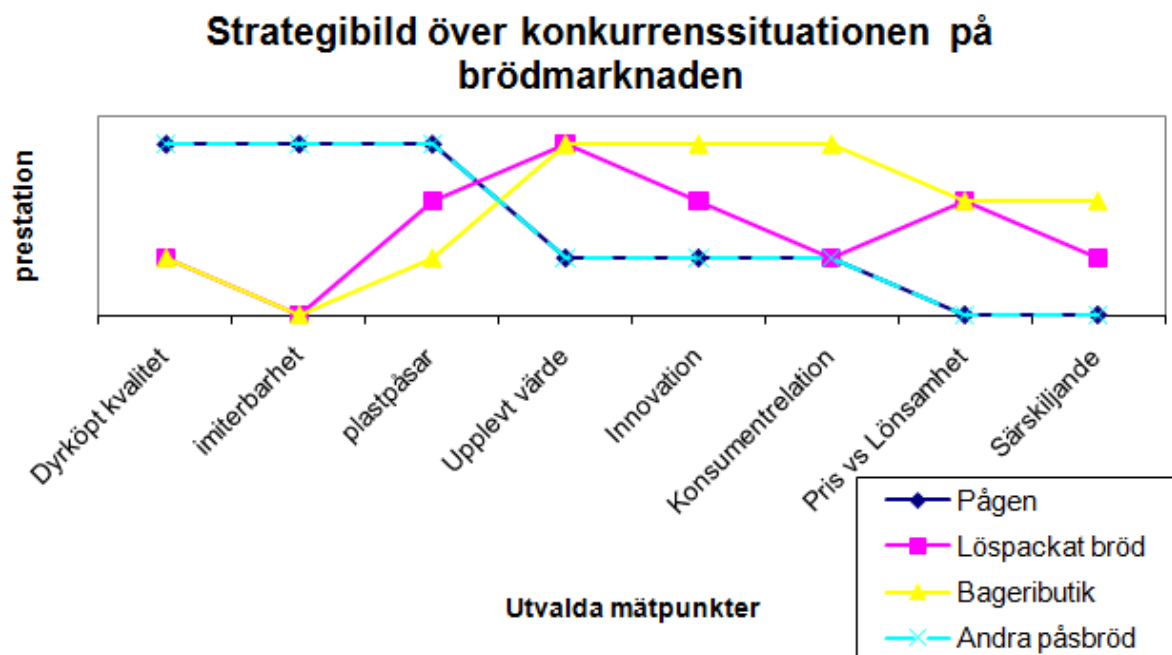
1. Vilka av de faktorer som branschen tar för givna bör elimineras?
2. Vilka faktorer bör reduceras långt under branschstandard?
3. Vilka faktorer bör ökas långt över branschstandard?
4. Vilka faktorer som branschen aldrig har erbjudit bör skapas?

De fyra åtgärderna som vi anser ska elimineras, reduceras, ökas och skapas har vi valt att illustrera genom användandet av Eliminera - reducera – skapa – öka -schemat applicerat på Pågen.



Figur 9: Gruppens applicering av Pågen i ett Eliminera – reducera – öka – skapa – schema.

De faktorer som illustreras i schemat är dessutom mätpunkter som värdekurvan visualiserar i en graf. I figur 10 visualiserar vi den rådande situationen och Pågen är som vi ser det under stark konkurrenspress. Detta blir tydligt då Pågen har exakt samma kurva som de andra påsbrödsleverantörerna. Strategibilden är uppritad efter vår analys om hur konkurrenssituationen på brödmarknaden ser ut idag, och är baserad på uppsatsens insamlade empiri. Kurvornas sträckning är alltså vår uppfattning om hur de olika kategorierna i brödbranschen presterar ifråga om de utvalda konkurrensparametrarna.



Figur 10: Gruppens applicering av Pågen i en strategibild i en röd ocean.

Förslag på det Pågen bör eliminera

Imiterbarhet

Pågen säger sig ha drivit utvecklingen framåt inom kategorin under lång tid och har aldrig kopierat konkurrenternas produkter. Mot bakgrund av rådande konkurrenssituation verkar det emellertid vara så att genom att kopiera varandra går det att ta marknadsandelar inom kategorin. I dagsläget är det därför svårt att säga vem som kopierar vem. Alla producenterna inom påsbröds-kategorin måste numera handskas med det faktum att producenterna imiterar varandra i stor utsträckning på såväl produktnivå som produktnamn och förpackningsdesign. Detta innebär att det är väldigt svårt att skilja ut sig från mängden med de egenskaper som finns att tillgå inom ramen för det aktuella segmentet. Vid en titt på brödhyllan i en dagligvaruhandel idag så är det tydligt att i stort sett samtliga påsbrödsproducenter försöker efterlikna och överträffa varandra i

sortimentsbredd, bakprocesser, former och förpackningar. Imiterbarheten förekommer främst inom produktattributen, där det faktiskt är lättast att imitera då alla verkar ha tillgång till ingredienserna som krävs. Istället bör fokus läggas på nya strategier till exempel på marknadssidan, distribution- och försäljarsidan. Genom att skapa sig nytt marknadsutrymme utanför brödmarknaden i allmänhet och påspackat bröd i synnerhet skaffar sig Pågen ett svårintagligt försprång. Vi anser det vara mer komplext och mycket svårare att imitera den logistik och de kanaler ett storproducerande brödföretag har.

Imiterbarheten mellan påsbrödsproducenter har fungerat som ett effektivt sätt för dagligvaruhandeln att hålla producenterna upptagna med varandra medan slaget om konsumenterna egentligen håller på att avgöras på en helt annan planhalva. Genom att mer eller mindre acceptera *produktimitationen* kan Pågen lyfta blicken mot det verkliga hotet vilket vi anser vara de svaga försäljningsplatserna i butikerna. Jämfört med den löspackade kategorin som oftast är placerade på central och i iögonfallande plats, är påsbröds-kategorin allt mer otydlig och svår för konsumenten att se. Det som inte syns i marknadsbruset tenderar att försvinna. För att öka synbarheten och eliminera imiterbarheten inom *distribution* och *försäljningskanalerna* skulle Pågen kunna stå på egna ben för att själva sälja sina egna produkter. Detta kan givetvis göras på flera olika sätt men försäljningsplatserna måste finnas nära konsumenterna så att de på ett naturligt sätt framstår som ett bra alternativ samt vara i Pågens egen regi.

Dyrköpt kvalitet

Enligt Pågens inköpschef har Pågens produktutvecklingsavdelning, tillsammans med marknadsavdelningen, som uppgift att utvärdera, vårda och utveckla nya produkter. I företagets roll som marknadsledare inom påsbröds-kategorin vill man vara ständigt innovativ och driva utvecklingen framåt. Detta ger resultatet att företaget lägger omfattande resurser på produktutveckling, och genom Pågens historia har vi kunnat se många nyskapande, kreativa bröddinnovationer vad gäller exempelvis brödformer, råvaror och skivningar av bröd. I takt med att hälsotrenden har kommit för att stanna, i kombination med att konkurrensen har hårdnat, har företaget även alltmer kommit att satsa på specifika kvalitetsråvaror, nyckelhålmärkta produkter samt på förpackningsutveckling.

Som vi tidigare har diskuterat så genomgår den svenska brödmarknaden en förändring som innebär att påsbröds-kategorin har stannat av i tillväxt medan den löspackade kategorin har ökat. Vidare visade vår trendspaning att det visuella intrycket såväl som doftintrycken numera är väldigt viktiga parametrar vid köp av brödprodukter. Ur detta kan

vi se ett mönster som ger oss anledning att tro att många konsumenterna idag i allt större utsträckning baserar sina köp på intryck. I dagens hälsosamhälle verkar konsumenten tycka att det är en självklarhet att de flesta produkter är nyttiga, och köpen baseras således på andra parametrar än just det. Det står alltså klart att konsumenterna i dagsläget tenderar att köpa bröd som de tycker ser goda ut och som väcker känslor. Dyrköpta kvalitetsaspekter borde därför vara meningslösa att satsa pengar på om de inte tillför den upplevda kvaliteten något värde.

Som en förlängning av detta blir konsekvensen att det är viktigare för konsumenten att producenterna tillhandahåller de produkter som konsumenterna verkligen vill köpa, istället för att producenterna försöker överträffa varandra i råvarukvalitet eller förpackningsdesign. Pågen behöver anpassa den upplevda kvaliteten och sortimentet för att tillfredsställa och överträffa kundernas önskemål, och företaget bör således eliminera de parametrar som de själva anser ge kvalitet men som varken uppfattas eller uppskattas av konsumenten. Ett exempel på detta som framkom under intervjun var dyra råvaror som förvisso har en särdeles hög kvalitet men som sannolikt inte skapar något stort värde för konsumenten, ett annat exempel är förpackningarna som kontinuerligt omdesignas.

Förslag på det Pågen bör reducera

Plastpåsar

Inköpschefen beskrev under intervjun anledningen till att Pågen i dagsläget enbart verkar på marknaden för påspackat bröd. Enligt honom beror det på att under Pågens tidiga historia såldes bröden utan förpackningar och i lokala butiker, men med stigande efterfrågan började företaget använda plastpåsar för att på bästa sätt kunna distribuera produkter som höll hög kvalitet och hade lång hållbarhet. Inköpschefen menade vidare att Pågen idag har en mycket framgångsrik och effektiv industri- logistik- samt säljstruktur som har sin förutsättning i att företaget tillhandahåller mjukt påspackat matbröd. Företaget har fram tills bara för något år sedan haft god lönsamhet i sin verksamhet och har således funnit det mest fördelaktigt att stanna kvar i påsbröds-kategorin.

Vid våra observationer och vår trendspaning kunde vi skönja en trend som visade att konsumenterna idag alltmer verkar uppskatta bröd som upplevs som genuina, hantverksmässiga och som är till synes rustikt bakade. Det verkade däremot inte vara så avgörande vem som hade tillverkat brödet, huvudsaken var att brödet upplevdes som färsk, gott, visuellt tilltalande. Därmed verkar den stora vinsten med att på ett tydligt sätt framhäva sitt företagsnamn på en förpackning vara ett minne blott. Vidare är det svårt att

föreställa sig att ett stort, oformligt och kraftigt surdegsbröd skulle passa väl in i en plastpåse med färgglad text och stor logga på, och mot bakgrund av dessa trendsignaler i vår omgivning så är vi övertygade om att Pågen i större utsträckning bör sälja sina produkter i en annan miljö, i ett annat emballage och alternativt utan plastpåsar. Situationen på marknaden har drag av Shumpeters *Creative destruction*¹²¹ där påsbröden utgör exempel för en utslagen innovation till förmån för det ny-gamla brödet med skorpa. På trendspaningen upptäckte vi att plastpåspackatbröd tenderar att uppfattas som väl praktiska. Det är praktiskt med färdigskivade bröd som lätt går att ta upp ur frysen och förtära som frukostbröd, men oavsett användningsområde så framstår de som både mer funktionella och tråkigare än hela det löspackade brödsortimentet. Bröden inom påsbröds kategorin väcker känslor hos konsumenterna främst i frågor rörande ingredienser, tillsatser och reklamationer, men några svallande uttryck för känslor av kärlek eller hängivenhet är svårt att hitta.

Förslag på det som Pågen behöver öka

Innovation

Pågens inköpschef menar att Pågen under en längre tid har drivit utvecklingen i påsbröden framåt genom att ständigt komma med brödinnovationer på marknaden för mjukt påspackat bröd. Företaget var den första aktören på marknaden som tillhandahöll bland annat färdigskivat bröd, Omega 3-bröd och formfranska. Dilemmat med innovationer i den här kategorin är som vi tidigare diskuterat att många av de andra stora påsbrödsproducenterna benchmarkar och har möjligheter att kopiera produkterna, vilket också märks på det otroligt stora och varierade utbud som brödhyllorna erbjuder. Innovationernas nyhetsbehag är således mycket kortlivat eftersom konkurrenterna nästan genast levererar samma produkt som ursprungsinnovationen.

Förmågan att vara innovativ har enligt inköpschefen på Pågen även kommit till uttryck på flera ställen i organisationen och företaget har varit innovativa i både produktion och distribution. Fabriken i Malmö har varit den modernaste i Europa då det gäller linjeproducering av bröd. Pågen har dock alltid enbart hållit sig inom kategorin för påspackat bröd och innovationerna har därför naturligen kommit att utvecklas inom ramen för den kategorin. Men med en brödmarknad i förändring krävs fokus på en annan typ av innovation, som sträcker sig utanför den befintliga marknadens gränser och tangerar det som är okänd samt outnyttjad mark. Genom att undersöka möjligheter med att sälja

¹²¹ Besanko et al, *Economics of strategy* (2003), s. 454

Pågens varor i andra situationer än de vanliga kan en innovativ affärsidé uppenbaras. Mot bakgrund av det vi såg i vår trendspaning kommer konsumenter i framtiden i större utsträckning att vilja köpa bröd på andra sätt och andra platser än de traditionella. Innovationen kan då synas som nya distributionskanaler till försäljningsställen eller att produkterna levereras direkt hem till kund. Dessutom finns möjligheter kring att vara innovativ vad gäller produktutveckling på andra marknader än de befintliga. Exempel på detta kan vara att undersöka möjligheterna med att sälja bakdoft på sprayflaska till restauranger, affärer och privatpersoner.

Tillgänglighet på speciella och nya platser

Trenderna idag är att vi vill kunna köpa färskt, gott bröd i vår närmiljö, utan onödigt tidsspill. För att kunna möta förändrade konsumentbehov behövs innovationer som gör att företaget dels kan tillhandahålla färska, attraktiva produkter, dels kan öka makten över brödets försäljningsplatser. Dagligvaruhandeln smider planer på att baka allt själva och Pågens möjligheter att finnas i dagligvaruhandeln i framtiden kan minska. Detta resonemang kring tillgänglighet tangerar och förstärks av imiterbarhetsproblematiken vi skrivit om tidigare.

Två problem kan alltså komma att ha samma lösning och Pågen kan sannolikt öka tillgängligheten av produkterna hos konsumenten, både fysiskt och mentalt. Den fysiska tillgängligheten innebär att det är lätt att köpa produkterna då de finns inom räckhåll och är urskiljbara. Den mentala tillgängligheten innebär att det finns utrymme för produkterna att köpas och avnjutas vid fler situationer och måltider och att de är *top of mind*. Om Pågens bröd vore mer mentalt lättillgängligt anser vi att fler konsumenter borde tänka på att köpa Pågens bröd oftare. Målet skulle då vara att en småsugen konsuments första tanke på att tillfredsställa sitt sug är: Pågen. Genom att därtill erhålla en säljkår som verkar som ambassadörer för företaget kan Pågen införliva en känsla av *Bakar med kärlek* hos konsumenterna. Den fysiska tillgängligheten bygger på att distributionssidan riktas direkt mot konsumenterna. Pågens varor ska finnas till försäljning där konsumenterna är och försäljningen ska ske direkt genom företagets egna kanaler och egen personal. På detta vis ska företaget stärka relationerna mellan konsumenterna och Pågen, vilket förhoppningsvis ska öka lojaliteten hos konsumenterna.

Upplevt värde

Genom att exponera sina produkter och sin säljkår så konsumenterna verkligen upplever Pågens bröd med alla sina sinnen ökar det upplevda värdet. Bröden, försäljarna, bagarna

och distributionskanalerna behöver bli mer synliga för att locka till köp. I trendspaningen är det ett konstant tema att trenden är exponeringsfokuserad, vilket vi anser att Pågen bör ta fasta på för att öka det upplevda värdet. Även dofter från de redan nu nybakta bröden behöver komma mer till sin rätt genom att påsarna elimineras. Det upplevda värdet av Pågens produkter ökas även genom att stärka relationerna mellan varumärket och konsumenterna samt mellan försäljarna och konsumenterna. Pågen har redan idag ett alldeles utmärkt kärnvärde i begreppet *Livsglädje*. Kan konsumenterna på ett innerligt och förtroendefullt sätt uppleva livsglädjen som Pågen vill förmedla ökar det upplevda värdet. Det är lätt att tro att det är produkten i sig som förädlas till att ge ett ökat upplevt värde. Vi ser i stället möjligheterna med att någotsånär behålla befintliga produkter men förbättra upplevelsen av dem. Även här finns det utrymme för distribution, logistik och marknadskommunikation att öka det upplevda värdet genom att ändra strategisk ansats och öka konsumentnyttan med Pågen.

Lönsamhet

Givetvis är det ett mål att få lönsamheten att öka. Den nuvarande lönsamheten i branschen är vikande och med de nya strategiska förslag som presenteras i uppsatsen vill vi komma till rätta med detta. Lönsamheten kan ökas genom att värdet på varan upplevs som högre och att ett högre pris är befogat. Ett annat sätt att öka lönsamheten är att skaffa fler marknadsandelar genom att öka tillgängligheten som vi nämnt ovan.

Förslag på det Pågen behöver skapa

Särskiljande

Genom att skapa något unikt som konsumenter uppfattar, uppskattar och fångas av blir Pågen särskiljande på marknaden. Märkeslojaliteten bland påspackat bröd är förvånansvärt låg och konsumenter verkar växla mellan olika varumärken och produkter. Eftersom produkterna är väldigt lika varandra oavsett varumärke är det lätt att ta fel oavsiktligen. Dessutom är produkterna så lika och håller så jämn kvalitet att det kanske inte upplevs som ett problem att råka ta fel bröd. Pågens särskiljande attribut måste skapa en stor värdeökning för konsumenten så att konsumenterna verkligen säkerställer att de valt *rätt* bröd. Då produkterna lätt kan imiteras och en särskiljning på produktnivå garanterat matchas snabbt av konkurrenter, föreslår vi att Pågen särskiljer sig på andra plan än på produktplanet. Som exempel på detta föreslår vi möjligheter att utveckla affärsområden på marknadsfältet. Trenderna i samhället pekar på återgång till det autentiska och ursprungliga. Kanske den trenden stakar ut en konkurrensstrategi där

Pågen, likt dåtidens mjölkbilar, säljer bröd närmre konsumenterna. Som vi ser det finns åtminstone två alternativ av detta uppslag. Det ena alternativet är att Pågens skickliga försäljare och utvecklade distributionsnät etablerar egen försäljningsverksamhet från brödbilar som stationeras på centrala platser och torg. Detta skulle kunna ge en större exponering av varumärket och en högre tillgänglighet samt särskiljandegrad än att sälja bröd i den vanliga dagligvaruhandeln. Det andra affärsområdet som vi ser är att brödbilen kör runt likt *Hemglassbilen* och säljer nybakat, ljuvligt doftande bröd i kvarteren. Kanske kan konsumenterna då prenumerera på nybakt bröd till helgens frukost samt andra måltider?

Nytt värde

Det nya värdet ska driva försäljningen och vara viktigt för konsumenten. Hälsotrenden och surdegstrenden har redan inspirerat Pågens och konkurrenternas produktutveckling. Detta bidrar dock inte till något nytt värde, eftersom det är en konkurrensförutsättning i branschen. Istället måste det nya värdet ge Pågen ett försprång på marknaden, eftersom det är så det blir möjligt att skapa en blå ocean. Precis som vi gör i ovanstående stycke pekar vi även här på att det nya värdet bidrar till möjligheten att vara särskiljande. Affärsutvecklingen skulle kunna leda till brödbilar, som gör att konsumenternas transaktionskostnader sänks ifråga om tid och närhet till produkterna, samtidigt som den upplevda nyttan höjs. Då skapas ett nytt värde för både konsument och företag.

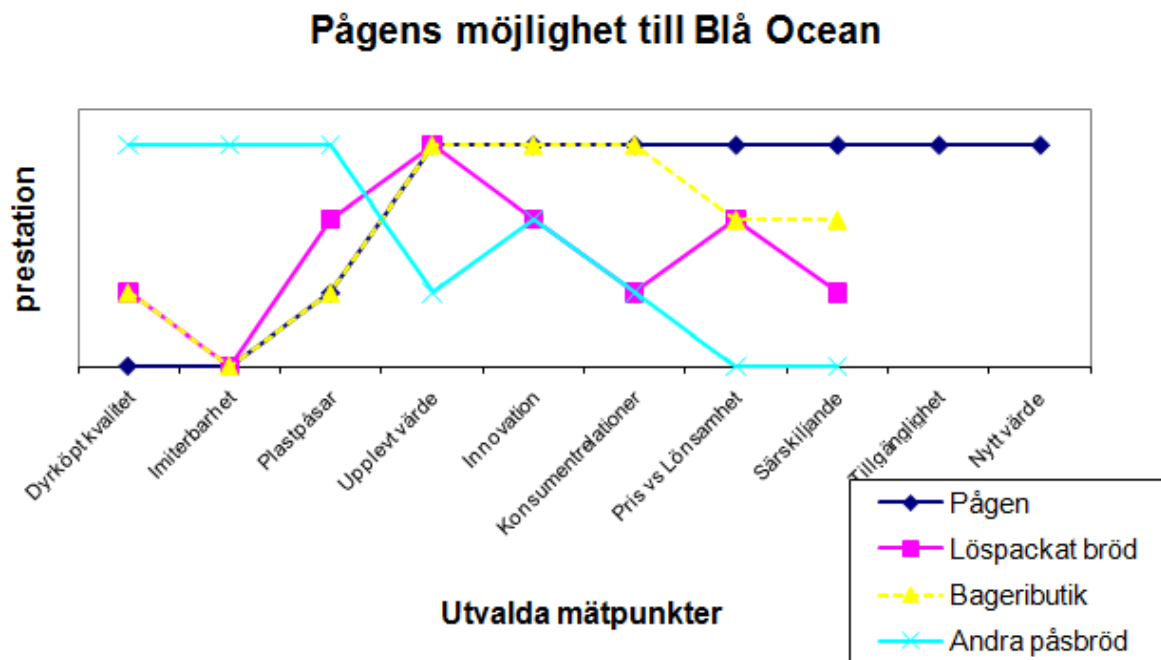
Relationer

Pågens säljare är enligt inköpschefen en mycket stark resurs i företaget. Som systemet fungerar nu är det säljarna som kör ut lastbilar med produkter till dagligvaruhandeln. Väl framme i dagligvaruhandeln lastar säljaren av sina pallar med bröd, interagerar med butikspersonalen och rensar ut gamla produkter från brödhyllorna. Interageringen med butikspersonalen syftar till att skapa goda relationer mellan Pågens säljare och butiken. Målet med detta är att erhålla bra placering i butiken eftersom det har varit nödvändigt för påsbrödsförsäljningen. Relationen mellan Pågens säljare riktar sig alltså mot dagligvaruhandeln (kunderna), inte åt konsumenterna. Genom att skapa en stark relationsstruktur mellan Pågens säljare och konsumenterna blir varumärket starkare och dess värde högre. Relationer skapas genom direktkontakt vid försäljning, där säljarna är ambassadörer för företaget och kan stärka det emotionella värdet i Pågen. Dessutom skapas, fördjupas och utvecklas relationer via internet och hemsidan men främst genom Facebook, Bloggar och Twitter. Dessa sociala medier har Pågen inte utnyttjat idag och här finns en stor potential när det gäller relationsbyggande kommunikation. Relationerna

fungerar även som en *plattform* för ryktesspridning via word of mouth, där vänner och grannar tipsar varandra om förträffligheten med att köpa just Pågens produkter.

6.5.2 Pågens nya strategibild

Med denna nya värdekurva har vi skapat fokus, divergens och omdanat Pågens nuvarande slogan, *Baka med kärlek*, till att vara ett engagerande motto. Fokus menar vi att Pågen har skapat främst genom att fokusera på tillgänglighet, konsumentrelationer och att vara särskiljande. Divergens syns genom att Pågens kurva skiljer sig gentemot konkurrenternas kurvor.



Figur 11: Applicering av Pågen i en strategibild där möjligheten till en blå ocean syns som utrymmet längst till höger under Pågens värdekurva. Jämför med situationen i figur 10.

6.5.3 De sex vägarna

Vi undersöker Pågens möjliga vägar in i en blå ocean för att senare kunna välja den väg som medför minst risk och har störst framgångspotential. Vi är medvetna om att endast fantasi och uppfinningsrikedom begränsar vägarna in i den blåa oceanen men av effektivitetsskäl väljer vi att utforska de enligt litteraturen vanligaste vägarna.

Väg 1: Studera alternativa branscher

Då vi studerar alternativa branscher resonerar vi kring begreppen ersättningsvaror och alternativa varor. För att förenkla resonemanget använder vi benämningen substitut för båda dessa uttryck. Denna väg leder Pågen att fundera på vilka substitut som finns till deras påspackade bröd. Vidare måste Pågen tänka på varför kunderna byter till något av dessa substitut? Är detta ett medvetet eller omedvetet val?

Som vi nämnt under rubriken *En brödmarknad i förändring* anser vi att löspackade bröd idag är ett av de främsta substituten till de påspackade bröden. Därmed blir även hela det löspackade brödkategorin ett substitut till Pågen, eftersom Pågen i dagsläget inte har några löspackade bröd i sitt sortiment. Inköpschefen menade att Bake off-produkter har visat sig vara ett substitut som kunden är villig att betala lite extra för, vilket kan illustreras med att Pågen under ett veckoslut valde att baka av och saluföra ett av sina - normalt sett påspackade - bröd utan påse och därmed ökade försäljningen av brödet med över 1000% under perioden, trots att butiken tog ett högre pris. Sammantaget kan vi därför säga att det löspackade brödet med sina dofter, färger och former appellerar till konsumenternas känslor på ett sätt som är gångbart i vår samtid och därför utgör denna kategori ett betydande substitut till Pågens plastpåbröd.

Små brödbutiker alternativt bagerier kan sannolikt också utgöra ett substitut till Pågen och deras bröd. För de konsumenter som vill ha något extra gott i vardagen eller till helgen framstår ofta de små butikerna till att vara ett alternativ till dagligvaruhandelns påsbröd, eftersom konsumenterna då hyser en förhoppning om att de på detta vis kan få färskare och godare produkter än vad de kan erhålla via påsbrödssortimentet. Vidare upplevs de små butikerna som mer genuina och lyxiga vilket troligen beror mycket på servicegraden och på att deras produkter inte upplevs industribakade samt har avsaknad av glättiga plastpåsar vid köptillfället. Sammantaget kan vi konstatera att butikerna i sig själva i kombination med deras självskrivna förmåga att exponera sina produkter på ett mer fördelaktigt sätt, gör att dessa mycket väl kan anses vara ett substitut till Pågen och Pågens produkter.

Anledningarna till att kunderna väljer andra brödalternativ än Pågens påsbröd, så som löspackat kan vara av olika slag. En anledning kan vara att konsumenterna i dagens utvecklade samhälle inte har några svårigheter med att informera sig om olika ingredienser och vad som är nyttigt eller onyttigt och att de därför kan välja den brödsort som de anser passar bäst ihop med deras preferenser i övrigt. Det breda utbudet på brödmarknaden skapar möjligheter att göra medvetna val i frågor om mer eller mindre

socker, surdeg, fröer etc. En annan anledning kan vara det vi såg under vår trendspaning, nämligen att konsumenterna idag i allt större utsträckning väljer det som tilltalar dem genom dofter och annan exponering. Inköpschefen menar att det finns en paradox i det faktum att trots att många konsumenter idag är väldigt medvetna om vad de stoppar i sig, så köper de löspackat bröd. Enligt inköpschefen borde medvetna personer vara självklara konsumenter av påsbröd eftersom de enligt honom är färska, har lång hållbarhet, har tydliga innehållsförteckningar och extremt höga krav på hygien. Trots dessa fördelar stagnerar påsbröds-kategorin, medan det löspackade bröden ökar, vilka saluförs under helt andra premisser och som kan sägas gå i motsatt riktning med trenden om krav på transparens, äkta vara och kvalitet.

Trots de möjligheter som dagens konsumenter har att vara upplysta fick vi emellertid under vår trendspaning veta att en hel del konsumenter fortfarande verkar ha dålig kännedom om exempelvis näringsinnehåll och tillsatser i bröd. Många vill vara nyttiga och köper därför mörka bröd och bullar i tron om att det är nyttigare än ljusa. En hel del konsumenter har emellertid inte kännedom om att mörka bröd kan vara färgade av sirap och att det nyttiga rågmjölet faktiskt är ljust i sin naturliga form. Av detta kunde vi utläsa att opinionsbildning och reklam har stor inverkan på konsumentens val av olika produkter. Detta förstärks ytterligare av en undersökning som visar att det är dålig kännedom hos konsumenterna kring vad ett e-nummer är.

Pris, närhet och nya produkter hos konkurrenterna är andra faktorer som påverkar konsumenterna att medvetet och omedvetet byta till andra bröds-substitut. Konsumenternas livsfas påverkar valen i den mån att en student t.ex. väljer att spara en krona och väljer det billigare alternativet istället för att vara lojal mot ett dyrare alternativ.

Om man ser till alternativa branscher i ett vidare perspektiv finns det flera branscher som utgör substitut. Alla livsmedel som vi väljer att förtära kan mer eller mindre vara ett substitut till påspackat bröd beroende på vilken syn och relation man har till bröd. Idag är brödfrågor ett hett ämne och många är givetvis inte indifferent mellan bröd och en banan, men om man väljer att främst se bröd som ett livsmedel som ska mätta magen finns det möjligheter att se att de flesta livsmedel kan substituera bröd.

Med hälsotrender som är på framfart och har sin utgångspunkt i att man inte ska äta kolhydrater har brödet alltmer kommit att substitueras av många och brödet blir här snabbt ett minne blott. Istället väljs produkter som yoghurt, nötter, kött, ägg och grönsaker. Dessa produkter måste annars inte ses som substitut utan kan snarare förtäras i kombination med bröd.

Väg 2: Studera strategiska grupper inom branscher

Vi anser uppfattningen av en hierarkisk indelningen av olika strategiska grupper på brödmarknaden vara av subjektiv karaktär och väljer därför att inte benämna grupperna som högre eller lägre utan istället definiera dem som grupper av olika slag. Strategiska grupper som gör sig märkbara på brödmarknaden anser vi vara framför allt kategorierna för påspackat bröd, hårt bröd som t.ex. knäckebröd och skorpor, bake off, opackat industribröd och de särpräglade brödbutikerna/konditorier.

Att kunder byter till en annan grupp, som de anser vara högre eller lägre tror vi beror på en rad olika anledningar som till exempel trender, okunnighet, priskänslighet, emotionella intryck, funktionalitet och lättillgänglighet.

Lättillgängligheten och närheten till butiken är ofta en avgörande faktor till vart man gör sina inköp. Är konsumenten i en dagligvarubutik för att handla annan mat är det lättare att handla även sitt bröd där än att ta sig till en särpräglad brödbutik. Bor man däremot intill en brödbutik är det lätt och snabbt att gå ner och handla där istället. Under trendspaningen i Malmö påpekades av flera butiksbiträden i brödbutikerna att många av stamkunderna var de som bor i samma hus som brödbutiken är belägen i. Är brödverksamheten dock tillräckligt innovativ eller har en särprägel som inte går att få tag på i till exempel dagligvarubutiker kan det räcka som argument för att dra till sig vissa konsumentgrupper. Frågan är hur stor del av hela massan som är beredda att uppoffra nödvändig tid och pengar för att köpa sitt bröd i en särskild butik.

Som nämnts växer marknaden för löspackade bröd produkter och ett experiment som Pågen har gjort visar att konsumenter till och med är villiga att betala något mer för samma sorts bröd i opackad form än i påspackad form. En orsak till att konsumenterna byter brödgruppstillhörighet och övergår till att köpa löspackade bröd skulle kunna vara att konsumenterna upplever de opackade bröden som genuinare än påspackade bröd. En av Pågens historiskt sett starka konkurrensfördelar är dock att de distribuerar ut bröden till butikerna redan några timmar efter att de bakats och företagets produkter är därför synnerligen färska. Vår trendspaning indikerade att Pågen möjligen skulle kunna ha ett dilemma i att konsumenterna ändå upplever det löspackade brödet som mer visuellt tilltalande och färskare än påsbröd.

Trots att en stor del av konsumenterna idag är måna om vad de äter fick vi under vår trendspaning känslan av att förvånansvärt många konsumenter ändå är förhållandevis

dåligt upplysta kring vad som verkligen är nyttigt, tillsatsers egenskaper, vad som är naturligt m.m.

Konsumenters bristande kunskaper kring bland annat socker, och e-nummer och brödens hållbarhet kommer även tydligt till uttryck på Pågens konsumentforum dit många vänder sig med diverse frågor. Vår uppfattning är att det verkar finnas en föreställning om att industribakat bröd innehåller många tillsatser medan de bröd som är konditoribakade alternativt de löspackade bröden är mer naturligt framställda. Mot bakgrund av detta ter det sig inte svårt att tänka sig att konsumenterna idag lätt kan välja att byta brödgruppstillhörighet.

Konsumenters byten mellan brödgrupper kan ses både på lång och kort sikt. En student som varit sparsam och kanske valt en billigare brödsort kan tänkas byta till ett lite dyrare alternativ när han/hon får jobb. Att konsumenter växlar mellan brödgrupper under en och samma vecka kan tänkas bero på att olika brödsorter passar till olika tillfällen. Under vår trendspaning i Malmö framkom att försäljningen i brödbutikerna ökar under fredag, lördag och söndag. De påspackade bröden kan ses som ett traditionellt vardagsbröd till frukosten medan många på helgen har tid och råd att kosta på sig ett lyxigare och dyrare alternativ som kanske även passar bättre till vissa helgmåltider eller i vissa sociala sammanhang. Att bröd man köper inte håller i flera dagar kanske inte spelar så stor roll om man vet att det kommer att bli uppätet under till exempel en bjudning.

Ett exempel på hur företag når nya strategiska grupper är då de genom förvärv av etablerade verksamheter tillskansar sig ny kunskap och nya möjligheter att konkurrera. Senast i april köpte Fazer upp Gateau för att bland annat säkra sin verksamhet inom surdegskategorin.

Väg 3: Studera kedjan av köpare

Det kan vara värdefullt för företaget att lyfta blicken från inköparen och fånga det som värdesätts av användaren och påverkaren. Det gäller då att forma sitt erbjudande efter en ny värdekurva och på så vis tillfredsställa en helt ny köpargrupp.

Pågen riktar sig till kvinnor i målgruppen 18-55 år med anledning av att denna grupp ofta traditionellt sett har haft ansvaret för dagligvaruinköpen. Kvinnan kan då ses som inköpare, medan hela familjen är användare och kanske barnen, betydelsefulla personer i samhället, eller goda vänner är påverkare. Om Pågen trotsar detta traditionella och aningen förlegade könsrollsmönstret i samhället och på så vis erbjuder varor till andra

grupper finns en möjlighet till nytt marknadsutrymme. Ett exempel på en ny möjlig inköpsgrupp är män istället för kvinnor. Visserligen raljerar exemplet något med de manliga fördomarna som finns, men Pågen skulle kunna utveckla sitt sortiment mot bröd att lägga på grillen, brödkhips till fredagsölen eller varför inte startsatser till en surdeg, vilket verkar vara ett måste för den moderna föräldralediga pappan.

Att Pågen redan i viss mån ser till olika gruppers värdedefinitioner visar följande exempel: Barn vill ofta ha ljust bröd, vilka ofta innehåller snabba kolhydrater, medan föräldrarna gärna ser att barnen äter nyttigare fullkornsalternativ med långsamma kolhydrater. För att möta båda dessa gruppers värdedefinitioner tog Pågen fram brödet Äntligen, som är ljust, men ändå innehåller långsamma kolhydrater i form av Hi-maize som är en majsstärkelse.

Sett ur ett bredare perspektiv kan Pågens inköpare delas in i två kategorier. Dels den ovan nämnda konsumenten och dels kunden, som i detta fall är dagligvaruhandeln. Dessa båda tillskrivs samma grupp (inköpare) men tänker olika när det gäller värdedefinition. Dagligvaruhandeln fokuserar till exempel på priset, medan konsumenten gör sitt inköp med avsikten att få ett värde i form av en bra och nyttogivande produkt till ett bra pris. Pågen arbetar med en stark säljkår, vilket har som avsikt att bidra till att företaget kan saluföra sina produkter på ett förmånligt sätt. För att uppnå detta krävs dock mycket tid och höga kostnader som visserligen påverkar inköparna i konsumentledet, men med risken att denna form av värde inte når deras medvetenhet. Pågens säljares största engagemang fokuseras mot de anställda i dagligvaruhandeln då det är de som fördelar butikspplatserna. För att utveckla en framgångsrik och lönsam strategi som leder till en blå ocean kan det vara nödvändigt med nytänkande och att gå ifrån gamla spår. Eftersom det är konsumenterna som ska lockas till köp vore det rimligt att Pågens säljare riktar sin uppmärksamhet *direkt* mot konsumenterna och inte ta omvägen via butikspersonalen.

Väg 4: Studera kompletterande produkter och tjänsteerbjudanden

Brödbranschen i stort är traditionellt begränsad och avgränsad till att innehålla bröd och bullar i olika form. Kompletterande produkter och tjänster som skulle kunna erbjudas här är t.ex. pålägg, designade smörknivar och brödfat. Genom att tänka på i vilket sammanhang produkterna används kan företagen ha möjlighet att lansera produkter att använda tillsammans med ursprungsprodukterna, eller innan de används, eller efteråt.

Pågen saluför som vi tidigare berättat endast påsbröd trots att de öppnar upp för en mycket större marknad med sitt kärnvärde som är *Livsglädje*. Frågan Pågen då borde ställa sig är hur konsumenterna uppfattar ordet livsglädje och vad mer som Pågen kan

göra för att sälja livsglädje. Mer varumärkestrogna och lojalitetsstärkande kompletterande produkter skulle kunna vara speciella toast-grillar och brödrostar designade efter Pågens bröd. Eftersom många konsumenter äter bröd till frukost vore det kanske en god idé att lansera ett specialrostat kaffe som kompletterar smakerna i Pågens Lingongrova på ett alldeles särskilt gott sätt. Även Pågens slogan *Bakar med kärlek* som går att läsa på varje brödpåse och därför är lätt att kommunicera ut till konsumenterna skänker goda möjligheter att utveckla produktkomplement.

Väg 5: Studera funktionell kontra emotionell dragningskraft på köparna

I trendspaningen har vi uppfattat en skillnad mellan emotionella och funktionella konkurrensdrag hos produkterna. Dessa konkurrensdrag är sammankopplade med konsumenternas motivation till köp. Pågens slogan, *Bakar med kärlek*, är visserligen av emotionellt laddad karaktär, men ser man till varan i sig så signalerar den på många sätt funktionalitet. De påspackade bröden erbjuder lång hållbarhet, innehållsförteckning, de allra flesta är idag färdigskivade, det går snabbt och lätt att få tag i dem när man redan befinner sig i en dagligvaruhandel och kan kombinera sitt inköp med andra varor. Eftersom utbudet är så stort finns det ofta ett bröd för alla smaker.

Ser man istället till de särpräglade brödbutikerna eller avdelningarna för löspackat bröd har de en rad konkurrensfördelar som vi ser som mer emotionella än funktionella. Bröden är inte påspackade utan exponeras på ett helt annat sätt. De figureras som ett hantverk och ger känslan av ett konstverk, det ska inte bara smaka bra utan även tilltala konsumenten visuellt och skänka mer än *en* sinnesupplevelse. Butikerna doftar på ett helt annat sätt och många av konsumenterna tar sig till butikerna endast för att köpa bröd. Med denna emotionella prägel tappar butikerna de ovan nämnda funktionella dragen som till exempel lång hållbarhet och enkelheten med färdigskivat bröd. Dessa parametrar kan anses vara viktiga för den stressade konsumenten som även värderar enkelhet och lättillgänglighet. Vi har dock uppmärksammat ett trendmönster, där det blir allt viktigare för kunden med emotionella och visuella intryck. Detta är något aktörerna för påspackat bröd bör ha i åtanke och en av anledningarna till att löspackade bröd blir allt mer populära. Pågen har goda möjligheter både att nå nya konsumentgrupper och att ge ökat värde för befintliga konsumenter, genom att kombinera funktionella konkurrensförutsättningar med emotionella.

Väg 6: Studera vad som händer över tid

För att händelser över tid ska vara viktiga måste de som vi tidigare nämnt vara avgörande för verksamheten, irreversibla och ha en tydlig utvecklingskurva.

Brödbranschen påverkas i stor utsträckning av trenderna i vårt samhälle och i takt med att trender uppkommer måste brödföretagen anpassa sitt utbud och hitta nya och alternativa sätt att föra fram sina produkter och budskap. En trend som är tydlig, irreversibel och som påverkar Pågens i allra högsta grad är informationstrenden.

Konsumenter matas dagligen av information från media och har lärt sig att själva söka information på internet. Sociala medier som Twitter och Facebook är relativt moderna fenomen där budskap sprids och flera företag presenterar sig. För närvarande har Pågen ingen facebook-sida. Vi ser här en potential till att marknadsföra sig i nya kanaler genom att etablera sig i sociala medier, såsom Facebook med flera, som får allt större betydelse för konsumenter och påverkar köpbeslutet. Pågens hemsida är relativt välutvecklad med konsumentforum och produktinformation.

Andra källor till information är privata bloggar, receptdatabaser och baktips på nätet. Tillgängligheten till informationen ställer dock höga krav på konsumenter att själva kunna analysera och förstå vilken information som är relevant och många gånger är det svårt att genomskåda inarbetade begrepp. På Donaubageriet i Malmö bekräftade expediten att många kunder ville ha nyttigt bröd men uttryckligen frågade efter mörkt bröd. Problemet för dessa konsumenter var att det mörka brödet var färgat med sirap och inte alls lika nyttigt som exempelvis en ljus rågbulle. Informationen som finns kan således vara missledande för en oinsatt och okunnig konsument. Den tillgängliga informationen ställer å andra sidan också krav på brödtillverkarna. Konsumenterna kan idag utan problem söka upp information om till exempel vilket mjöl som är nyttigast och kräva att marknaden levererar produkter som lever upp till deras förväntade och önskade kvalitetsnivå.

Föränderligheten i dagens samhälle och de efterfrågade trenderna verkar vara konstant. De företag som lyckas överleva är oftast de som har lärt sig att anpassa verksamhetens strategi för förändring.

Vad gäller Pågens förändringsbenägenhet har produktutbudet ständigt anpassats efter konsumenternas önskemål, men bara inom kategorin påspackat bröd. När de löspackade brödprodukterna började säljas i större skala för ett antal år sedan valde Pågen att inte gå in på den marknaden eftersom de då ansåg att det bara var påspackat bröd som var

Pågens kärnverksamhet. Detta har visat sig vara en *marketing myopia* som lett till att Pågen idag står utanför den expansiva och attraktiva kategorin för löspackat bröd.

Hälsotrenden är idag en trend som kan betraktas som irreversibel. Med största sannolikhet kommer den även fortsättningsvis att ha stort inflytande på såväl verksamheter som människor i vårt land. Hälsotrenden tar sig många uttryck och kan skönjas i allt från dieter till träningsformer och vårt förhållande till olika livsmedel. Pågen säger sig idag ha ett brett sortiment av såväl mörka som ljusa matbröd som alla lyfts fram som näringsrika och nyttiga. Många av produkterna är dessutom nyckelhålmärkta, för att på så sätt ytterligare kunna attrahera den konsumentkategori som vill ha tydliga riktlinjer och info om vad som är nyttigt. På företagets hemsida kan man även ta del av riklig information om tillsatser, fullkorn och fetter för att på så sätt bli upplyst om vad man som brödkonsument bör känna till om bröd. Till Pågens konsumentforum kan den person vända sig som har ytterligare frågor om innehållen i bröden. Alla frågor och reklamationer loggas i en central databas som delvis ligger till grund för produktutvecklingar, lanseringar och avvecklingar.

Pågen har dock i dagsläget inga bröd som har lågt glykemiskt index (GI) eller som är så kallade Low Carb High Fat-bröd. Konsekvensen av detta är således att Pågen idag utesluter en ökande del av befolkningen som av olika anledningar inte vill eller kan äta bröd. Pågens sortiment återfinns dessutom idag enbart i dagligvaruhandeln och företaget har därför i dagsläget ingen möjlighet att möta konsumenterna som vill ha något snabbt att äta direkt på väg mellan skola, arbete, dagishämtning eller träning.

Under de senaste åren har vi kunnat skönja en allt tydligare exponeringstrend. Vikten av att exponera en verksamhet och dess produkter har kommit att bli allt viktigare för att framstå som särskiljande i mediebruset och därigenom kunna attrahera konsumenterna. I livsmedelsbranschen i allmänhet är det tydligt att *äkta* råvaror, kvalitet och trovärdighet är viktigt. I brödbranschen i synnerhet kan vi se att dofter samt det som upplevs som färskt, genuint och hantverksmässigt efterfrågas allt mer. Pågen framhåller idag att deras produkter är färska och bakade med kärlek, och företaget designade så sent som förra året om alla sina förpackningar för att på bästa sätt kunna exponera sina produkter. Men några dofter från deras bröd kan vi inte känna i dagligvarubutiken och det är även tveksamt huruvida konsumenterna upplever deras bröd som hantverksmässiga eller färskare än till exempel löspackat bröd i dagligvaruhandeln och de bröd som de kan köpa i det lilla lokala bageriet.

7 Diskussion

Här nedan diskuterar vi den analys vi har genomfört. Vi reflekterar även över Blue Ocean-teorins användbarhet gällande möjligheterna att besvara vår frågeställning.

7.1 Diskussion av analysen

Vid analys av brödbranschen genom Porters Five forces kan vi konstatera att brödbranschen är starkt konkurrensutsatt. Detta tillstånd kallas i Blue Ocean Strategy att konkurrera i en röd ocean där den röda färgen kommer av konkurrenskampens spillda blod. Strategibilden i figur 10 bekräftar den hårda konkurrensen genom att Pågens värdekurva korrelerar exakt med kurvan över övriga påsbrödsproducenter på den svenska marknaden.

Situationen på marknaden har tvingat fram konkurrensstrategier där Pågen anser sig ha behövt konkurrera med värdefulla produkter samtidigt som dagligvaruhandeln velat sälja produkterna till bra priser. Denna kombination har lett till att konsumenter uppfattar två positioneringsstrategier, vilket enligt Porters Generiska Strategier är förkastlig då endast en positioneringsstrategi ska väljas och genomsyra hela organisationen. Att Pågen enligt Porter kan antas vara *stuck in the middle* stämmer överens med den vikande lönsamhet som Pågen upplever idag.

Att det finns andra möjligheter för Pågen att konkurrera med bröd tydliggörs både med hjälp av Ansoff's tillväxtmatris i figur 8 och av Blue Ocean Strategy-konceptet i figur 11. I båda dessa teorier finns möjligheter att kombinera högt värde med låg kostnad och att lansera nya produkter på nya marknader.

Produktutvecklingsmöjligheter har vi tydliggjort genom att ge förslag på produkter som Pågen på ett enligt oss rimligt sätt skulle kunna lägga till sin sortimentslista. Bland förslagen till produktutveckling diskuterar vi bland annat brödchips och grillbröd. Produkterna som säljs på marknaden idag är emellertid mycket lättimiterade och svåra att få särskiljande från resten av marknadens produkter. De produkter som utvecklas blir snabbt en konkurrensförutsättning och inte den varaktiga konkurrensfördel som Pågen behöver.

Marknadsutvecklingsmöjligheter förekommer både genom att fortsätta lansera Pågen utomlands och att driva marknaden längre i Sverige. Eftersom Pågens bagerier är lokaliserade i södra Sverige kan distribution till norra Europa vara ett alternativ som är

rimligt att genomföra. Trendspaningen stärker dessutom bilden av att Europas konsumenter påverkas av liknande trender. Detta möjliggör att trendriktiga produkter även kan vara attraktiva i andra länder och därigenom erbjudas på en större internationell marknad. På så vis kan Pågen öka produktionen och erhålla skalfördelar. Marknadsutvecklingen inom landets gränser pekar på möjligheter att erbjuda färdiga smörgåsar med pålägg på för att nå de konsumenter som är på språng och vill ha något snabbt att äta på vägen. Detta skulle kunna vara en ny affärsmöjlighet för Pågen men eftersom det redan finns en mängd bagerier, caféer och snabbmatsrestauranger som tillfredsställer dessa konsumenter, verkar detta förslag endast byta en röd ocean mot en annan.

Diversifieringen av Pågen genom Ansoff's tillväxtmatris innebär att Pågen växer på en ny marknad med en ny produkt. Här ser vi störst likheter med Blue Ocean Strategy och dess värdeinnovation som genom två moment bildar synergier som leder till nytt marknadsutrymme och ökad lönsamhet. Exemplet med Pågen som producent och distributör av müsli och frukostflingor är emellertid även det lätt att imitera och substituera av marknadens befintliga aktörer inom det segmentet. Detta leder oss att tro att Pågens nya marknadsutrymme ska skapas utan större fokusering på själva produkten.

Pågens säljare täcker idag in hela Sverige och levererar dagsfärskt bröd till *andras* butiker inom dagligvaruhandeln. Det är också så som vi skrivit att *andra* möjligen tjänar mer på Pågens produkter än Pågen själva gör. Genom att Pågen själv etablerar egna försäljningsplatser inom sitt distributionsnät kan denna snedvridna fördelning av lönsamheten korrigeras. Pågen, inte dagligvaruhandeln, ska därmed tjäna pengar på Pågens egna bröd.

Dagligvaruhandeln verkar göra allt för att behålla kontrollen över de stora leverantörerna av livsmedel. Detta, som vi ser det, för att de själva ska kunna erbjuda sina Egna märkesvaror på ett för dem gynnsamt sätt. Genom att bland annat de påspackade bröden får en allt mer undanskymd plats i butikerna och varumärkena som konkurrerar med varandra saluförs på samma yta, likt ett reabord i klädkonfektionen, görs varorna mer eller mindre otydliga och osynliga för konsumenten. Tidspress och marknadsbrus gör att konsumenten kan ha svårt att genomsåda denna förödande konkurrensstrategi, vilket gynnar dagligvaruhandeln Egna märkesvaror som blivit tydligare placerade. I ett konkurrensperspektiv kan fenomenet leda till rovdjursliknande jakt från dagligvaruhandeln så att de enskilda leverantörerna slås ut. I ett längre perspektiv kan detta leda till monopolliknande situationer där dagligvaruhandeln själva producerar sina egna varor, säljer dem i egen regi och kan sätta de priser de själva vill. Förlorarna i denna situation är

givetvis de enskilda leverantörerna men även konsumenterna som utan avsikt själva medverkat till en situation med begränsat utbud av varor till ett högre pris.

Eftersom distributionskedjan är välutvecklad och säljarna duktiga anser vi att denna resurs kan utnyttjas hårdare och att här finns tillgång till ett outnyttjat värde i form av egen försäljning. Pågen behöver andra försäljningsställen där de är fria från dagligvaruhandels press samtidigt som konsumenterna ska kunna dra nytta av ett varierat utbud av varor. Möjligheten för Pågen är då att redan nu agera banbrytande och etablera andra försäljningskanaler än de klassiska och på detta sätt få ett försprång in i framtiden.

När vi studerar hela kedjan av köpare blir situationen väldigt konkret. De skickliga säljarna lägger sin energi på *fel* personer och de för lönsamheten så viktiga konsumenterna bjuds inte in till säljande direktkontakt med Pågen. Vi anser även att den relation som säljare och konsument i nuläget hindras från att utveckla, i en mer gynnsam situation, skulle kunna leda till ökad emotionell dragningskraft. Tidigare var situationen på marknaden annorlunda eftersom påsbröds kategorin var attraktivt, varumärket var betydelsefullt för konsumenterna och det som då krävdes var en bra plats i butiken. Detta kunde åstadkommas genom en bra relation mellan dagligvaruhandels personal och Pågens säljkår. Numera verkar varumärket inte vara lika avgörande för konsumenternas val av produkt och påsbröds kategorin är inte lika attraktiv. Resultatet av marknads utveckling blir att Pågen också måste utveckla alternativt förändra sitt affärsområde. Relationerna måste etableras mellan säljare och slutkonsument istället för som det var tidigare mellan säljare och handlarna.

Pågens bröd är redan bra men de kan upplevas bättre genom att exponeras på ett tydligare sätt där konsumenterna är, ser, doftar och tydligare förnimmer produktattributen som redan finns. Pågen har redan förutsättningarna för att kunna tillhandahålla färskt löspackat bröd med väldigt hög kvalitet och högt uppfyllda hygienkrav. Industristrukturen borde vara gynnsam för Pågens utveckling eftersom storskaligheten möjliggör för företaget att bli en producent av bröd som kan tillhandahålla både löspackat och påspackat bröd till en stor marknad. Ries & Trout's teorier om att positionera sig tydligt i marknadsbruset för att konsumenterna ska uppfatta Pågen som den trotjänare Pågen vill vara bekräftar och förstärker vår tro att Pågen ska skaka sig loss ur dagligvaruhandels makt. Dagligvaruhandeln verkar fördunkla Pågens strävan efter att positionera sig som konsumentens självklara brödleverantör och den situationen är inte gynnsam, då Pågens produkter verkar försvinna i marknadsbruset. Därför ser vi att den effektivaste, mest svårimiterade konkurrensstrategi Pågen kan satsa på är att utveckla sitt redan väl fungerande distributionsnät och sin säljkår.

När vi tittar på funktionell kontra emotionell dragningskraft hos Pågen framgår det med all önskvärd tydlighet att påspackade bröd framstår som ytterst rationella och funktionella. Tvärs emot detta har vi i trendspaningen konstaterat att det verkar vara brödets emotionella dragningskraft som leder till köp. Vi menar att själva påsarna i den påspackade brödkategorin hindrar bröden från att vara sändare av emotionella signaler genom doft, synlig exponering och tilltalande skorpa.

Som vi ser det är nya försäljningsplatser i egen regi grunden till en värdeinnovation och därmed Pågens blåa ocean. Genom flexibla distributions- och försäljningskanaler kommer Pågen att kunna möta förändrade konsumentbehov på ett innovativt sätt. Försäljningsplatserna kan antingen vara egna stationära butiker eller s.k. rullande koncept. Stationära försäljningsplatser skulle kunna etableras på gynnsamma lägen som är naturliga besöksplatser för konsumenter. Pågen kan möjligtvis även etablera *shop in shops* och sälja bröd på andra platser än i dagligvaruhandeln, exempelvis i bokhandlar, byggvaruhus eller på tågstationer. Pågens blåa ocean blir dock ännu tydligare genom användandet av de mobila försäljningsstationerna. Då kommer Pågen att ha en chans att upplevas som moderna och innovativa på distributionssidan och detta kan med fördel kommuniceras ut i sociala medier för att få ytterligare förstärkt effekt. Bilarna kan ställas upp på centrala platser där många presumtiva konsumenter uppehåller sig eller köra runt likt glassbilen och erbjuda nybakat bröd på hemmaplan.

Sortimentmixen på försäljningsställena bör främst bestå av löspackade bröd och i synnerhet bake off-bröd som bakas av i lokalen eller brödbilen och bidrar till doftintrycket. För att möta det behov som alltjämt finns av påsbröd utesluter vi inte möjligheterna att även sälja dessa genom de nya distributionskanalerna. Å ena sidan bidrar försäljningsbilarna med de löspackade bröden till en blå ocean utanför befintligt marknadsutrymme. Å andra sidan kan en blå ocean även skapas inom befintligt marknadsutrymme genom att Pågen kan sälja påspackat bröd i samma försäljningsbilar.

Genom att vara innovativa på ett nytt strategiskt plan finns möjligheter till en upplevd hävstångseffekt där kundens upplevelse av Pågens innovation och förnyelse blir mer påtaglig än konkurrenternas. På detta sätt ökar även tillgängligheten och exponeringen av Pågens produkter eftersom de mobila försäljningsstationerna alternativt de stationära brödbutikerna givetvis placeras ut där många kunder är i omlopp och det finns ett behov att kunna köpa bröd. Den upplevda kvaliteten och förnimmelsen av Pågens livsglädje ökar eftersom kunderna får möjlighet att bygga relationer med de många skickliga säljare och distributörer som Pågen redan har. Då plastpåsarna på en del bröd kommer att reduceras

blir upplevelsen att sortimentet kommer att öka. Samma bröd kan då säljas med och utan påse eftersom bröden får olika egenskaper om de säljs i plastpåse eller utan.

Vad gäller Pågens förändringsbenägenhet har produktutbudet ständigt anpassats efter konsumenternas önskemål, men bara inom kategorin påspackat bröd. Att klamra sig fast vid rådande produktutbud har visat sig resultera i *marketing myopia* och liknande situationer som denna ska undvikas i möjligaste mån. Det är viktigt att bevaka sin omvärld och vara lyhörd för trender, men förändringstrenden i dagens samhälle gör att det kan vara svårt att välja vilka trender som ska satsas på. Vi har utvecklat Pågens blåa ocean utefter de trender som vi ser idag, men för att inte hamna i tillstånd av marketing myopia gäller det att ständigt revidera sin verksamhet.

7.2 Diskussion kring Blue Ocean-strategin

Kritik som riktats mot Blue Ocean-strategins svårigheter att genomföra förändringar på det organisatoriska planet anser vi inte vara knutna till strategin i sig. Förändringsarbete i organisationer är komplext och hinder anser vi finns inom organisationen oavsett vilken förändringsstrategi som används. Vårt att betänka är att Blue Ocean-konceptet måste ses mot bakgrund av företagets helhetsperspektiv och ta hänsyn till kontext och affärsmodeller hos företagen. Detta gör att den blåa ocean som verksamheten kan ha funnit inte utan vidare kan implementeras, utan måste hanteras på det strategiska såväl som på det finansiella planet först. Att nå en blå ocean innebär troligen att företagen måste byta affärsmodell.

Vi har upplevt att Blue Ocean Strategy varit ett spännande och resultatfokuserat verktyg för att utforska och utveckla nya affärsmöjligheter. Strategin har fungerat utmärkt som ett teoretiskt ramverk för Business to Consumers, vilket är fallet för Pågen. Därför ser vi inte kritiken mot kompatibiliteten i Business to Business-sammanhang vara av vikt för oss. Blue Ocean Strategy tydliggör behovet av att vara lyhörd för trender, vilket i synnerhet kan tänkas gälla marknader för snabbbrörliga konsumentvaror där förändringshastigheten är hög och kräver regelbunden revision av den egna verksamheten. Vi tycker dock att själva analysverktyget som Blue Ocean erbjuder faktiskt har en möjlighet att minimera riskerna med att välja fel väg, eftersom de alternativa lösningarna går att jämföra som parallella spår.

Ett kritiskt förhållningssätt kan dock vara bra att ha till visualiseringen av strategibilden eftersom den tenderar att bli otroligt definitiv. Verkligheten innehåller nog fler nyanser än strategibilden förmår presentera men enkelheten och det onyanserade språket i

värdekurvan uppmanar till handling på ett sätt som är svårt att motstå. Vi menar att det kritiska förhållningssättet som statistik och diagram i allmänhet innebär vid avläsning och tolkning även behöver riktas mot Blue Ocean Strategy. Bara för att det ser trovärdigt ut behöver det inte vara så. Redskapet upplever vi som ett karismatiskt sätt att tydliggöra visioner från företagsledning ut i verksamheten vilket är nödvändigt vid allt förändringsarbete i organisationer.

En bestämd uppfattning hos oss är att teoretiska ramverk för analys med fördel kan kombineras och kompletteras med varandra. Detta för att erhålla en mer nyanserad bild av verkligheten än om endast en teori skulle användas. Blue Ocean kan nog berusa sina användare med sin visualiserande tydlighet men för att styra företag på ett nyktert sätt uppmanar vi måttfullhet och balans. Blue Ocean Paradox anser vi ringa in problematiken på ett kärnfullt sätt och Pågens blåa distributions- och försäljningsocean som vi föreslår är onekligen en produkt av rådande konkurrens.

8 Slutsats

Vi anser att syftet med uppsatsen är uppfyllt och att vi har svarat på frågeställningen som presenterades inledningsvis. Vi har fått en djup förståelse för strategiskt konkurrensarbete samt kunskap om hur Blue Ocean Strategy fungerar som metod för att framhärda i konkurrenssituationen på den svenska brödmarknaden med fokus på påspackat bröd.

Sammanfattningsvis menar vi att det går att finna andra konkurrensstrategier på brödmarknaden än de klassiska. Eftersom produktimitationen i branschen är total anser vi att brödindustrierna idag bör konkurrera på distributions- och försäljningssidan då den är mer komplex och svårare att imitera. På detta sätt undgår brödleverantörerna dessutom pressen från dagligvaruhandeln vilket i sig kan leda till ökad lönsamhet på sikt. Lösningen på problematiken är enligt denna uppsats att Pågen etablerar egna försäljningsställen genom att sälja färska bröd, såväl opackade som påspackade bröd i brödbilar.

På detta sätt behålls och framhävs färskheten i kombination med ökad tillgänglighet och exponering. Pågen har genom sin nuvarande, väl utvecklade distribution och storskaliga produktion möjlighet att förse svenska folket med färskt bröd. Det vill säga att genom att se möjligheter till och underlätta för förändrade konsumtionsvanor och konsumtionsbeteenden når Pågen sin blåa ocean.

8.1 Bidrag till brödmarknaden

Det förväntade bidraget till brödmarknaden är i och med detta också uppfyllt då vi kartlagt den nu rådande situationen på brödmarknaden samt lyckats urskilja framtida konkurrensparametrar. Vi är medvetna om att våra svar bara är en del av de framtida möjligheterna och att även andra konkurrensparametrar som ligger utanför uppsatsens ramar kommer att kunna påverka konkurrenssituationen i framtiden.

8.2 Kunskapsbidrag

Det förväntade kunskapsbidraget besvarar vi med att anse att Blue Ocean Strategy mycket väl kan användas då konkurrensstrategier på den svenska marknaden för snabbrikliga konsumtionsvaror ska etableras. De fyra stegen för att visualisera en strategi upplever vi som ett naturligt och intuitivt tillvägagångssätt för att finna en blå ocean. Viss försiktighet och sunt förnuft vid tolkning av värdekurvan vill vi dock uppmana till samt möjligheter att komplettera med andra teoretiska ramverk för en mer nyanserad bild av situationen.

8.3 Teoretiskt bidrag till fältet

Vår trendspaning har bidragit till att förstärka och pröva teorierna. Vi har kommit fram till att trendspaning genom observationer och samtal kan leda fram till upptäckten av en blå ocean. Blue Ocean-teorierna är enligt vår mening hållbara och går utmärkt att kombinera med trendspaning vilket kan vara vår samtids metod att finna nya marknadsmöjligheter, i synnerhet på marknader för snabbbrörliga konsumentvaror. Vi upplever att Blue Ocean Strategy inte är kategoriserande eller begränsande som många andra teoretiska ramverk är. I stället uppmanar Blue Ocean till tankar utanför boxen, ifrågasättande av vald affärsmodell och till att tänja på rådande situation.

8.4 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning är att pröva Blue Ocean-strategin inom fler marknadsområden. Detta för att kunna kartlägga om det finns några gemensamma nämnare i frågor kring relevans och dignitet i de faktorer som sätts på x-axeln i skapandet av strategibilden. Då värdekurvan är en väldigt viktig parameter i företagens strävan efter att nå en blå ocean borde det finnas intresse i att forska vidare inom detta område. Kompletterande forskning skulle kunna konceptualisera och systematisera valet av parametrar på x-axeln och därigenom minimera riskerna med att utveckla en blå ocean.

9 Källförteckning

Intervjuer och mailkontakt

Intervju med inköpschef Johan Blixt på Pågen 2011-04-01

Mailväxling med Lars Melander på Fazers konsumentkontakt 2011-05-04

Tryckta källor

Böcker & Artiklar

Andersen I. (1998) *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Armstrong, G. & Kotler, P. (2009) *Marketing, an Introduction*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey

Besanko D, Dranove D, Shanley M, Schaefer S (2003) *Economics of strategy*, John Wiley & sons, Inc. New Jersey

Chan Kim W. & Mauborgne R., (2009) *Blue Ocean Strategy*. Liber, Malmö

Kotler P. & Keller P., (2009) *Marketing Management*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey

Lundahl U. & Skärvad P-H., (2009) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Magne Holme I. & Krohn Solvang B., (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Melin F., (1999) *Varumärkesstrategi, om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber, Malmö

Patel R. & Davidsson B., (1994) *Forskningsmetodikens grunder, Att Planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur, Lund

Ries A. & Trout J., (1973) Artikel *Positioning Cuts Through Chaos in Marketplace*, finns att läsa i: Enis B. N., Cox K. K., Mokwa M. P., (1998) *Marketing classics, a selection of influential articles*, Prentice Hall, New Jersey

Tidningar

Sydsvenska Dagbladet, 2011-05-22

Tidningen Bröd, Organ för Sveriges bagare och konditorer AB, nr 3, mars 2011

Rapporter & presentationer

Nielsen marknadsundersökning: Bröd Totalt, DVH Totalt, Försäljning senaste 4 veckorna, 24 april 2011

Pågens företagspresentation 2009, Powerpoint

Pågens företagspresentation 2011, Powerpoint

Elektroniska källor

Alla Bolags hemsida:

Pågen: <http://www.allabolag.se/5560786708>

Fazer: <http://www.allabolag.se/5562199363>

Polarbröd: <http://www.allabolag.se/5561688705>

Ambius´s hemsida: Läst 2011-05-16

<http://www.ambius.se/microfresh/index.html>

Blue ocean strategys hemsida: läst 2011-04-13

www.blueoceanstrategy.com

Blueports hemsida: Läst 2011-05-23

<http://www.blueport.se/Admin/Delade%20resurser/PDF-dokument/Blueport%20White%20Paper.pdf>

Brödinstitutets hemsida: läst 2011-04-18

1. http://www.brodinstitutet.se/index.asp?page=2&aktuellt_id=101
2. http://www.brodinstitutet.se/index.asp?page=2&aktuellt_id=105
3. http://www.brodinstitutet.se/index.asp?page=2&aktuellt_id=76

Dagens handels hemsida: läst 2011-05-18

<http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/E6BCED3A60CDAF6EC12578800030B81D?open>

Dagen, webbtidning: Läst 2011-05-06

<http://www.dagen.se/dagen/article.aspx?id=259202>

Dagens Nyheter, webbtidning: Läst 2011-05-06

<http://www.dn.se/livsstil/trend/bondmoran-har-blivit-haute-couture>

Fazers hemsida:

1. <http://www.fazer.se/Varumarken/> **Läst 2011-05-18**
2. <http://www.fazer.se/Om-oss1/Historia/1950-talet/> **Läst 2011-04-18**
3. <http://www.fazer.se/Om-oss1/Historia/1980-talet/> **Läst 2011-04-18**
4. <http://www.fazer.se/Om-oss1/Historia/2000-talet/> **Läst 2011-04-18**
5. http://www.fazer.se/Produkter_och_tjanster/Bageri/Produkter1/ **Läst 2011-04-18**

6. http://www.fazer.se/Produkter_och_tjanster/Bageri/ **Läst 2011-04-18**
7. <http://www.fazer.se/Om-oss1/Mission--Vision/> **Läst 2011-04-18**
8. <http://www.fazer.se/Om-oss1/Historia/> **Läst 2011-05-24**

Forskning och Framstegs hemsida: Läst 2011-05-09

<http://www.fof.se/tidning/2003/8/valfardssjukdomar-paverkar-hjarnan>

Göran Adlén, Trend TVs hemsida: Läst 2011-05-06

<http://trendtv.se/2011/alla-ar-overens-om-att-det-ar-viktigt-med-en-bra-halsa-men-alla-ar-onse-hur-vi-nar-dit/>

Icahandlarnas hemsida: Läst 2011-05-17

<http://www.icahandlarna.se/Om-oss/Handelskraft/Antaganden-och-fakta-om-lonsamhet-i-handeln/>

Jordbruksverkets hemsida:

1. http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Livsmedel/Statistikrapport2010_3r/201003R_tabeller2.htm **Läst 2011-04-18**
2. http://www.sjv.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Livsmedel/2009%3A2/20092_amk_ihopb_kommentarer.htm **Läst 2011-05-17**

Libers hemsida: Läst 2011-05-18

<http://www.liber.se/affarsbocker/battre-ledarskap/blue-ocean-strategy/>

McDonalds hemsida: Läst 2011-05-09

<http://www.mcdonalds.se/se/1955.html>

Polarbröds hemsida: läst 2011-04-18

1. <http://www.polarbrod.se/polfarskt.aspx>
2. <http://www.polarbrod.se/affarside.aspx>
3. http://www.polarbrod.se/press_foretaget.aspx
4. <http://www.polarbrod.se/sortiment.aspx>

Pågens hemsida:

1. <http://www.pagen.se/Om-Pagen/Historik/> Läst 11-04-11
2. <http://www.pagen.se/Press/Pressinformation/> Läst 11-04-11
3. <http://www.pagen.se/matbrod/Se-alla-brod/> Läst 2011-05-03

SCBs hemsida: Läst 2011-04-18

http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____256875.aspx

Slow Baking hemsida: Läst 2011-05-23

www.slowbaking.de

Svenska Dagbladets webbtidning: Läst 2011-05-16

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/tillsatser-i-mat-oroar-an_6086195.svd

Sydsvenska Dagbladets hemsida: Läst 2011-04-28

<http://www.sydsvenskan.se/mat-och-dryck/article1453664/Degis-skoter-sura-favoriter.html>

Tankar om innovations hemsida: Läst 2011-05-18

www.tankarominnovation.com/2007/04/23/recension-blue-ocean-strategy/

Two scenarios´ hemsida: Läst 2011-05-23

http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy/