



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# David mot Goliat

- Egna märkesvaror och mindre  
återförsäljares  
förhandlingspositioner  
gentemot dess leverantörer

Rebecka Blomkrantz

Markus Karlsson

Joel Lundkvist

Handledare:

Ola Thufvesson

Åsa Alftberg

Uppsats

VT 2012

# Sammanfattning

**Vad:** Kandidatuppsats, Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT2012.

**Författare:** Rebecka Blomkrantz, Markus Karlsson och Joel Lundkvist.

**Titel:** David mot Goliat – Egna märkesvaror och mindre återförsäljares förhandlingspositioner gentemot dess leverantörer.

**Handledare:** Ola Thufvesson och Åsa Alftberg.

**Syfte:** Syftet är att ta reda på om mindre återförsäljare fått starkare förhandlingspositioner i förhållande till sina leverantörer med hjälp av egna märkesvaror.

**Metod:** Kvalitativa intervjuer med mindre återförsäljare.

**Slutsatser:** Mindre återförsäljare med egna märkesvaror har i viss utsträckning fått bättre förhandlingspositioner gentemot deras leverantörer utifrån tidigare forskning. Det är däremot ingen av intervjupersonerna som påstod att de upplevt bättre förhandlingspositioner i samband med deras egna märkesvaror. Under intervjuerna framkom att det främst var andra faktorer som var av betydelse för hur förhandlingsutfallet blev. Återförsäljares förhandlingspositioner i relation till leverantörer visade sig vara starkt kopplad till inköpsvolymen varför mindre aktörer är svagare gentemot större leverantörer. I uppsatsen framkom vidare att förhandlingspositionerna skiljer sig beroende på inom vilken del av branschen som respektive återförsäljare agerar. Stora skillnader råder exempelvis mellan sko- och smyckebranschen. Inom skobranschen finns många aktörer varför det finns möjlighet för återförsäljarna att spela ut dessa mot varandra, medan det i smyckebranschen finns färre men större leverantörer som utövar stor press på de ofta väldigt små smyckebutiker som finns.

**Nyckelord:** Förhandlingsposition, återförsäljare, leverantörer, egna märkesvaror.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 SYFTE .....	5
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	5
1.3 DISPOSITION .....	5
<b>2. METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1 EN MÖJLIGHET ATT UNDERSÖKA ETT UTFORSKAT OMRÅDE .....	6
2.2 KARTLÄGGNING AV DET TEORETISKA FÄLTET .....	6
2.2.1 ULF JOHANSSON - FORSKAREN OM EGNA MÄRKESVAROR .....	7
2.3 EMPIRISK INSAMLING .....	7
2.3.1 EMPIRISKT URVAL OCH INTERVJUER .....	8
2.3.2 INTERVJUTABELL .....	9
2.4 HUR TEORI OCH EMPIRI SAMMANVÄVS I UPPSATSEN .....	9
<b>3. TEORI</b> .....	<b>10</b>
3.1 EGNA MÄRKESVAROR .....	10
3.2 FÖRHANDLINGSPPOSITIONER AKTÖRER EMELLAN OCH SORTIMENT .....	12
3.3 HYLLPLATSER, MARGINALER OCH FÖRSÄLJNINGSPRISER .....	14
3.4 MARKNADSANDELAR OCH AVGIFTER .....	15
3.5 AVSLUTANDE TANKAR KRING TIDIGARE FORSKNING .....	16
<b>4. ANALYS</b> .....	<b>18</b>
4.1 EGNA MÄRKESVAROR – ”EN MÖJLIGHET ATT SKAPA NÅGOT UNIK” .....	18
4.2 FÖRHANDLINGSPPOSITIONER AKTÖRER EMELLAN - ”DE BESTÄMMER INTE ÖVER OSS” .....	20
4.3 SORTIMENT – ”I SLUTÄNDAN ÄR DET UPP TILL KUNDEN” .....	23
4.4 HYLLPLATSER – ”STARKA LEVERANTÖRER STÄLLER KRAV” .....	24
4.5 MARGINALER OCH FÖRSÄLJNINGSPRISER – ”STORLEKEN HAR BETYDELSE” .....	26
4.6 MARKNADSANDELAR OCH AVGIFTER – ”DET HANDLAR OM ATT GE OCH TA” .....	29
<b>5. SLUTSATSER</b> .....	<b>31</b>
<b>6. SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>32</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>34</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>38</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>39</b>

# 1. Inledning

Vi lever i en alltmer globaliserad värld. Som ett resultat av globaliseringen har detaljhandeln under senare år utvecklats mot lägre priser och ett utökat utbud. I takt med de internationella storkedjornas framväxt har både hot och möjligheter för övriga aktörer i branschen uppstått. Små aktörer kan enklare nischa sig mot de större aktörernas breda sortiment, samtidigt som de större aktörernas stordriftsfördelar pressar lönsamheten i de olika branscherna (Bergström & Fölster, 2009, s. 13-14). Stora återförsäljare har dessutom, i syfte att behålla marginaler trots sjunkande priser, börjat införa alternativ till leverantörernas varumärken.

Under senare år har allt fler återförsäljare lanserat egna märkesvaror vilka även kallas EMV. Egna märkesvaror har tagit över större delar på den svenska marknaden och år 2010 stod dessa för drygt 17 procent av försäljningen (Bergström & Fölster, 2011, s. 25). De främsta anledningarna till att återförsäljare väljer att lansera sina egna varumärkesprodukter är att de vill uppnå bättre vinstmarginaler (Ailawadi & Harlam, 2004, s. 147), få högre förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer (Meza & Sudhir, 2010, s. 334), öka kontrollen över sina hyllplatser och stärka kundlojaliteten (Walsh & Mitchell, 2010, s. 3-4). Tidigare ansågs återförsäljare endast vara en distributionskanal mellan leverantörer av varumärkesprodukter, LMV, och slutkunderna men återförsäljare har nu även blivit konkurrenter till leverantörerna (Bergés-Sennou, 2004, s. 315, Bergström & Fölster, 2009, s 23).

Lanseringar av egna märkesvaror innebär således att varumärkeskonkurrensen ökar (Meza & Sudhir, 2010, s. 335). Det kan vara svårt för återförsäljare att konkurrera mot starka leverantörer som kan kontrollera stora delar av försäljningen genom varumärkeslojalitet. De starka leverantörernas varumärken kan på så sätt vara nödvändiga för återförsäljare på grund av deras bidrag till ökad efterfråga (Håkansson, 2000, s. 74). Mindre återförsäljare kan således få svårt att förhandla fram bra villkor gentemot större leverantörer.

Återförsäljare har samtidigt en möjlighet att konkurrera ut leverantörer och deras varumärken (Anselmsson & Johansson, 2005, s. 2-3). Detaljisten kan teoretiskt sett gynna sina egna märkesvaror i förhållande till andra varumärken då de har möjlighet att sätta priser, välja hyllplatser och hantera reklam i butiken vilket är betydande faktorer för ökad försäljning (Meza & Sudhir, 2010, s. 334-335). De senaste 20 åren har flertalet kedjor växt fram som med hjälp av egna

märkesvaror och tydliga koncept rönt stor framgång på den svenska marknaden. Med standardiserade butiksutformningar och sortiment för breda kundsegment har större aktörer lyckats slå ut mindre (Bergström & Fölster, 2009, s 16). Återförsäljare som dessa reducerar sina sortiment för att skapa en starkare förhandlingsposition gentemot sina leverantörer. Genom minskat sortiment kan priskonkurrensen inom en produktkategori öka och därmed sänks inköspriserna (Hope, 2005, s. 84). Ett maktskifte har på så sätt kommit att ske då de större detaljisterna har fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer och branschstrukturen kan därmed sägas ha skiftat (Bergström & Fölster, 2009, s. 14).

Eftersom återförsäljare konkurrerar direkt med leverantörer läggs en grund för konflikt i distributionskedjan. Detaljisten drar nytta av sina egna varumärkesprodukter genom att minska beroendet av leverantörer. Minskat beroende leder till starkare förhandlingsposition, förbättrade marginaler och hjälper detaljisten att differentiera sig från deras konkurrenter. Ofta försöker leverantörer sänka sitt försäljningspris på produkter för att göra det mindre attraktivt för detaljisten att investera i egna märkesvaror (Grozniak & Heese, 2010, s. 204). Det kan dock vara riskabelt för leverantören om denne inte klarar av prissänkningen i ett långsiktigt perspektiv.

Utifrån vår teorigenomgång har inga undersökningar som visar att mindre detaljister fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer funnits. Merparten av de empiriska studierna undersöker stora kedjor inom dagligvaruhandeln (Meza & Sudhir, 2010, Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008). Det har dessutom påståtts att egna varumärkesprodukter kräver stora volymer och därmed bör det vara svårt för mindre aktörer att lansera egna varumärken (Salmon & Cmar, 1987, s 105). Som tidigare nämnt kan en del varumärken vara centrala för en återförsäljares överlevnad, men likväl lanserar återförsäljare egna varumärken. En större återförsäljare har starkare förhandlingsposition gentemot sina leverantörer än en mindre återförsäljare (Galbraith 1952 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 16). Mycket av den forskning som finns avhandlar i stor utsträckning, som nämnts ovan, dagligvaruhandeln och hur denna påverkats av införandet av återförsäljarens egna märkesvaror (Anselmsson & Johansson, 2005, Hübner, 2011, s. 40). Egna märkesvaror är dock en växande trend även inom andra grenar av detaljhandeln, såsom kläder och skor (Salmon & Cmar, 2001, s. 103). Denna uppsats ämnar bidra till forskningen genom att undersöka mindre detaljisternas förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer i samband egna märkesvaror.

## 1.1 Syfte

Syftet är således att ta reda på om mindre återförsäljare med egna märkesvaror fått starkare förhandlingspositioner i förhållande till sina leverantörer. Med mindre återförsäljare menas i denna uppsats återförsäljare med färre än tio butiker. För att besvara syftet har vi valt att dispositionera uppsatsen utifrån två frågor där förhandlingspositionen lyfts fram mellan detaljister och leverantörer, vilka kan ses nedan.

## 1.2 Frågeställningar

- Vad visar tidigare forskningen kring egna märkesvaror och förhandlingspositioner mellan återförsäljare och leverantörer?
- På vilket sätt anser mindre återförsäljare med egna märkesvaror att förhandlingspositionen gentemot deras leverantörer påverkats på grund av de egna märkesvarorna?

## 1.3 Disposition

Uppsatsen disponeras genom att andra kapitlet beskriver vårt tillvägagångssätt i avsnittet metod. Det tredje kapitlet redovisar vad tidigare forskning kring egna märkesvaror och förhandlingspositioner mellan återförsäljare och leverantörer visar. I det fjärde kapitlet följer en analys om mindre återförsäljares uppfattningar om deras egna märkesvaror i relation till deras förhandlingspositioner gentemot leverantörerna genom jämförelser med tidigare forskning. Kapitel fem redovisar de slutsatser som dras utifrån analysen för att besvara syftet. Slutligen följer en diskussion i det sjätte kapitlet gällande slutsatser och tillvägagångssätt.

## 2. Metod

*I detta kapitel följer en redogörelse för tillvägagångssättet för att besvara syftet. Först presenteras valet av undersökning. Därefter följer en kartläggning av det teoretiska fältet som följs av hur insamlingen av empirin gått till. Slutligen följer ett avsnitt om hur empirin används i denna uppsats.*

### 2.1 En möjlighet att undersöka ett utforskat område

Vårt intresse för hur relationen mellan återförsäljare och leverantör påverkats sedan återförsäljaren lanserat egna märkesvaror började växa fram då allt fler återförsäljare i olika delar av detaljhandeln lanserar egna märkesvaror. Allteftersom vi började läsa artiklar och böcker insåg vi att en avgränsning till förhandlingsposition skulle vara mer lämpligt att undersöka då ett arbete om hur relationen påverkats skulle bli för stort för denna uppsats. En tidig insikt var även att de flesta artiklar är inriktade på dagligvaruhandeln och stora återförsäljare. Då även mindre återförsäljare har egna märkesvaror inom andra branscher ansåg vi, utifrån vår teoretiska undersökning, att det förelåg en teoretisk brist inom detta fält.

### 2.2 Kartläggning av det teoretiska fältet

För att utreda hur återförsäljarens förhandlingsposition påverkats sedan lanseringen av egna märkesvaror valdes först inläsning av vad som tidigare är forskat inom ämnet (Bryman, 2011, s. 456). Som ovan nämnts skedde först sökningar ganska brett om egna märkesvaror och relationen mellan återförsäljare och leverantör i samband med dessa. En avgränsning var dock nödvändig då relationer omfattar många olika aspekter. Valet att avgränsa uppsatsen till hur mindre återförsäljares förhandlingspositioner påverkats i förhållande till egna märkesvaror beror på att ett flertal artiklar tyder på att återförsäljarens förhandlingsstyrka ökat på grund av dessa. Då de flesta undersökningar fokuserar på större återförsäljare fann vi utrymme för fler studier kring mindre återförsäljare eftersom även dessa lanserar egna märkesvaror. Litteraturen i denna uppsats har valts utifrån relevans för ämnet. Artiklarna har funnits med hjälp av databaserna EBSCOhost, Summon och Google Scholar med huvudsökord som *private label*, *store-brand*, *bargaining power* och

*wholesale* vilket underlättat när relevant litteratur söktes (Bryman, 2011, s. 456). Utifrån funna artiklar har vidare sökning skett i källor från dessa och en användning av primärkällor har på så sätt kunnat ske i största möjliga utsträckning. Artiklarna anses trovärdiga då alla är publicerade i tidsskrifter vilket innebär att de är granskade. De flesta är även välciterade vilket ökar trovärdigheten. Teoripunkterna (Egna märkesvaror, förhandlingspositioner, sortiment, hyllplatser, marginaler och försäljningspriser samt marknadsandelar och avgifter) som valts ut i denna uppsats har uppkommit allteftersom fler artiklar och böcker lästs igenom. Vi anser att dessa var de centrala delar som uppsatsen bör beröra för att besvara syftet.

### **2.2.1 Ulf Johansson - Forskaren om egna märkesvaror**

Förutom att söka efter artiklar och böcker har kontakt även tagits med Ulf Johansson via mail. Ulf är professor, universitetslektor och forskare på Lunds universitet. Han har forskat kring egna märkesvaror inom dagligvaruhandeln och har gjort ett flertal studier inom detta område. Valet att kontakta Ulf grundades på möjligheten att få veta varför forskningen kring egna märkesvaror är inriktade på dagligvaruhandeln. Frågorna kan ses i bilaga 1.

## **2.3 Empirisk insamling**

För att besvara syftet har även fyra intervjuer med återförsäljare gjorts vilka kan ses i intervjutabellen nedan. I tabellen presenteras intervjupersonens namn, position i företaget, företagets namn, antal butiker, datum för intervju och hur länge denne pågick då vi vill ge en tydlig bild över vilka personer empirin bygger på. Intervjupersonerna har valts utifrån egna erfarenheter av mindre återförsäljare med egna varumärken. Vi har varit i kontakt med fler återförsäljare men dessa har inte haft möjlighet att ställa upp på intervjuer på grund av tidsbrist i samband med arbetskrävande kollektioner. Det har funnits svårigheter med att hitta mindre återförsäljare med egna märkesvaror då sökningar på internet inte är lämpligt eftersom inga lämpliga sökord har funnits. Vidare har vår begränsning till återförsäljare med färre än tio butiker medfört ytterligare svårigheter då de flesta återförsäljare med egna varumärkesprodukter är större detaljister.



### 2.3.1 Empiriskt urval och intervjuer

Intervjuerna med återförsäljarna har varit kvalitativa då fokus varit på återförsäljarnas ståndpunkter där återförsäljarna fått tala fritt och där utförliga svar har varit önskvärt (Bryman, 2002, s. 300). Det är återförsäljarens synpunkter och dennes relation till sina leverantörer som är det centrala för den empiriska undersökningen vilket även kännetecknar kvalitativa intervjuer (Kvale, 1997, s. 34). Valet av att göra denna form av intervjuer föll på viljan att utreda om och på vilket sätt återförsäljarna anser att de har fått en starkare förhandlingsposition gentemot sina leverantörer (Bryman, 2002, s. 300). Vi har genom kvalitativa intervjuer dessutom möjlighet att ställa följdfrågor vilket har varit i vårt intresse eftersom återförsäljaren kan ta upp andra eventuella faktorer än de som nämns i tidigare forskning som kan påverka deras förhandlingsposition gentemot leverantörerna (Bryman, 2002, s. 300). Utgångspunkt har varit semistrukturerade intervjuer då användning av en intervjuguide, se bilaga 2, skett vars ordningsföljd inte är det mest centrala (Bryman, 2002, s. 301). De semistrukturerade intervjuerna har varit till hjälp då en del ämnen som varit viktiga att beröra finns i nedskrivna frågor vilket möjliggör jämförelser mellan återförsäljare och leverantörer (Bryman, 2002, s. 304).

Intervjuerna som baseras på intervjuguider har genomförts i återförsäljarnas egna butiker vilket har varit positivt för oss då vi fått möjlighet att titta på de olika produkterna som återförsäljaren erbjuder, både deras egna och leverantörernas. Vid intervjuerna har först allmänna frågor om intervjupersoner, företaget och dennes produkter tagits upp för att intervjupersonen ska känna sig avslappnad vilket enligt Ryen (2004, s. 47) är bra att börja en intervju med. Respondenten har även före intervjun blivit informerad om undersökningens syfte vilket är något som även Kvale (1997, s. 107) anser är rimligt och förnuftigt för att den intervjuade ska få ge sitt samtycke om att denne ska delta i intervjun. För att underlätta intervjun har vi efter godkännande av intervjupersonerna använt inspelningsutrustning vilket medfört större fokusering på att lyssna på allt som sägs istället för att anteckna (Bryman, 2011, s. 310). Vid varje intervju har två personer varit på plats, där en har ställt frågor och den andra har antecknat vid behov för att underlätta för intervjupersonen. Transkribering av alla djupintervjuer har gjorts för att underlätta analysarbetet genom att allt som sagts finns i text (Bryman, 2011, s. 311).

### 2.3.2 Intervjutabell

Person	Företag	Position i företaget	Antal butiker	Plats och tid	Intervjutid (min)
Andersson, Leif-Åke	Guld och silversmedjan	VD, delägare	3	Klippan, 2012-05-07	60
Johansson, Mats	Trampolin	VD, delägare	3	Helsingborg, 2012-05-03	60
Mikael Petersson	Crockett & Jones	Delägare	1	Helsingborg, 2012-05-10	105
Rydhström, Jenny	Gents	VD, ägare	1	Helsingborg, 2012-04-20	55

### 2.4 Hur teori och empiri sammanvävs i uppsatsen

Den insamlade teorin och empirin används i denna uppsats genom jämförelser sinsemellan. Det finns studier som visar att återförsäljare har fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer sedan införandet av egna märkesvaror. Dessa studier grundas dock mestadels på stora aktörer inom dagligvaruhandeln. Studiens syfte är som tidigare nämnts att ta reda på om även mindre återförsäljare fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer med hjälp av egna märkesvaror. För att besvara syftet anser vi att det bästa sättet är att fråga återförsäljarna hur de upplever att förhandlingspositionen eventuellt påverkats och därefter jämföra hur väl dessa stämmer överens med tidigare forskning. Vi har valt att läsa in oss på litteraturen innan vi gjorde vår empiriska undersökning för att ta reda på vad som behövdes undersökas.

## 3. Teori

*I detta avsnitt ämnar vi redogöra för hur den tidigare forskningen om egna märkesvaror och förhandlingsposition ser ut. Först tas mer allmän teori kring egna märkesvaror upp, därefter mer fördjupning kring förhandlingspositioner aktörer emellan och sortiment. Vidare redovisas tidigare forskning kring hyllplatser, marginaler och försäljningspriser. Därefter tas ett avsnitt om marknadsandelar och avgifter upp. Slutligen följer ett avsnitt kring hur tidigare forskning kommer att användas i uppsatsen samt några reflektioner.*

### 3.1 Egna märkesvaror

I litteraturen, som mestadels är skriven på engelska, finns ett flertal olika begrepp för återförsäljares och leverantörens varumärkesprodukter. Exempelvis används private label, store brands och national brands. Alla dessa går i denna uppsats under egna märkesvaror och leverantörernas varumärkesprodukter.

Egna märkesvaror, även förkortat EMV, är ett fenomen som växte fram i USA under förra sekelskiftet. Större matvaruhandlare började introducera egna varumärken vilka fick fotfäste i takt med att handeln gick från köp över disk till självservicebutiker (Hoch & Banerji, 1993, s. 58). I Sverige växte de egna varumärkena fram under 1970-talet. Först ut var Coop och deras Blåvitt som lanserades 1979 (Anselmsson & Johansson, 2005, s. 2). En anledning till att dagligvaruhandeln varit föregångare inom lansering av egna varumärken beror till stor del på att det funnits stora internationella aktörer som haft kapital och kunskap att ta fram sådana (Ulf Johansson, 2012-05-02).

Egna märkesvaror kan delas in i tre olika typer; detaljistkontrollerat märke, kedjemärke och generiskt märke. Detaljistkontrollerat märke uppfattas av kunden som andra varumärken. Skillnaden är att märket ägs av detaljisten och inte av en leverantör. Kedjemärke är ett varumärke som är identiskt med kedjans namn exempelvis IKEA, H&M eller ICA. Genom att märkesvaran har samma namn som återförsäljaren tas ett större ansvar gentemot kunden. En märkesvara som har ett bra rykte stärker detaljisten på samma sätt som bristande kvalitet kan ge upphov till missnöje och i värsta fall innebära att återförsäljaren förlorar kunder. Produkter som är märkeslösa kallas för

generiska märken. Detaljisten är avsändare och produkterna tenderar att vara billigare varianter i enkla förpackningar (Melin & Urde, 1990, s. 33-34).

I litteraturen ses egna märkesvaror ofta som ett maktmedel för detaljisten i relationen med leverantörer, eftersom återförsäljaren själv antar de uppgifter som annars åligger leverantören (Grozniak & Heese, 2010, s. 203). Genom att ta bort leverantören och köpa varor direkt från en tillverkare kan detaljisten få ett lägre inköpspris och därmed höja sina marginaler. Samtidigt tillför egna märkesvaror kostnader för återförsäljaren eftersom det kräver mer arbete vilket kan dra ned de positiva aspekterna (Burt & Johansson, 2004, s. 801).

Egna märkesvaror har sedan introduktionen utvecklats successivt och gått från att vara ett lågprisalternativ med dito kvalitetsnivå, till ett ofta väl ansett alternativ jämbördigt marknadsledarna. Under 1990-talet omvandlades fenomenet från ompaketerade kopior till riktiga, fristående produkter som på allvar kunnat utmana leverantörernas varumärken. Egna märkesvaror har dessutom börjat fungera som en del av detaljisternas varumärkesstrategi (Burt & Johansson, 2004, s. 79).

Egna märkesvaror har under åren utvecklats och kan delas in i fyra generationer. Den första generationen omfattade produkter utan eget namn med lågt pris och odifferentierad karaktär. Den andra generationens produkter hade något högre kvalitet men fokus var fortfarande på lågt pris. I denna generation började butikens namn förekomma på produkterna. Därefter utvecklades den tredje generationen där produkterna började efterlikna marknadsledande varumärkesprodukter både vad gällde pris och kvalitet. Butikens namn fanns på produkterna och fokus låg nu på prisvärdhet. I den senaste generationen är produkten likvärdig eller bättre än marknadsledande varumärkesprodukter vad gäller pris och kvalitet. Varumärket täcker flera segment och tenderar att förbättra butikens image (Laaksonen & Reynolds, 1994 i Anselmsson & Johansson, 2005, s. 52).

Denna utveckling av egna märkesvaror som likvärdigt alternativ till leverantörernas varumärken har skiftat maktbalansen från leverantör till återförsäljare och har därmed förbättrat återförsäljarens förhandlingsposition (Amrouche, Martín-Herrán & Zaccour, 2008, s. 80). Enligt Burt (2000, s. 880-881) föreligger tre huvudfaktorer till varför synen på egna märkesvaror och dess funktion förändrats på marknaden. Den första beror på att stora detaljister i större utsträckning kan kontrollera leverantörens roll i distributionskedjan genom maktutövande. Detta eftersom centraliserade inköp med större volymer gjort det möjligt för detaljister att pressa priserna

gentemot leverantörer. Vidare har standardiserade butiksformat, produktsortiment och central marknadsföring gjort att färre leverantörer får tillträde till butiksytan. Sista faktorn innebär att detaljisten förstått fördelarna med egna märkesvaror som en del av deras image och dess funktion som differentieringsfaktor gentemot konkurrenterna. Denna faktor har kommit att innebära att egna märkesvaror alltmer utgörs av högkvalitativa produkter eftersom en dålig produkt kan påverka detaljisten negativt. På så sätt ställs allt högre krav på relationen mellan leverantör och återförsäljare som trots maktförskjutningen till detaljisten måste hålla en hög samarbetsnivå i fråga om informationsutbyte om kunder, trender och segment (Elg & Paavola 2007, s. 223).

### **3.2 Förhandlingspositioner aktörer emellan och sortiment**

I nedanstående avsnitt tas begreppen förhandlingsposition, förhandlingsstyrka och förhandlingsmakt upp. I andra delar av uppsatsen används dessa under begreppet förhandlingsposition då förhandlingsstyrka och förhandlingsmakt tar upp aspekter, såsom förhandlingsförmåga, som inte kommer att beröras vidare i denna uppsats.

I litteraturen föreligger en bred uppfattning om att stora och växande återförsäljare pressar leverantörernas marginaler. Det finns däremot lite bevis på att återförsäljare har blivit mer lönsamma. Det finns indikationer som visar på att återförsäljarnas marginaler sjunker över tid i relation till leverantörens marginaler vilket har använts som argument för att återförsäljarnas makt gentemot leverantörerna inte har ökat (Messinger & Narasimhan, 1995 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 1). Förhandlingsprocessen bestämmer inte enbart hur kanalvinsten delas mellan leverantörer och återförsäljare utan denna påverkar även försäljningspriserna (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 1-2). Andelen marginal som når leverantörer respektive återförsäljare speglar deras relativa förhandlingsstyrka gentemot varandra (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 2).

En parts förhandlingsposition bestäms utifrån dess vinst när förhandlingar är framgångsrikt ingångna eller avslutade, när de misslyckas och leverantörens produkt inte längre säljs av återförsäljaren. Förhandlingspositionen blir svagare ju mer den ena parten misslyckas. Det finns även flertalet andra faktorer såsom förhandlingsförmåga, tålamod och risktolerans som påverkar utkomsten av förhandlingarna. Dessa faktorer refereras ofta till förhandlingsmakt.

Förhandlingsposition och förhandlingsmakt bestämmer de totala kanalmarginalerna och deras fördelning (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 2).

Företagets storlek är en av de viktigaste faktorerna som påverkar lönsamhet och förhandlingsstyrka. En mindre leverantör har begränsade möjligheter att påverka återförsäljarens lönsamhet och är därmed mer trolig att erbjuda återförsäljaren bättre villkor än en större leverantör. På samma sätt är återförsäljarens storlek en viktig del i bestämmandet av kanalvinstdelen. Större återförsäljare kan vara bättre på att styra inköpspriserna än vad mindre har möjlighet till (Galbraith, 1952 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 16).

En annan viktig faktor som påverkar lönsamhet och förhandlingsstyrka är återförsäljarens egna märkesvaror. Leverantörer har till följd av egna märkeslanseringar justerat sina prisstrategier framförallt genom att sänka priserna eller erbjuda lågprisalternativ (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 17). Varumärkespositioneringen är en tredje faktor som påverkar lönsamheten och förhandlingsstyrkan. Morton och Zettelmeyer (2004, s. 161) påpekar att en av anledningarna som gör egna märkesvaror värdefulla för återförsäljaren är deras kontroll över positionering av sitt eget varumärke. Återförsäljare värderar denna kontroll om de inte kan erhålla andra varumärken med deras önskade produktpositionering. Värdet uppstår i förhandlingarna om leverantörsvillkor mellan återförsäljaren och en leverantör. När leverantörsvillkoren ska fastställas förhandlas värdet som leverantören tillför återförsäljaren. Ju större försäljning av leverantörens varumärken som ges återförsäljaren desto högre förhandlingsstyrka har leverantören. Författarna argumenterar för att det tillagda värdet ökar utifrån hur leverantörens märken skiljer sig från andra då återförsäljaren drar fördelar av att bära substitut. Likartade märken ger återförsäljare bättre förhandlingspositioner och på så sätt är kontrollen av att positionera sina egna varumärken värdefull (Morton & Zettelmeyer, 2004, s. 162).

Vidare har även sortimentet betydelse för lönsamheten och förhandlingsstyrkan. Kunder går till butiker där de tror att de kan hitta det de söker (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 18). Sortimentet kan på så sätt påverka efterfrågan positivt och därmed även återförsäljarens förhandlingsposition. Förhandlingsstyrkan kan på liknande sätt påverkas negativt då andra varumärken krävs för att öka efterfrågan (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 29). Detaljisten klarar sig alltså inte enbart med egna varumärken utan dessa bör snarare komplettera och vara ett alternativ till leverantörens varumärke (Hoch & Banerji, 1993, s. 60).

### 3.3 Hyllplatser, marginaler och försäljningspriser

Hyllplatser ses som återförsäljarens viktigaste tillgång. Det är en begränsad resurs som måste delas optimalt mellan ett varierat utbud av varumärken eller produktkategorier (Gómez & Okazaki, 2009, s. 244, Amrouche & Zaccour, 2009, s. 648, Foros, Jarle & Kind, 2008, s. 244). Vissa anser att hyllplatserna är den dyraste fasta egendomen i världen då konkurrensen om dessa blivit väldigt hög (Kaikati & Kaikati, 2006 i Martínez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32). I och med att hyllplatserna är begränsade har större återförsäljare fått högre förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer (Curhan 1973, Lee 1961 i Martínez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32). Det finns en koppling mellan hyllplaceringen av en produkt och resultatet som kan uppnås. En produkt som tilldelas mer hyllutrymme får ökad synlighet och därmed möjligheten till bättre försäljning (Fernandez Nogales & Gomez Suarez, 2005, s. 208).

Enligt Fernandez Nogales och Gomez Suarez (2005, s. 208) garanteras återförsäljarens egna varumärken full distribution och bra hyllplacering. Hyllutrymmet och produktplaceringen är en viktig del i förhandlingarna mellan återförsäljare och leverantör (Gómez Suárez, 2005, s. 860). Leverantörer betonar mest de aspekter som är relaterade till distributionstjänster vid förhandlingar om leverantörsvillkor. Dessa aspekter berör exempelvis hyllplatser, kampanjer och produktplacering (Fernandez Nogales & Gomez Suarez, 2005, s. 205). Leverantörerna påstår dessutom att införandet av nya kategorier minskar platsen på hyllorna för deras varumärken och menar att detaljistens egna märkesvaror är lokaliserade på mer fördelaktiga platser. Vidare är de egna märkesvarorna lokaliserade runt om de ledande varumärkena och får mer hyllutrymme än vad som motsvarar deras marknadsandelar (Gómez Suárez, 2005, s. 860). Gómez och Okazaki (2009, s. 251) argumenterar för att återförsäljare inte stödjer sina egna märkesvaror oproportionerligt genom att placera sina egna varor på mer hyllutrymme än antalet marknadsandelar de har.

Höga inköspriser för återförsäljaren leder till högre marginaler för leverantören medan lägre inköspriser leder till större försäljning då återförsäljaren kommer fördela mer hyllutrymme till deras produkter och därmed kommer ökad försäljning att ske (Curhan 1973, Lee 1961 i Martínez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32). Införande av egna märkesvaror medför att en del av leverantörens lönsamhet från sina produkter förloras till återförsäljaren (Narasimhan & Wilcox, 1998, s. 585). Detaljistens lönsamhet baseras på alla produkter de säljer medan leverantörerna endast har fokus på sina egna produkter (Martínez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 36).

I frånvaro av återförsäljarens egna märkesvaror, eller om de inte är konkurrenskraftiga, kan leverantören lägga över en större del av kostnaderna till återförsäljaren genom att höja försäljningspriset vilket innebär att leverantören får en större del av kanalsvinsten. Förmågan att överföra produktionskostnader begränsas när återförsäljaren har konkurrenskraftiga märkesvaror (Grozniak & Heese, 2010, s. 211). Då de egna märkesvarorna fått ökad betydelse i distributionskedjan kan konflikter uppstå eftersom återförsäljaren konkurrerar direkt med leverantörerna (Grozniak & Heese, 2010, s. 203). I de fall då de egna märkesvarorna inte är kostnadseffektiva kan leverantörerna reducera sina försäljningspriser för att det ska bli mer lönsamt för återförsäljaren att sälja deras produkter (Grozniak & Heese, 2010, s. 210). Detta för att öka detaljistens fokus på respektive leverantörs produkter, vilket bland annat kan ske genom ökat hyllutrymme.

### **3.4 Marknadsandelar och avgifter**

Det finns olika sätt för leverantörer att ta del av fördelar gentemot konkurrenter som återförsäljaren kan påverka. Exempelvis kan leverantörer betala olika avgifter för hyllplatser, kampanjer och andra marknadsföringsaktiviteter. Dessa sammanförs under avgifter eftersom de olika avgifterna i sig inte är relevanta, utan sättet de används på.

Narasimhan och Wilcox (1998, s. 574) betonar att ökningar i marknadsandelar av egna märkesvaror har medfört att återförsäljare fått bättre positioner att förhandla utifrån i relation till leverantörer. Leverantörer är begränsade i sina förmågor att erbjuda speciella handelsvillkor till butiker med starka varumärken. Om leverantören inte kan reagera optimalt genom att sätta lägre inköpspriser för en specifik butik kan återförsäljaren respondera genom att ta större andelar med sina egna märkesvaror, under förutsättning att kunderna är villiga att köpa dem, då de oftast har ett lägre försäljningspris (Narasimhan & Wilcox, 1998, s. 595). Vidare framgår att det är tänkbart att leverantörer skulle hitta andra sätt än att sänka inköpspriserna för att kompensera återförsäljaren att behålla en viss prisnivå på sina egna märkesvaror och därigenom ta för mycket av leverantörernas marknadsandelar. Exempel på dessa är slotting allowances, coop advertising allowances och gratisprodukter vilka kan ses som olika sätt för leverantören att överföra pengar till återförsäljaren på (Narasimhan & Wilcox, 1998, s. 595). Slotting allowances är fasta avgifter som leverantören kan avtala fram för att få tillgång till återförsäljarens hyllplatser (Foros, Jarle & Kind, 2008, s.



367). Coop advertising allowances är ett samlingsnamn för fasta avgifter för olika reklamaktiviteter.

En effektiv kampanj av egna märkesvaror medför inte nödvändigtvis att antalet marknadsandelar i en butik ökar. Det är däremot en viktig del i förhandlingarna mellan återförsäljare och leverantörer. De flesta leverantörer ser återförsäljarens egna märkesvaror som de gör med andra varumärkesprodukter, nämligen som konkurrenter. Egna märkesvaror är, som tidigare nämnts, inte bara en allmän konkurrent då återförsäljaren även är en kund till leverantören. Egna märkesvaror är garanterade full distribution och bra hyllplacering i den mån återförsäljaren väljer att ge dem det. Återförsäljare behöver med andra ord inte betala slotting allowances för att erhålla distribution och hyllplats i sin egen butik (Hoch, 1996 i Gómez Suárez, 2005, s. 860).

Under senare år har de olika avgifterna blivit en källa till tvister och oenigheter (Rennhoff, 2008, s. 1). Avgifterna är en stor källa till intäkter för återförsäljaren och ett stort finansiellt övervägande för leverantörer. Dessa avgifter är en viktig komponent i kontrakten mellan återförsäljaren och leverantörerna vilka vanligtvis innehåller faktureringspriser, omfattningen av avgifterna och andra förhållanden som rör transaktionerna (Rennhoff, 2008, s. 1). Det finns en risk för att avgifterna lägger grund för diskriminering av leverantörer (Bronsteen, Elzinga & Millis, 2005, s. 270). Det finns studier som visar på att acceptansen av avgifterna har gjort återförsäljare mer aggressiva i att kräva fler bidrag. Exempelvis kan återförsäljaren förvänta sig att leverantören ska hämta sina produkter om dem på något sätt misslyckas och dessutom stå för kostnaderna. Leverantörerna får däremot inte tillbaka de avgifter som de har betalat för olika fördelar hos återförsäljaren (Marion, 1998, s. 85-86).

### **3.5 Avslutande tankar kring tidigare forskning**

De empiriska undersökningarna som teorin delvis bygger på är till stor del hämtad från artiklar som behandlar dagligvaruhandeln. En möjlig förklaring till varför det inte finns mycket forskning kring andra områden inom detaljhandeln är att dagligvaruhandeln varit föregångare inom lanseringar av egna märkesvaror. De egna märkesvarorna har snabbt blivit starka genom de stora kedjor som kunnat ta fram egna märkesvaror såsom Tesco och Sainsbury. Egna märkesvaror har inte funnits lika länge inom andra grenar av detaljhandeln vilket även kan vara en möjlig förklaring till den

teoretiska luckan (Ulf Johansson, 2012-05-02). Inom dagligvaruhandeln är aktörerna färre och större vilket innebär att de har större marknadsandelar (Bergström & Fölster, 2011, s. 11).

Även om tidigare forskning i stor utsträckning behandlar dagligvaruhandeln kommer denna användas i uppsatsen eftersom vi utifrån vår teoretiska undersökning inte funnit teorier som behandlar andra delar av detaljhandeln. Tidigare forskning kommer att användas genom jämförelser med den insamlade empirin. Det kan tänkas att resultaten i denna uppsats skiljer sig från resultaten i tidigare forskning då vi undersöker mindre återförsäljare i andra delar av detaljhandeln. Då syftet är att ta reda på om mindre återförsäljare fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer genom egna märkesvaror, vilket tidigare forskning visar, anser vi att teorin kan appliceras på empirin eftersom jämförelser då blir möjliga.

Som tidigare nämnts pekar en del forskning på att stora och växande återförsäljare pressar leverantörernas marginaler. Vidare verkar det som att återförsäljares marginaler sjunker över tid i relation till leverantörens marginaler vilket har använts som argument för att deras makt gentemot leverantörerna inte har ökat (Messinger & Narasimhan, 1995 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 1). Narasimhan och Wilcox (1998, s. 595) skriver att leverantörer har begränsade möjligheter att erbjuda speciella villkor till återförsäljare med starka egna varumärken. De leverantörer som inte kan minska försäljningspriset gentemot återförsäljaren kan då komma att få lägre marknadsandelar. Detta eftersom återförsäljaren, genom lägre försäljningspris, tar allt större marknadsandelar.

Att återförsäljares och leverantörers marginaler sjunker relativt över tid behöver inte, enligt oss, innebära att återförsäljarens förhandlingsposition inte har förbättrats. Genom att återförsäljare har möjlighet att ta större marknadsandelar med sina egna märkesvaror har återförsäljare möjlighet att ställa högre krav på leverantörerna. Att leverantörerna minskar försäljningspriset innebär endast högre marginaler för återförsäljaren om denne säljer samma volym till samma pris som innan minskningen. I de fall då återförsäljaren tvingas sänka sina försäljningspriser kan minskade inköspriser innebära att de får samma procentuella del av kanalvinsten som tidigare istället för en mindre andel.

## 4. Analys

*I följande avsnitt redovisas empirin i förhållandet till den tidigare forskning som presenterats i föregående kapitel. Först analyseras egna märkesvaror, därefter förhandlingspositioner följt av sortiment, hyllplatser, marginaler och försäljningspriser. Slutligen följer ett avsnitt om marknadsandelar och avgifter.*

### 4.1 Egna märkesvaror – ”en möjlighet att skapa något unik”

I detta avsnitt förklaras de intervjuade återförsäljarnas märkesvarutyper, varför återförsäljare lanserar egna märkesvaror och egna märkesvarors generella påverkan på förhandlingspositionerna mellan återförsäljare och leverantörer.

Återförsäljarens egna märkesvaror kan enligt Melin och Urde (1990, s. 33-34) delas in i tre olika typer; detaljistkontrollerat märke, kedjemärke och generiskt märke. Utifrån de intervjuer som gjorts i samband med denna uppsats framgick att återförsäljarna har olika typer av varumärkesprodukter. Exempelvis har Gents tre detaljistkontrollerade varumärken; Benjamin Barber, Extreme och Power Fibres (Jenny, 2012-04-20). De är inte kopplade till företagets namn och kan utåt sett anses vara precis som övriga leverantörers märkesvaror. Detaljisten är ägare till märkesvarorna men namnet i sig avslöjar inget om tillhörigheten. Fortsättningsvis har återförsäljarna även valt att använda sig av kedjemärken. Valet av eget varumärke med företagets namn genererar ett ansvar för återförsäljaren gentemot kunden. Om en märkesvara har bra rykte kan det leda till en fördelaktig respons från kunderna på samma sätt som exempelvis bristande kvalitet kan ge upphov till missnöje (Melin & Urde, 1990, s. 33-34). Det finns även möjlighet för återförsäljaren att lyfta fram sitt kedjemärke och skapa något unikt för kunderna gentemot övriga varumärken vilket kan ses i citatet nedan.

*”Vi hade väl en förhoppning om att vårt eget varumärke skulle bli så pass intressanta produkter att kunderna kände... att man ville va lite unik och ha de varumärkena. För det var ju det som var grejen och är grejen fortfarande... vi håller ju fortfarande på att sätta vår label... men man trodde ju kanske att folk skulle tycka att det var trevligt... att man inte bara hade samma som alla andra”  
(Mats, 2012-05-03)*

Återförsäljarna som intervjuats påstår att de har förstått vikten av egna märkesvaror som bär företagsnamnet. Samtidigt har en del av de intervjuade återförsäljarna valt att lansera detaljistkontrollerade märken som vid första anblick inte kan kopplas till återförsäljaren. Återförsäljarna lanserar dessa detaljistkontrollerade märkena då produkterna inte har tillräckligt hög kvalitetsnivå vilket även Burt (2000, s. 880-881) påpekar är en vanlig anledning.

*”Så vi har fyra linjer faktiskt och de har en funktion inom bolaget och de är egentligen marginalhöjare och det är det som är deras funktion. Det är de produkter som man vet säljer bra och det är där kunden inte jättemycket bryr sig om varumärket i sig... utan det är produkten som de vill åt och då finns det möjligheter att sänka priset genom att tillverka dem själv. Så oftast är det så att kunden så att säga kommer in i butiken... och som måste ha en viss grej och när de väl är där så för man över dem till en produkt med högre marginaler” (Jenny, 2012-04-20)*

Citatet visar att Gents valde att lansera de egna märkesvarorna för att uppnå högre marginaler vilket är en ytterligare anledning till att flertalet återförsäljare väljer att lansera egna märkesvaror (Ailawadi & Harlam, 2004, s. 147). Egna märkesvaror kan även ses som ett maktmedel för återförsäljaren gentemot leverantörer då återförsäljaren har möjlighet att få ett lägre inköpspris och högre marginaler genom att köpa varor direkt från tillverkaren (Grozniak & Heese, 2010, s. 203). Citatet ovan visar även att priset för att tillverka varor själv är mindre än inköpspriserna från leverantörer vilket således bör ge återförsäljaren ett maktmedel gentemot leverantörer.

Utvecklingen av de egna märkesvarorna kan som tidigare nämnts delas in i fyra stadier (Laaksonen & Reynolds, 1994 i Anselmsson & Johansson, 2005, s. 52). En av Gents märkesvaror kan ses som produkter i det första stadiet då fokus är på lågt pris och de är förenklade kopior av leverantörers varumärken (Jenny, 2012-04-20). Däremot är en del andra märkesprodukter som återförsäljarna i denna uppsats erbjuder exempel på varor i det fjärde stadiet som, enligt respondenterna, erbjuder bättre kvalitet till samma pris som leverantörernas produkter. I slutändan syftar även dessa produkter till att förbättra butikens image utåt vilket beror på att märkesvaror har börjat fungera som en del av detaljisternas varumärkesstrategi (Burt & Johansson, 2004, s. 79).

Utvecklingen av de egna märkesvarorna som ett likvärdigt alternativ till leverantörernas varumärkesprodukter innebär att återförsäljarens förhandlingsposition förbättras (Amrouche, Martín-Herrán & Zaccour, 2008, s. 80). Det kan därför antas att de utvalda återförsäljarna förbättrat

sina förhandlingspositioner gentemot de leverantörer vars märkesvaror är inom samma kategori och prisklass. Genom Guld och silversmedjans detaljistkontrollerade märke Dream kan det dessutom rimligtvis antas att återförsäljaren kan stärka sin förhandlingsposition gentemot leverantörer även genom egna märkesvaror som inte bär företagets namn då respondenten menade att varumärket erbjuder bättre kvalitet till samma pris som leverantörernas varumärkesprodukter.

En faktor som Burt (2000, s. 880-881) tar upp på varför synen på egna märkesvaror och dess funktion förändrats på marknaden är att återförsäljare fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer då centraliserade inköp med större volymer möjliggjort att detaljisterna kan pressa leverantörernas försäljningspriser. Återförsäljarna som intervjuats inför denna uppsats är mindre detaljister och de har påpekat att de inte kan köpa in stora volymer eftersom de inte har lika stor försäljningsvolym som större återförsäljare. De mindre återförsäljarna som tillfrågats i denna undersökning kan därmed antas gå miste om de pressade inkösprisfördelar genom de stora inköpen.

I detta avsnitt presenterades de intervjuade återförsäljarnas olika märkestyper, valet bakom lanseringen av egna märkesvaror och mer generellt kring egna märkesvarors påverkan på återförsäljares förhandlingspositioner. Nedan följer en mer fördjupad analys kring förhandlingspositioner mellan aktörer för att besvara uppsatsens syfte.

## **4.2 Förhandlingspositioner aktörer emellan - ”de bestämmer inte över oss”**

I nedanstående avsnitt följer en fördjupning i förhandlingspositioner för att ta reda på om mindre detaljister fått starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer i samband med egna märkesvaror.

Förhandlingspositionen bestäms utifrån en parts vinst i framgångsrika eller misslyckade förhandlingar. Förhandlingspositionen försvagas ju mer en part förlorar (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 2). Mikael berättade att de lanserar egna märkesvaror i de fall då leverantörerna inte kan leverera varor av tillräckligt hög kvalitet till rätt pris. Vidare förklarade han att de låter de leverantörer eller tillverkare som kan generera den bästa produkten sköta tillverkningen. Företaget har ett starkt samarbete med en viss leverantör och i de fall leverantören

inte är bäst lämpad att tillverka produkten sköts tillverkningen av någon annan. Den nämnda leverantören är inte, enligt Mikael, helt nöjd med att återförsäljaren vänder sig till andra leverantörer eller tillverkare. Crockett and Jones-butiken kan rimligtvis anses vinna dessa förhandlingar gentemot den leverantör de har ett samarbete med då de har möjlighet att låta någon annan tillverka de egna märkesvarorna om de inte uppfyller kvalitetskravet.

Leif-Åke visade på att deras förhandlingsposition mot de större leverantörerna var ganska svag och uttalade sig på en fråga gällande om det är svårt att ställa krav på leverantörer:

*”Mycket, mycket, alltså allting går ut på... som pengar och vill man ha som (nämner en leverantör) ja då måste vi beställa för 60 000 per säsong annars får man inte ha det” (Leif-Åke, 2012-05-07)*

Citatet tolkas som att Guld och silversmedjan tvingas uppfylla beställningskraven för att få möjlighet att sälja leverantörernas produkter. De kan på så sätt inte vinna i förhandlingar om bättre villkor då de inte får möjlighet att sälja leverantörens produkter. Jenny menade att leverantörerna sällan dikterar villkoren då återförsäljaren är en säljkanal för leverantören.

*”Leverantörer kör sällan över återförsäljare... för det är genom oss de säljer, dom är väldigt måna om oss... för de bestämmer ingenting om oss... utan de är väldigt måna om att behålla oss som kunder... för vi är ju deras kunder... för man blir verkligen bortskämda och kelade med till höger och vänster och på alla sätt och vis... så att dom sätter aldrig emot någonting” (Jenny, 2012-04-20)*

Återförsäljaren är leverantörens kund och som citatet visar är de sistnämnda väldigt måna om att behålla en god relation till återförsäljaren. Vidare menar Jenny att i förhållandet mellan en del leverantörer vill ingen av parterna stöta sig med den andra vilket rimligtvis kan tolkas som att ingen av parterna har ett övertag i förhandlingarna. Hon berättade även att de inte anser att deras egna märkesvaror medfört möjligheter att ställa högre krav på leverantörerna och att inköpspriserna inte har förändrats sedan lanseringen av de egna varumärkena.

Leverantörerna har således inte justerat sina prisstrategier genom att sänka inköpspriserna för återförsäljarna (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 17). De företag som valts i denna uppsats anses vara mindre återförsäljare då de inte har fler än tio butiker vilket kan vara en

bidragande faktor till att leverantörerna inte erbjuder återförsäljaren bättre villkor (Galbraith 1952 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 16).

En annan faktor som påverkar återförsäljarens lönsamhet och förhandlingsposition är varumärkespositionering (Morton & Zettelmeyer, 2004, s. 16). En del av de intervjuade återförsäljarna förklarade att deras märkesprodukter inte skiljer sig från leverantörernas produkter utan att de har ungefär samma kvalitet och pris. Morton och Zettelmeyer (2004, s. 161) menar att egna märkesvaror är värdefulla för återförsäljaren då de kan kontrollera varumärkespositioneringen. Vidare argumenterar de för att återförsäljaren drar fördelar av att bära nära substitut till leverantörernas märken då likartade märken ger återförsäljaren bättre förhandlingsposition gentemot leverantörerna. Genom dessa märkesvaror bör företagen således ha möjlighet att få bättre förhandlingspositioner i relation till leverantörerna av de likartade produkterna.

Gents märkesvara Benjamin Barber fungerar som ett lågprisalternativ till leverantörernas produkter av samma typ och har, enligt Jenny, lägre kvalitet. Trampolins egna märkesvara, som nämndes i föregående avsnitt, är enligt Mats skapad i syfte att kunna erbjuda kunden något unikt som inga andra återförsäljare säljer. Dessa produkter är på så sätt inte nära substitut till leverantörernas vilket rimligtvis kan innebära att förhandlingspositionen gentemot leverantörerna i samma kategori inte förbättrats.

Under intervjun med Leif-Åke framgick att de positionerar sina egna märkesvaror genom att produkterna är egentillverkade. Han påstod att egentillverkningen inte är kopior av leverantörernas produkter men att det likväl händer att produkterna blir snarlika varandra. Även om märkesvarorna är nära substitut till leverantörernas varumärken innebär det inte att Guld och silversmedjans förhandlingsposition förstärkts enligt Leif-Åke då leverantörerna i branschen inte bryr sig om vad återförsäljarna gör. Leverantörernas varumärken är således starkt befästa på marknaden samtidigt som återförsäljarna generellt sett är väldigt små aktörer, varför leverantörerna agerar utifrån vad som gynnar dem.

I detta avsnitt har mer fördjupning kring förhandlingsposition och egna märkesvaror behandlats. I nästa avsnitt kommer sortimentets betydelse att tas upp för att utreda dess påverkan på förhandlingspositionerna mellan mindre återförsäljare och leverantörer.

### 4.3 Sortiment – ”i slutändan är det upp till kunden”

Nedan följer en redogörelse för sortimentets betydelse för förhandlingspositionerna, i ett steg för att närma oss ett svar på vårt syfte.

Ytterligare en faktor som påverkar förhandlingspositionen är som ovan nämnts sortimentet. Detta eftersom kunder går till de butiker där de tror att de kan hitta det de söker (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 18). Sortimentet kan på så sätt påverka efterfrågan, vilket i sin tur påverkar förhandlingspositionerna mellan återförsäljare och leverantörer (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 29). Hoch och Banerji (1993, s. 60) påpekar att återförsäljare inte klarar sig på att enbart sälja egna märkesvaror utan att dessa snarare bör komplettera och vara alternativ till leverantörernas varumärke. Jenny hävdade att i vissa kategorier står de egna märkesvarorna för upp till 80 procent av försäljningen. Vidare framgick att det inte skulle vara ett bra alternativ för Gents att enbart sälja de egna märkesvarorna. Jenny menade på att det måste vara en kombination av varumärken och att kunderna måste få möjlighet att välja mellan olika produkter då olika kunder har olika behov och smak.

På Trampolin står de egna märkesvarorna, enligt Mats, för cirka 20 procent av försäljningen vilket är mindre än vad de förväntade sig från början. Initialt sett fanns ett mål på en marknadsandel runt 50 procent, men efterfrågan bar inte det utbudet. Det kan därmed rimligtvis antas att butikerna inte skulle överleva utan leverantörernas varumärkesprodukter då de genererar efterfrågan och därmed förbättras inte återförsäljarnas förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer.

*”Vi pratar för varan... jag menar det är ju så... vi kan ju inte säga... om de kommer in och tittar på (nämner ett visst varumärke) för 799 så säger vi inte att vi vår egna här som kostar samma men där fodret är bättre... eller sulan är mycket slitstarkare... det gör vi inte alltså” (Mats, 2012-05-03)*

Utifrån djupintervjuerna som genomförts framgick att återförsäljarna, som kan tydas ur citatet ovan, vill att kunderna själv ska få välja vilka varor som de vill köpa och använder således inte leverantörernas varumärkesprodukter som ”lockvaror” för att sedan i butik försöka få kunden att köpa de egna märkesvarorna.



Genom att sortimenten i butikerna som undersökts i denna uppsats består av flera olika varumärkesprodukter kan efterfrågan påverkas positivt och därmed bör även förhandlingspositionen påverkas positivt för återförsäljarna då försäljningen ökar. Å andra sidan kan leverantörernas varumärken vara så pass viktiga för återförsäljarna att förhandlingspositionen påverkas negativt (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 29).

Ovan har sortimentets betydelse för återförsäljares förhandlingspositioner gentemot leverantörer beskrivits. Vidare följer hyllplatsfördelning som ansetts vara central i tidigare forskning för att ta reda på hur mindre återförsäljares förhandlingspositioner påverkats i relation till egna märkesvaror och hyllplaceringsbeslut.

#### **4.4 Hyllplatser – ”starka leverantörer ställer krav”**

Nedan följer en redogörelse för hyllplaceringen av återförsäljarnas och leverantörernas märkesvaror i syfte att utreda hyllplatsernas betydelse för förhandlingspositionerna mellan parterna.

Hyllplaceringen av en produkt är sammanlänkad med dess försäljning då produkter med mer hyllutrymme har större synlighet och därmed ökar möjligheterna att få produkten såld (Fernandez Nogales & Gomez Suarez, 2005, s. 208). Som tidigare nämnts är hyllplatserna i en butik begränsade vilket medför att återförsäljare får starkare förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer (Curhan 1973, Lee 1961 i Martinez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32). Hyllutrymmet och produktplaceringen är en viktig del i förhandlingarna mellan återförsäljare och leverantör (Gómez Suárez, 2005, s. 860). Utifrån våra intervjuer framgick att hyllplaceringsbesluten skiljer sig mellan återförsäljarna.

Guld och silversmedjan tvingas, som påpekats tidigare, köpa skåpen där produkterna placeras från leverantören vilket tyder på att företaget i detta avseende har svag förhandlingsposition. Leverantörerna dikterar hur mycket plats deras produkter får samt hur de visas. Även om de på Guld och silversmejdjan kan bestämma var i butiken skåpet ska stå och därmed har en liten möjlighet att ställa sina egna märkesvaror på ett något mer synligt ställe garanteras leverantörerna ett visst hyllutrymme vilket innebär att möjligheterna för försäljning av deras produkter ökar (Curhan 1973, Lee 1961 i Martinez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32).

Mats hävdade att de själva bestämmer hur och var leverantörernas produkter placeras i butikerna samt att leverantörerna inte har några krav på hyllplacering. De väljer att placera produkterna utifrån kategorier, exempelvis finskor, och Mats menar att det inte spelar någon roll huruvida det gäller de egna märkesvarorna eller leverantörernas produkter. De egna märkesvarorna garanteras på så sätt inte nödvändigtvis bra hyllplacering vilket Fernandez Nogales och Gomez Suarez (2005, s. 208) påpekar att de egna märkesvarorna får.

*”Ja det tycker jag nog. Det är... nej det är... det är ju så också att... att leverantörsmärkena skickar hit ställ (...) butiksinredning... och tycker att vi ska exponera. Och det har ju mycket och göra med hur det ser ut, smälter det in... med övrig inredning” (Mats, 2012-05-03)*

Citatet tolkas som att leverantörerna skickar ut ställ till Trampolin för att placera produkterna på men valet om de sätts upp i butikerna beror på hur de smälter in med den övriga inredningen. Företaget har således en starkare förhandlingsposition i detta avseende då de kan fördela produkterna på det begränsade hyllutrymmet (Curhan 1973, Lee 1961 i Martinez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32). Som tidigare nämnts kan en bidragande faktor vara butiksstorleken. Mats hävdar att om de haft mer butiksyta hade leverantörerna eventuellt fått större gehör för sina krav. Möjligheten till egna avdelningar för varumärkena hade då varit större.

Under intervjun med Jenny framgick att de leverantörer som inte är utbytbara har krav på placering av sina produkter. Hon menade att fördelningen beslutades utifrån vilka produkter kunden ville ha och därmed fördelar de inte nödvändigtvis mer hyllutrymme åt sina egna märkesvaror. Beslutet om hyllplatserna utgår bland annat utifrån marknadsandelarna produkterna har vilket tyder på att Gents inte oproportionerligt fördelar mer hyllutrymme åt sina egna märkesvaror vilket Gómez och Okazaki (2009, s. 251) argumenterat för.

Ovanstående avsnitt har tagit upp hyllplaceringen av egna och leverantörers märkesvaror för att ta reda på dess betydelse för återförsäljarens förhandlingsposition gentemot leverantören. Nedan tas ett avsnitt om marginaler och försäljningspriser upp i syfte att ta reda på hur dessa förändrats för återförsäljaren sedan införandet av de egna märkesvarorna.

## 4.5 Marginaler och försäljningspriser – ”storleken har betydelse”

Här följer en beskrivning av kanalvinstmarginalerna och försäljningspriser i förhållande till förhandlingspositionerna mellan återförsäljare och leverantörer.

För både återförsäljaren och leverantören är kanalsmarginalen en central faktor. Det är också kring denna som mycket av förhandlingarna mellan två parter kretsar eftersom den i så hög grad påverkar framgången för båda. Ett lägre inköpspris för detaljisten medför en bättre marginal för denna part medan den minskar för leverantören. Inköpspriset har också en direkt påverkan på försäljningspriset då detaljisten måste täcka sina kostnader, varför ett högt inköpspris ger ett högre försäljningspris. I tredje hand påverkar således återförsäljarens inköpspris även försäljningen (Curhan 1973, Lee 1961 i Martinez-de-Albéniz & Roels, 2011, s. 32).

Som tidigare nämnts valde Gents att införa egna märkesvaror för att uppnå högre marginaler på sina produkter (Jenny, 2012-04-20). Jenny menar att det finns väldigt många led i distributionskedjan och att det därför är lockande att hoppa över vissa i syfte att ta en större del av kanalvinsten. En förutsättning för etablering av egna varumärken är dock att leverantörernas varumärken är utbytbara för kunden vilket kan ses i citatet nedan.

*”Ja i vår bransch har vi också vissa sånna grejor där kunden vet vad de vill ha och det är det varumärket, ja just det... och då spelar det ingen roll om vi erbjuder det för halva priset för kunden vill fortfarande inte ha det. För de vill fortfarande ha det här”*(Jenny, 2012-04-20)

Detta påstående styrks av att forskningen ser de egna varumärkena som ett komplement till leverantörernas varumärke (Hoch & Banerji, 1993, s. 60). Det som kunden vill ha är det som fungerar ute i butiken och här är det låga priset inte alltid eftersträvansvärt. Att bredda sitt segment och erbjuda kunden vad denne söker får de att återvända till butiken (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 18). Även Johansson understryker att de egna varumärkena måste skapa differentiering för kunden, att enbart kostnadsfördelar inte är långsiktigt hållbart (Ulf Johansson, 2012-05-02).

Det har i litteraturen även påståtts att konflikter i distributionskedjan kan uppstå eftersom de egna varumärkena fått ökad betydelse och konkurrerar med leverantörernas varumärken (Grozniak &

Heese, 2010, s. 203). Våra respondenter har dock en annorlunda uppfattning eftersom de menar att leverantörerna är väldigt måna om att upprätthålla en god relation med sina återförsäljare för att få finnas i butiken. Mats avdramatiserar de egna varumärkenas påverkan och menar att de ofta förhandlar priser med hänvisning till andra leverantörer och deras marginaler vilket kan ses i citatet nedan.

*”Ibland så kan det ju vara så att man tycker... att ni ligger för högt i pris på era grejor, men då kanske man jämför... då kanske man slår (nämner ett varumärke) mot (nämner ett annat varumärke). Alltså man slår det mot något annat” (Mats, 2012-05-03)*

Under intervjuerna framgick att leverantörerna ofta står fast vid sina priser; de har listpriser och rekommenderat pris som följs. Syftet med de rekommenderade priserna är att återförsäljare inte ska hamna i priskrig med varandra. Om en återförsäljare får lägre inköpspriser än andra påverkas relationen mellan detaljisterna och leverantörerna negativ, eftersom det skulle resultera i bristande tillit gentemot den aktuella leverantören (Mats, 2012-05-03).

Den breda uppfattningen som förekommer i litteraturen om att stora återförsäljare pressar leverantörernas marginaler har kritiserats då det finns lite bevis på att återförsäljare har blivit mer lönsamma. Det verkar som att återförsäljarnas marginaler sjunker över tid i relation till leverantörernas vilket används som argument för att återförsäljares förhandlingsposition inte har förbättrats (Messinger & Narasimhan, 1995 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 1). Jenny påpekade att kostnader för löner, skatter, hyror etcetera har blivit så pass höga att den 40-procentiga marginal som är bruklig inom branschen inte längre räcker till. Vidare förklarade hon att kunderna inte är beredda att betala de höga priser som de måste ta ut för att täcka sina kostnader. Att Jenny anser att marginalerna inte räcker till kan bero på att alla parters marginaler sjunkit över tid och således inte på att dennes förhandlingsposition är svag (jmf Messinger & Narasimhan, 1995 i Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2008, s. 1). Förmågan att lansera egna märkesvaror innebär således att återförsäljaren kan ta ut högre marginaler samtidigt som de kan ta ut ett skäligt pris som kunden är villig att betala. De högre marginalerna som de egna märkesvarorna medför kan på så sätt vara nödvändiga för återförsäljarens överlevnad.

Även om aktörerna har högre marginaler på sina egna märkesvaror medför dessa även fler kostnader (Burt & Johansson, 2004, s. 801). Jenny påpekade att det finns en risk för att inte alla kostnadsberäkningar tas med när kostnadskalkyler färdigställs. Vidare medger hon att de inte

räknar med sina egna arbetstimmar när de tar fram egna märkesvaror, men att arbetstimmarna å andra sidan fördelas på så pass många produkter att den kostnaden blir försumbar.

Det har påståtts att små aktörer inte kommer ha möjlighet att lansera egna varumärken på grund av att det ofta krävs stora volymer vilket även nämnts tidigare (Salmon & Cmar, 1987, s 105). Våra respondenter har i detta hänseende olika förutsättningar. Mikael förklarade att de aldrig kan handla med volymer då de varken har kunskapen eller de ekonomiska förutsättningar som krävs. Mats betonade att de har en mer säsongsbetonad verksamhet vilket innebär att deras förmåga att göra stora inköp av egna märkesvaror begränsas då de inte kan lagra varorna under längre tid. Framförallt gäller detta om inköp sker från Asien eftersom de asiatiska tillverkarna kräver stora beställningar. Det är inte endast inköspriser som påverkas utan även vilka kategorier återförsäljaren väljer att lansera de egna varumärkena i.

Mats menade att de vänder sig till europeiska tillverkare då dessa har möjlighet att producera mindre volymer. De mindre volymerna har generellt inte medfört bättre marginaler på sina egna märkesvaror utan återförsäljaren ser dessa som en differentieringsfaktor för att bygga kundlojalitet (Mats, 2012-05-03). Detta går hand i hand med vad Johansson menar är det enda långsiktiga syftet med egna varumärken, det räcker inte enbart med kostnadsfördelar för att lansera egna märkesvaror (Ulf Johansson, 2012-05-02). Mats ser utöver detta att sin inköpsvolym står i direkt relation till förhandlingspositionen gentemot leverantörer. Han säger sig även uppleva att det är enklare att upprätthålla en bra relation med europeiska leverantörer vilket till stor del bygger på bättre möjligheter att kommunicera. För Trampolin har internationaliseringen haft en mer negativ innebörd – för 15-20 år sedan var antalet mindre tillverkare större, men efterhand som dessa köpts upp av större aktörer blir det svårare för mindre återförsäljare att kunna ta fram egna varumärken.

I detta avsnitt har marginaler och försäljningspriser samt dess påverkan på förhandlingspositionerna mellan återförsäljare och leverantörer beskrivits. I nästa avsnitt kommer marknadsandelar och avgifter behandlas för att undersöka hur de egna märkesvarornas marknadsandelar påverkar förhandlingspositionen hos mindre leverantörer i förhållande till dess leverantörer. Därefter följer ett mindre avsnitt gällande avgifter som kan bidra till att återförsäljare får starkare förhandlingspositioner.

## 4.6 Marknadsandelar och avgifter – ”det handlar om att ge och ta”

Nedan följer en redogörelse kring marknadsandelar och avgifter samt deras påverkan på förhandlingspositionerna mellan mindre återförsäljare och leverantörer.

Ökningar i de egna märkesvarornas marknadsandelar har medfört att återförsäljare fått bättre positioner att förhandla utifrån i relation till leverantörer (Narasimhan och Wilcox 1998, s. 574). Vidare menar Narasimhan och Wilcox (1998, s. 595) att leverantörer som inte sänker sina försäljningspriser förlorar marknadsandelar då återförsäljarna med egna märkesvaror får större del av marknaden då de oftast har ett lägre försäljningspris.

Under intervjuerna som genomförts inför denna uppsats framgick att inga återförsäljare upplevt att leverantörer sänkt sina försäljningspriser. De egna märkesvarorna som de utvalda återförsäljarna säljer erbjuder inte nödvändigtvis ett lägre försäljningspris och därmed är det inte säkert att de tar över större delar av marknaden. Dessutom bör det återigen påpekas att företagen i denna uppsats är mindre detaljister vilket rimligtvis är en ytterligare förklaring till att de egna märkesvarorna inte tar leverantörersprodukters marknadsandelar. De olika strategier som leverantörer kan vidta för att säkerställa att återförsäljare inte minskar priserna på de egna märkesvarorna såsom slotting allowances kan därmed bli onödiga för leverantörerna då detaljisterna är små aktörer (Narasimhan & Wilcox, 1998, s. 595).

Ett sätt att öka antalet marknadsandelar i en butik är effektiv kampanj. I Gómez Suárez (2005, s. 860) artikel framgår att kampanjer är en viktig del i förhandlingarna mellan återförsäljare och leverantörer. Under intervjun med Jenny framgick:

*”Vi har ju högre marginaler på det egna varumärket och då har man också mycket fler resurser att sätta in på marknadsföringen så dom får ju mer marknadsföringen och man kan ju också fråga leverantörerna om de vill vara med på en hörna (...) och vi kan ju göra jobbet men då får de betala räkningen och det får de göra om vi ska bygga deras varumärke. Antingen att de betalar räkningen eller sänker priserna” (Jenny, 2012-04-20)*

Citatet kan rimligtvis tolkas som att Gents marginaler har betydelse för hur och om kampanjer ska förekomma. Vidare att återförsäljaren använder kampanjer i förhandlingarna och på sätt skapar en starkare förhandlingsposition genom att de ställer krav på minskade inköpspriser.

Renhoff (2008, s. 1) påpekar att diverse avgifter som leverantörer kan betala för olika förmåner är en stor källa till intäkter för återförsäljare. Vidare att dessa är en viktig del i kontrakten mellan återförsäljare och leverantörer. Utifrån vad som framgått från intervjuerna används inte dessa avgifter inom något av de företag vi frågat. Däremot förhandlas en del förmåner såsom reklamaktiviteter fram genom att leverantören exempelvis minskar inköpspriserna. Marion (1998, s. 85-86) påpekade som tidigare nämnt att avgifterna medfört att återförsäljare blivit alltmer aggressiva i att be om fler bidrag såsom att leverantörerna ska hämta de produkter som på något sätt misslyckats och stå för dessa kostnader. Mats berättade följande gällande en leverantör som ville sälja en del varor:

*”Jag tyckte, nej faaan... man kan ju inte ha allt va? Så då sa vi att vi skippar (nämner ett varumärke) och då ringer jag å säger det till han... till säljaren... och då säger han att nej men varför detta nu, och varför då... ni har varit kunder länge och vi har en bra relation... vi vill absolut finnas på Trampolin! (...) det finns ju vissa... vissa varumärken vill ju finnas... så kan vi inte göra en deal där menade han på? Jag plockar med mig en sex modeller till dig, och sen gör vi en avstämning den 1:e december... har ni sålt mer än 50 % så behåller ni alltihopa och betalar fakturan... säljer ni mindre än 50 % betalar ni för de ni har sålt givetvis och skickar tillbaka resten” (Mats, 2012-05-03)*

Citatet tolkas som att det är förhandlingar som inte direkt innefattar olika avgifter som leverantören kan betala som ligger i fokus hos Trampolin. Företaget kan rimligtvis anses ha en starkare förhandlingsposition och kräva mer av leverantörerna på liknande sätt som Marion (1998, s. 85-86) påpekade, vilket beskrivits ovan, utan att olika avgifter för förmåner förekommer hos dessa företag.

Ovan beskrevs marknadsandelarnas och avgifternas betydelse för mindre återförsäljares förhandlingsposition gentemot leverantörerna i ett försök att besvara syftet.

## 5. Slutsatser

*I detta avsnitt redovisas de slutsatser som dras utifrån de jämförelser mellan tidigare forskning och de intervjuade återförsäljarnas uttalanden som redovisats i tidigare avsnitt. Slutsatserna ämnar till att besvara syftet som är att ta reda på om mindre återförsäljare med egna märkesvaror fått starkare förhandlingspositioner i förhållande till sina leverantörer.*

Utifrån analysen i denna uppsats kan slutsatsen dras att återförsäljare genom sina egna varumärken till viss del fått bättre förhandlingspositioner gentemot sina leverantörer utifrån tidigare forskning. Däremot förklarade de intervjuade återförsäljarna att de inte upplevt minskade inköpspriser i samband med egna märkesvaror. Andra faktorer som påverkar utfallet av förhandlingarna med leverantörer har istället fått fokus. Exempelvis har relationernas betydelse berörts och jämförelser mellan leverantörernas produkter visade sig även vara ett sätt att ”vinna” förhandlingar.

Återförsäljares förhandlingspositioner i relation till leverantörer visade sig vara starkt kopplad till inköpsvolymen varför mindre aktörer är svagare gentemot större leverantörer. I analysen har det även framkommit att förhandlingspositionerna skiljer sig beroende på inom vilken del av branschen som respektive återförsäljare agerar. Stora skillnader råder exempelvis mellan sko- och smyckebranschen. Inom skobranschen finns många aktörer varför det finns möjlighet för återförsäljarna att spela ut dessa mot varandra, medan det i smyckebranschen finns färre men större leverantörer som utövar stor press på de ofta väldigt små smykebutiker som finns.

I analysavsnittet framgick även att en del återförsäljare påstod att de inte skulle kunna övergå till att endast sälja sina egna märkesvaror. Istället tvingas de att sälja leverantörernas varumärkesprodukter då kunderna vill ha möjlighet att välja mellan flera produkter och varumärken. Återförsäljarnas förhandlingspositioner förbättras därmed troligtvis inte eftersom leverantörerna får möjlighet att ställa högre krav när de genererar efterfrågan i butiken.



## 6. Slutdiskussion

*I detta avsnitt följer diskussioner kring de slutsatser som beskrivits ovan för att lyfta fram möjliga förklaringar till skillnader mellan tidigare forskning och empirin i denna uppsats. Vidare följer reflektioner kring vad i uppsatsen som kunde genomförts annorlunda samt förslag till vidare forskning.*

Anledningen till att slutsatserna som dragits i denna uppsats skiljer sig något från tidigare forskning kan bero på att de återförsäljare som tillfrågats verkar inom andra delar av detaljhandeln än dagligvaruhandeln. Inom dagligvaruhandeln är aktörerna färre och större än inom många andra delar av detaljhandeln. De aktörer som verkar inom dagligvaruhandeln har således större andelar av marknaden vilket ger leverantörerna färre försäljningskanaler och därmed bör konkurrensen mellan dessa öka. En större återförsäljare har dessutom möjlighet att köpa in större volymer från sina leverantörer vilket innebär att de kan ställa högre krav eftersom leverantörerna blir mer beroende av återförsäljaren. Mindre återförsäljare är således inte lika nödvändiga för leverantörernas överlevnad vilket kan innebära att leverantörerna i stor utsträckning dikterar villkoren. Maktskiftet från leverantör till återförsäljare kan således begränsas till att gälla större återförsäljare och främst inom dagligvaruhandeln.

Utifrån våra slutsatser kan det även tänkas att konkurrensen mellan återförsäljares egna märkesvaror och leverantörernas är större inom dagligvaruhandeln. En rimlig förklaring kan vara att kunder är mer varumärkeslojala gällande exempelvis kläder och skor än vad de är när de köper mat. Konsumenterna är troligtvis även mer medvetna och planerar sina inköp på ett annorlunda sätt när de går in i en butik inom sällanköpshandeln. I analysavsnittet framgick att exempelvis hyllplatsfördelning och hyllplacering var av mindre betydelse hos de företag som intervjuats inför denna uppsats. Mindre återförsäljares butiker är oftast mindre än stora återförsäljares vilket kan ha betydelse i detta avseende. Större butiker medför mindre möjlighet för produkterna att synas då antalet är större. Ju fler produkter som finns i butiken desto svårare är det att framhäva enskilda produkter. De produkter som fördelas på större och synligare ytor får fler chanser att bli sålda vilket innebär att hyllutrymmet och hyllplaceringen blir viktigt. I mindre butiker är det enklare att överskåda de produkter som finns och därmed blir denna aspekt mindre central för dessa.

Vi har nu under närmare 10 veckor avhandlat ämnet om huruvida förhandlingspositionerna mellan leverantörer och återförsäljare påverkats sedan den sistnämnda lanserat egna märkesvaror. Fokus har legat på mindre aktörer inom sällanköpshandeln, vilket påverkat arbetet i flera riktningar.

Först och främst anser vi oss ha fått en bra kontakt med de valda representanterna vilka, på grund av de små organisationerna, haft god inblick i såväl leverantörsrelationer som arbetet i butik. Detta har varit viktigt för oss eftersom uppsatsen behandlat båda delar och hur de hänger samman. Samtidigt har det inneburit att de personer vi sökt för intervju haft ett flertal olika överhängande arbetsuppgifter och därmed inte haft tid att medverka i intervjuer.

Det hade varit önskat att vi under arbetets gång fått kontakt med fler återförsäljare, eftersom det empiriska materialet ligger till grund för vår analys. Antalet mindre leverantörer med egna varumärken växer, men är fortfarande relativt få och antalet kontaktbara företag har därför varit ett problem för oss. Det är dessutom inte alla företag som förmedlar att de har egna märkesvaror vilket försvårat sökandet efter fler återförsäljare varför vi möjligtvis kan ha missat aktörer.

Ett möjligt alternativ för oss hade varit att även kontakta större leverantörer inom sällanköpshandeln, alternativt att begränsa oss på enstaka delar inom branschen, såsom skoförsäljning. Vi anser dock att sällanköpshandeln går samma väg som dagligvaruhandeln, med kedjebildningar och färre men större aktörer. Vi menar därför att man kan välja mellan branschspecifika företag (exempelvis skor) eller små aktörer eftersom antalet företag, enligt oss, inte är tillräckligt många. Att därför belysa dessa företag har på intet sätt varit intressant för vår del, men lämnar likväl en lucka för framtida forskning vilket inte minst den bristande teorin tyder på. Vidare skulle ett leverantörsperspektiv också kunna undersökas för att spegla båda sidor i relationen mellan återförsäljare och leverantör. Ett kundperspektiv skulle även kunna undersökas då det i slutändan är konsumenten som väljer mellan de egna märkesvarorna eller leverantörernas varumärkesprodukter och därmed kan komma att påverkas av hur deras relation ser ut.

# Källförteckning

## Tryckta källor

Ailawadi, K. & Harlam, B. (2004) "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share". *Journal Of Marketing*, Vol. 68, Iss: 1, pp. 147-165.

Amrouche, N. Martín-Herrán, G. & Zaccour, G. (2008) "Feedback Stackelberg equilibrium strategies when the private label competes with the national brand". *Annals Of Operations Research*, Vol. 164, Iss: 1, pp. 79-95.

Amrouche, N. & Zaccour, G. (2009) "A shelf-space-dependent wholesale price when manufacturer and retailer brands compete". *OR Spectrum*, Vol. 31, Iss: 2, pp. 361-383.

Anselmsson, J. & Johansson, U. (2005) *Dagligvaruhandelns egna märkesvaror: konsekvenser och utvecklingstendenser*. Lund: Lund Business Press

Bergès-Sennou, F. Bontems, P. & Réquillart, V. (2004) "Economics of Private Labels: A Survey of Literature". *Journal Of Agricultural & Food Industrial Organization*, Vol. 2, Iss: 1, pp. 1-23.

Bergström, F. & Fölster, S. (2009) *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. Västerås: Handelns utredningsinstitut.

Bergström, F. & Fölster, S. (2011) *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. Västerås: Handelns utredningsinstitut.

Bronsteen, P. Elzinga, K. & Mills, D. (2005) "Price competition and slotting allowances". *Antitrust Bulletin*, Vol. 50, Iss: 2, pp. 267-284.

Bryman, A. (2002) *Samhällvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burt, S. (2000) "The strategic role of retail brands in British grocery retailing". *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Iss: 8, pp. 875 – 890.

Burt, S. & Johansson, U. (2004) "The Buying of Private Brands and Manufacturer Brands in Grocery Retailing: A Comparative Study of Buying Processes in the UK, Sweden and Italy". *Journal Of Marketing Management*, Vol. 20, Iss: 7/8, pp. 799-824.

Draganska, M. Klapper, D. & Villas-Boas, S. (2008) "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel". *Marketing Science*, Vol. 29, Iss: 1, pp. 57-74.

Elg, U. & Paavola, H. (2008) "Market orientation of retail brands in the grocery chain: the role of supplier relationships". *International Review Of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 18, Iss: 2, pp. 221-233.

Fernandez Nogales, A. & Gomez Suarez, M. (2005) "Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, Iss: 3, pp. 205-216.

Foros, Ø. & Jarle Kind, H. (2008) "Do Slotting Allowances Harm Retail Competition?" *Scandinavian Journal Of Economics*, Vol. 110, Iss: 2, pp. 367-384.

Gómez Suárez, M. (2005) "Shelf space assigned to store and national brands: A neural networks analysis". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 Iss: 11, pp. 858 – 878.

Gómez, M. & Okazaki, S. (2009) "Estimating store brand shelf space" *International Journal Of Market Research*, Vol. 51, Iss. 2, pp. 243-266.

Groznik, A. & Heese, H. (2010) "Supply Chain Conflict Due to Store Brands: The Value of Wholesale Price Commitment in a Retail Supply Chain" *Decision Sciences*, Vol. 41, Iss: 2, pp. 203-230.

Hoch, S.J. & Banerji, S. (1993) "When Do Private Labels Succeed?" *Sloan Management Review*, Vol. 34, Iss: 4, pp. 57-67.

Hope, E. (2005) *Market dominance and market power in electric power markets: A competition policy perspective*. Stockholm: Konkurrensverket.

Hübner, A. (2011) *Retail Category Management: Decision Support Systems for Assortment, Shelf Space, Inventory and Price Planning*. Berlin, Springer.

Håkansson, P. (2000) *Beyond Private Label: The Strategic View on Distributor Own Brands*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Marion, B.W. (1998) "Changing Power Relationships in US Food Industry: Brokerage Arrangements for Private Label Products". *Agribusiness*, Vol. 14, Iss: 2, pp. 85-93.

Martínez-de-Albéniz, V. & Roels, G. (2011) "Competing for Shelf Space". *Production & Operations Management*, Vol. 20, Iss: 1, pp. 32-46.

Melin, F. & Urde, M. (1990) *Varumärket: en hotad tillgång*. Malmö: Liber

Meza, S. & Sudhir, K. (2010) "Do private labels increase retailer bargaining power?". *Quantitative Marketing & Economics*, Vol. 8, Iss: 3, pp. 333-363.

Morton, F. & Zettelmeyer, F. (2004) "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations". *Review Of Industrial Organization*, Vol. 24, Iss: 2, pp. 161-194.

Narasimhan, C. & Wilcox, R. (1998) "Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis". *Journal Of Business*, Vol. 71, Iss: 4, pp. 573-600.

Rennhoff, A. (2008) "Paying for Shelf Space: An Investigation of Merchandising Allowances in the Grocery Industry". *Journal Of Agricultural & Food Industrial Organization*, Vol. 6, Iss: 1, pp. 1-40.

Ryen, Anne (2011) *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB

Salmon, W. & Cmar, K. (1987) "Private labels are back in fashion", *Harvard Business Review*, Vol. 65, Iss: 3, pp. 99-106.

Walsh, G. & Mitchell, V. (2010) "Consumers intention to buy private label brands revisited". *Journal Of General Management*, Vol. 35, Iss: 3, pp. 3-24.

## **Muntliga källor**

Andersson, Leif-Åke. VD, delägare. Guld och silversmedjan. Klippan. Intervju 2012-05-07.

Johansson, Mats. VD, delägare. Trampolin. Helsingborg. Intervju 2012-05-03.

Petersson, Mikael. Delägare. Crockett & Jones. Helsingborg. Intervju 2012-05-10.

Rydhström, Jenny. VD, ägare. Gents. Helsingborg. Intervju 2012-04-20.

## **Mailkontakt**

Johansson, Ulf. Professor, universitetslektor och forskare på Lunds universitet. Mail 2012-05-02.

## **Bilaga 1.**

### **Frågor till Ulf Johansson**

1. Varför tror du att området inom detaljhandel (sällanköp) inte är beforskat i samma utsträckning som dagligvaruhandeln?
2. Varför tror du att EMV är intressant även för sällanköpshandeln? Har de samma förutsättningar som dagligvaruhandel att etablera EMV?
3. På vilket sätt har aktörernas förhandlingsstyrka påverkats sedan EMV lanserats?
4. Tror du att det är någon skillnad på dagligvaruhandeln och sällanköpshandeln vad gäller EMVs påverkan rent branschmässigt?
5. Hur tror du att leverantörerna reagerar på den eventuella maktförskjutningen mot detaljisten?
6. Hur ser du på kopplingen mellan globalisering och möjligheten för mindre aktörer att lansera EMV?
7. Vi har förstått att ökade kostnader för mindre aktörer gör att EMV blir en central del i överlevnad. enligt våra respondenter räcker inte 40 % marginalen till idag och EMV är ett sätt att öka konkurrensstyrkan. Hur ställer du dig till detta påstående?
8. Hur tror du framtiden ser ut för sällanköpshandeln med hänsyn till EMV?

## Bilaga 2.

### Intervjuguide

Berätta lite om dig själv och vad du gör.

#### Placering/butik

1. Hur ser ni på egna varumärken och dess roll för er verksamhet?
2. Hur länge har ni haft EMV? Vad fick er att introducera detta?
3. Hur fördelas hyllplatserna mellan EMV och LMV? Har leverantörerna några krav på placering?
  - Väljer ni de bästa platserna till EMV? Vad avgör vilken vara som får mest utrymme/den bästa placeringen?
  - Bäst marginal – mest hyllplats? Kan du utveckla hur förhållandet mellan dessa faktorer ser ut? om andra faktorer, vilka i så fall?
4. Hur fördelas marknadsföring och kampanjer mellan EMV och LMV?
  - Hur fungerar samarbetet inför en kampanj med en leverantör? Har detta samarbete förändrats sedan ni införde EMV?
5. Gynnar ni era egna varumärken på något sätt? (ex mer hyllutrymme, bättre exponering, mer plats i marknadsföring)
6. Används LMV som lockvara för att sedan styra över kunderna till EMV? Exempelvis i annonser för att sedan marknadsföra EMV i butik.
  - hur mycket tror du att säljarna spelar in i kundens val av produkt?
7. Är det skillnad på EMV och LMV i den fysiska butiken kontra e-handeln?
  - försäljningsmässigt, utrymmesmässigt, marknadsföringsmässigt

#### Ekonomisk

8. Hur ser utvecklingsarbetet ut för en EMV-produkt?
  - Hur har detta påverkat organisationen sedan ni lanserade EMV? (mer arbete exempelvis)
  - Tar ni med alla kostnader i beräkningen av EMV?
9. Hur har inköspriserna förändrats sedan EMV-lanseringen? Är ni mindre beroende av LMV sedan dess?
  - Är det lättare för er att ställa högre krav på leverantörer sedan ni lanserade EMV?



10. Hur ställer sig leverantörerna till detta? Har ni märkt några förändringar i leverantörernas beteende sedan ni införde EMV? Hur har detta tagit sig uttryck i sådana fall? (sänkt pris på LMV, mer marknadsföring osv)
11. Hur ser försäljningsfördelningen ut mellan EMV och LMV sedan lanseringen av EMV? Vilka faktorer påverkar detta mest? (säljarna, hyllplacering, pris)
12. I vilket segment ligger era EMV i relation till LMV? Lägre/högre pris? Lägre/högre kvalitet? Likvärdiga?
13. Hur ser ni på er förhandlingsstyrka gentemot leverantörerna? Större/mindre?
14. Har leverantörens marknadsandel/storlek någon påverkan gällande förhandlingsstyrka?

## **Relation**

15. Hur ser ni på EMV och kundernas syn på dessa som en del av er image? (EMV speglar butikens image)
16. Ser ni ert EMV som ett "riktigt" varumärke som ni utvecklar i liknande takt som andra tillverkare?
17. Gör ni skillnad på era olika EMV? Är de olika viktiga beroende på om de är kopplade till ert namn?
18. I vilka sorts kategorier har ni valt att lansera EMV? Enklare eller mer avancerade produkter?
  - Vad avgör det valet i sådana fall? Har det någon inverkan huruvida leverantörerna har starka LMV?
  - Väljer ni själva vilka sorts EMV som ska tas fram eller det är efter erbjudande från tillverkare? (ta en chans när man får den)
19. Tror ni att antalet tillgängliga leverantörer påverkar er möjlighet att ta fram EMV? Att dessa kan spelas ut mot varandra?
20. Tror ni att det kan vara en fördel för era EMV om era leverantörsvaremärken är relativt okända och små på svenska marknaden? Är de mer utbytbara?