



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen
FEKH19
Examensarbete Kandidatnivå
HT 2014

Egna märkesvaror och beslut kring vertikal integration

En fallstudie av beslutsprocessen inom ICA

Författare:

Alexander Alm

Petra Görman

Maximilian Moëll

Handledare:

Niklas Hallberg

Ett stort tack till

Niklas Hallberg, Handledare, Lunds Universitet

Hans Von Heijne, Private Label Director, ICA

Dan Jacobson, Chef för färskvaror, ICA

Peter Hägg, Senior Category Manager, ICA

Christina Hemlin, Teamchef Produktutveckling, ICA

Åsa Johansson, Chef Produktutveckling, ICA

David Pantzer, Inköpschef, ICA

Adam Björkman, Inköpskoordinator på Candy King.

Alexander Alm

Petra Görman

Carl Maximilian Moëll

Abstrakt

- Titel:** “Egna märkesvaror och beslut kring vertikal integration” - En fallstudie av beslutsprocessen inom ICA.
- Datum för seminarie:** 2015- 01-16
- Kurs:** FEKH19, Kandidatarbete, 15 högskolepoäng
- Författare:** Alexander Alm, Petra Görman, Maximilian Moëll
- Handledare:** Niklas Hallberg
- Nyckelord:** Egna märkesvaror (EMV), leverantörsmärkta varor LMV, vertikal integration, transaktionskostnadsteorin (TCE), resursbaserad teori (RBV).
- Forskningsfråga:** Vilka faktorer påverkar ICAs beslutsfattande vid val av egna märkesvaror?
- Metod:** Den metod som ligger till grund för uppsatsen är en kvalitativ fallstudie på ICA. Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med ansvarig personal från ICAs avdelning för egna märkesvaror, produktutvecklingsavdelning, inköp samt en anställd hos Candy King. Vid analys av det insamlade materialet användes pattern matching närmare bestämt rival explanations as patterns.
- Teoretisk referensram:** Transaktionskostnadsteorin och den resursbaserade teorin användes som två delar i vår analys av vilka faktorer som ligger till grund för vertikal integration i frånvaron av relationsspecifika investeringar. Transaktionskostnadsteorin och den resursbaserade teorin innefattar olika begrepp som vi presenterade i vårt teoretiska ramverk.
- Empiri:** Dagligvarubranschen är en bransch med en stor andel egna märkesvaror. Empirin i uppsatsen har därför samlats in genom intervjuer med anställda från två av branschens större aktörer, ICA och Candy King. Datan från intervjuerna kompletterades med data från ICAs hemsida.
- Resultat:** Det är elva olika faktorer som vi anser har påverkan på ICAs val av egna märkesvaror, även om vissa faktorer kan påverka samma beslut men ur olika perspektiv. Vidare har det även framkommit att det finns ett antal olika specifika egenskaper som produkter måste inneha för att ICA ska besluta om att införa dem som egna märkesvaror.

Abstract

- Title:** “Private label products and the decision on vertical integration” - A case study of the decision-making at ICA.
- Seminar date:** 2015- 01-16
- Course:** FEKH19, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, 15 University Credit Points
- Authors:** Alexander Alm, Petra Görman, Maximilian Moëll
- Advisor:** Niklas Hallberg
- Keywords:** Private Labels, Brands, Vertical integration, Transaction cost theory, Resource-based view
- Thesis purpose:** What factors influence a company's decision-making in the selection of private label products?
- Methodology:** The methodology underlying the thesis is a qualitative case study at ICA. The empirical data were collected through semi-structured interviews with responsible personnel from ICA's private label products, product development department, purchasing department as well as one interview with an employee at Candy King. In the analysis of the collected material pattern matching was used, more precisely rival explanations as patterns.
- Theoretical framework:** Transaction cost theory and the resource-based theory was used as two parts in our analysis of the factors underlying the vertical integration in the absence of relationship-specific investments. Transaction cost theory and the resource-based theory involves different concepts that we presented in our theoretical framework.
- Empirical foundation:** The retail industry is an industry with a high percentage of private label products. The empirical data in the thesis has been collected through interviews with employees from two of the industry's major players, ICA and Candy King. The data from the interviews were supplemented with data from ICA's website.
- Conclusion:** There are eleven different factors that we believe have some kind of impact on ICA's decision on private label products, although some factors may affect the same decision but from different perspectives. There are also a number of attributes that products must possess if ICA will decide to establish them as private label products.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Teoretiskt ramverk.....	4
2.1	Egna märkesvaror och vertikal integration.....	4
2.2	Transaktionskostnader	8
2.3	Resursbaserad teori.....	12
2.3.1	Knowledge of the firm.....	15
2.4	Preliminärt teoretiskt ramverk	17
3	Metod	19
3.1	Forskningsdesign	19
3.2	Val av fallföretag	20
3.3	Respondenter	21
3.4	Dataanalys	24
3.5	Validitet och reliabilitet.....	25
3.5.1	Validitet	25
3.5.2	Reliabilitet	26
4	ICAs beslut om egna märkesvaror historiskt och idag.....	28
4.1	ICA som företag.....	28
4.2	ICAs egna märkesvaror ur ett historiskt perspektiv	29
4.3	Egna märkesvarors funktion hos ICA.....	30
4.4	Leverantörer av egna märkesvaror	32
4.5	Avtal och investeringar kring egna märkesvaror hos ICA.....	33
4.6	Varugrupper som inte finns som EMV hos ICA	34
4.7	Lansering av nya EMV hos ICA	36
5	Analys	36

5.1	ICAs organisationsstruktur	36
5.2	Faktorer som påverkar beslut kring EMV	37
5.3	Kostnader	38
5.4	Transaktioner.....	40
5.5	Räntor	43
5.6	Differentiering.....	44
5.7	Externa hinder	45
5.8	Kunskap.....	47
5.9	Reviderat teoretiskt ramverk	50
6	Slutsats.....	52
7	Diskussion.....	54
7.1	Vidare forskning.....	55
8	Referenslista.....	57
9	Bilaga	60

1 Inledning

Vilka faktorer påverkar ICAs beslutsfattande vid val av egna märkesvaror? En ständigt pågående diskussion för företag inom alla branscher är i vilken utsträckning företaget ska vara vertikalt integrerat, det vill säga vilka led i en produkts värdekedja som skall vara integrerat i företaget. Frågan berör allt från produktionslinjer till distribution mot konsumenter; huruvida försäljningen skall ske genom egna kanaler eller externa återförsäljare. En bransch med företag som närmar sig konsumenter allt mer är dagligvarubranschen, där stora aktörer kontinuerligt utökar sina sortiment av egna märkesvaror (EMV), (Anselmsson, Johansson, Maranhão, Persson & Ulver, 2005). Ett exempel på företag inom dagligvarubranschen är ICA-koncernen som idag har majoritet av den svenska marknaden (Fridholm, 2010). Historiskt sett har andelen EMV som funnits hos ICA endast motsvarat ett fåtal procent av försäljningen, men de senaste tjugo åren har sortimentet vuxit och står idag för en dryg fjärdedel av koncernens försäljning (ICA, 2014a). Den horisontella integrationen, dvs. bredden i varusortimentet i slutledet mot konsumenten har därmed blivit allt större och innefattar i dagsläget de flesta dagligvaror en konsument handlar på regelbunden basis. Trots det utökade utbudet av EMV hos ICA finns det idag basala produkter som inte säljs under eget namn. Exempel på sådana produkter hos ICA är färskt bröd och lösgodis, som på många sätt liknar varor som finns som egen märkesvara, exempelvis frukt och grönsaker (Hägg, 2014). Det som till synes är två snarlika produkter, är uppenbarligen två varor med egenskaper som skiljer dem åt, och som påverkar ICA-koncernen så pass mycket att man fattar olika beslut kring att vertikalt integrera produkterna, dvs. erbjuda produkterna som egenmärkta varor. Frågan är då vilka faktorer som ligger bakom beslutsfattandet.

Då ICA i samband med att man erbjuder en egen märkesvara knyter an vissa aktiviteter till produkten, kan ett erbjudande av en EMV likställas med vertikal integration.

Rörande den vertikala integrationen är det något oklart kring vilka steg i värdekedjan som påverkas av egna märkesvaror. Vid produktionen genomför handelskedjorna idag sällan relationsspecifika investeringar, utan köper i de flesta fall in en produkt från en leverantör med sitt namn på förpackningen (Artman, De Craene Johansson & Wideland, 2012:22). De kan därför definieras som varor som produceras externt, men som säljs under aktörens egna varumärke till skillnad från leverantörers märkesvaror som produceras och säljs under samma namn (Artman et al, 2012:1).

Transaktionskostnadsteorin, en av de främsta teorierna vid analys av vertikal integration, kommer att användas vid analys av hur beslutsfattande kring egna märkesvaror går till. Williamson, (1975) beskriver ett grundläggande antagande kring vertikal integration genom orden "*In the beginning there were markets*". Han menar att det ursprungliga sättet att göra affärer på, är genom att lägga ut de olika delarna på entreprenad; i dagligvarukedjornas fall att köpa in leverantörers märkesvaror.

Vidare kring transaktionskostnader beskriver Coase (1937) användandet av marknaden som förknippat med en kostnad, vilket i sin tur motiverar aktörer att bilda företag och på så sätt minimera antalet transaktioner. Kring samma antagande menar Williamson (1981) att en transaktion uppstår när en vara eller tjänst överförs från ett fysiskt sammanhang till ett annat, och att valet av organisationsform beror på tre olika faktorer: *Graden av relationsspecifika investeringar, sannolikhet till repetition i transaktionen och osäkerhet kring transaktionen*. Vid en hög grad av ovanstående faktorer menar Williamson (1985a) att företag drar fördelar av att vertikalt integrera sin produktion snarare än att lägga ut produktionen till externa företag på marknaden. Dessa tre faktorer skulle således kunna vara orsaker till att ICA väljer att vertikalt integrera en produkt, och därmed erbjuda som EMV.

En teori som kompletterar de klassiska teorierna framförs av Hallberg (2014), som menar att antagande kring beslutsfattanden av vertikal integration inte enbart kan förklaras med teorier rörande transaktionskostnader, utan att faktorer som lärande och kompetens inom en organisation även kan ligga till grund för valet av organisationsform. På samma sätt menar Conner (1991), att ett företag snarare bör ses utifrån ett resursbaserat perspektiv där man ser till hur pass "*costly - to - copy*" ett företags resurser är, och därefter bestämmer val av organisationsform dvs. vertikalt integrera, hybrid eller att lägga ut varan/ tjänsten till marknaden. Enligt Hallberg (2014) och Conner (1992) skulle därför kompetens och svårigheter att kopiera en befintlig produkt kunna vara motiv för dagligvarukedjorna att inte erbjuda en produkt under eget namn.

För att kunna besvara forskningsfrågan som ligger till grund för uppsatsen har en enkel fallstudie genomförts på ICA - koncernen. Fallet ämnar undersöka beslutsfattande kring egna märkesvaror hos ICA Sverige idag, utifrån beslut som fattas av ansvariga med positioner inom produktutveckling, inköp och egna märkesvaror samt en intervju med Candy King. Bolagets storlek och breda utveckling av egna märkesvaror i kombination med användandet av marknaden dvs. leverantörsmärkta varor, gör företaget intressant i den mån att det sannolikt kan ge tillräcklig empiri för att föra studien framåt. Totalt ligger sju semistrukturerade intervjuer med ansvariga inom produktutveckling och egna märkesvaror hos ICA till grund för studiens empiri, analys och slutsats. Uppsatsen går först igenom aktuella teorier inom Strategic Management i ett förklarande teoretiskt ramverk, följt av ett metodkapitel där tillvägagångssättet för studien beskrivs. Därefter följer en empirisk genomgång av det insamlade materialet som togs fram genom intervjuerna, egna observationer samt externa källor.

Teorier och empiri kopplas sedan samman i analysen för att förklara studiens empiriska fenomen vilket illustreras genom en revidering av det preliminära ramverk som presenteras i teorikapitlet. Slutligen förs diskussion kring studiens forskningsfråga, utfall samt vad som kan ligga till grund för vidare forskning.

2 Teoretiskt ramverk

2.1 Egna märkesvaror och vertikal integration

“The vertical boundaries of a firm define the activities that the firm itself performs as opposed to purchases from independent firms in the market.” (Besanko, D., Dranove., D., Shanley, M., & Schaefer, S., 2013:98). Med citatet menar författarna att vertikala gränser för ett företag definierar vilka aktiviteter företaget utför och vilka man överlåter till marknaden.

Företag kan välja att helt integrera en aktivitet eller låta en extern part utföra den, men det finns även fler grader av vertikal integration. När ett företag exempelvis väljer att inte helt vertikalt integrera aktiviteter, men ändå utföra en viss del av dem inom företaget kallas detta för hybridform (Johnston & Lawrence, 1988). Syftet med organisationsformen är att de olika företagen fokuserar på varsin huvudsaklig del och sedan arbetar nära ett annat företag som angränsar i produktionskedjan. Det är inte heller ovanligt att företag samarbetar horisontellt, vilket kan tyckas märkligt i de fall de även är konkurrenter. I ICAs fall skulle det innebära att en producent av en leverantörmärktvara även tillverkar ICAs egenmärkta vara. På så sätt drar man nytta av både de fördelar som finns i att agera självständigt och de fördelar som skapas då man arbetar nära produktionen (Johnston & Lawrence, 1988:98). Företag gynnas därmed av varandras framgång i värdeskapande samarbeten, så länge ett av företagen inte gör betydligt större vinst än det andra, exempelvis om en leverantör tjänar betydligt mer på ett samarbete än ICA eller tvärtom.

Frågor skulle då kunna uppstå kring maktförhållanden och hur stor nytta de olika företagen uppnår, vilket kan försämra en fungerande verksamhet.

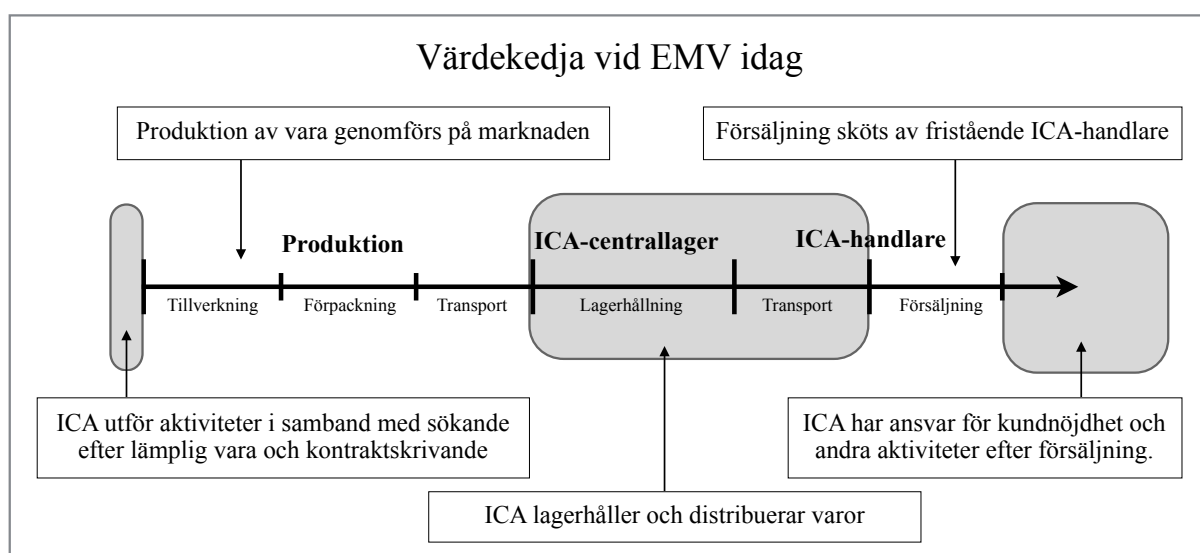
Det finns också risk för att samarbeten kan störas om det finns alltför mycket hårda förhandlingar i samarbetet, eller om ett företag har allt för många samarbetspartners på samma nivå då det blir svårt att etablera någon form av djupare relation.

Framtagandet av egna märkesvaror kan således ses som ett värdeskapande samarbete; hybridform av vertikal integration, då de är produkter som produceras av en extern aktör och säljs under eget varumärke.

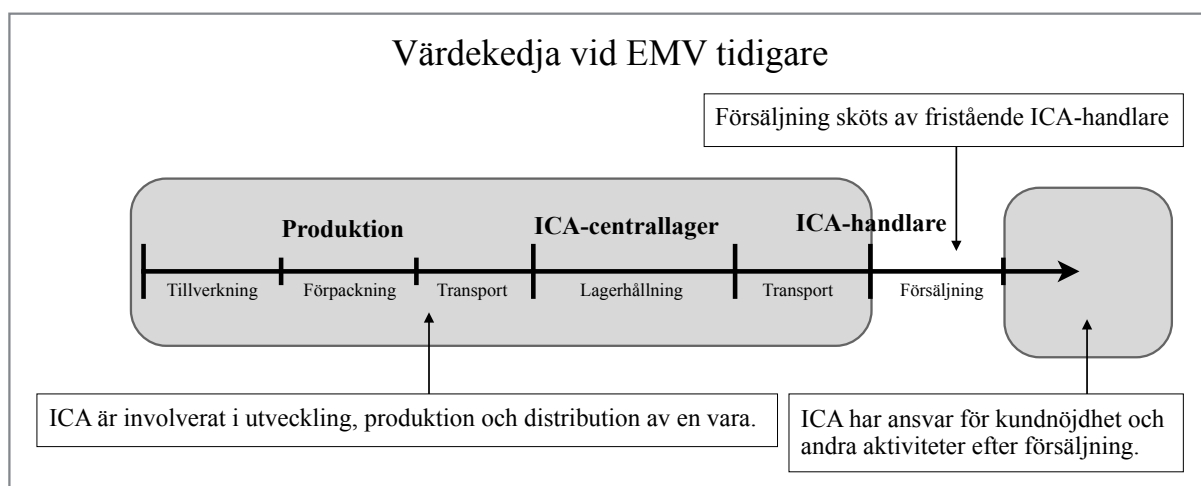
Vid framtagandet av egna märkesvaror kan det från ICAs perspektiv anses att det endast är de aktiviteter som förknippas med anskaffandet av produkten, som vertikalt integreras och som enligt transaktionskostnadsteorin skapar sökkostnader, förhandlingskostnader och kontrollkostnader. Kostnaderna uppstår då man utför aktiviteter som ser till att man får rätt kvantitet, kvalitet och pris. När dagligvarukedjan istället vill köpa in något som EMV, är de tvungna att utöka omfattningen av dessa aktiviteter då de inte går via en grossist utan istället går direkt till producenten (Artman et al, 2012).

Figur 1-3 beskriver skillnaden i ICA- koncernens roll mellan en leverantörmärkt vara och en egenmärkt vara, sett i stora drag. Som alltid finns det undantag, och modellerna bör därför ses som något generella. De röda fälten illustrerar delar av processen där ICA- koncernen är involverad i framtagandet av en egen märkesvara och en leverantörmärkt vara. Vid en egenmärkt vara är ICA- koncernen engagerad i processen innan själva produktionen, dvs. att finna en lämplig producent och leverantör för produkten. Man är därmed med ett fåtal undantag inte involverad i själva tillverkningen av egna märkesvaror.

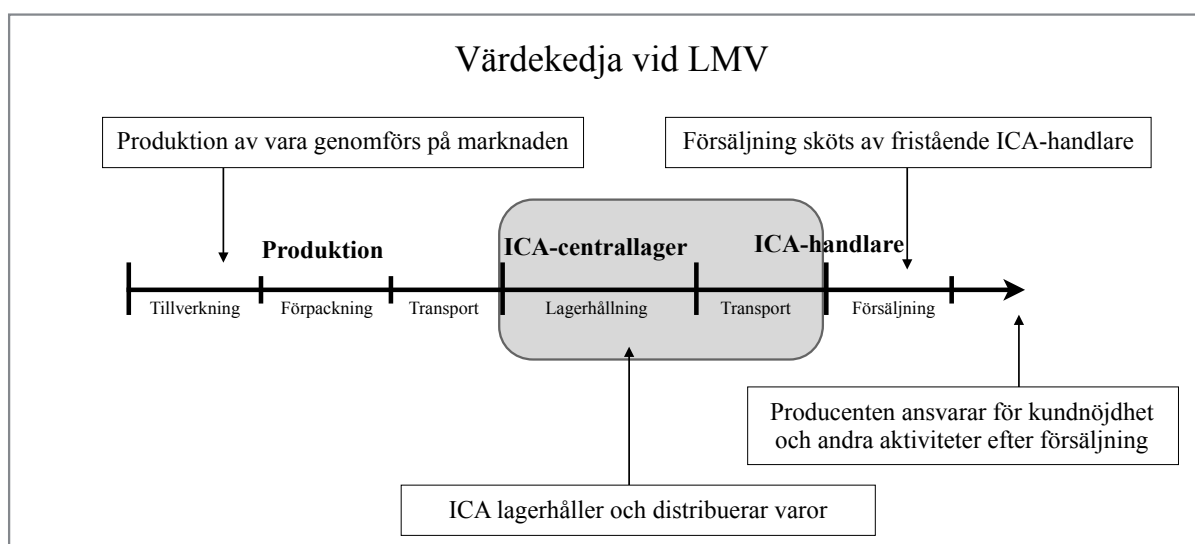
I de flesta fall är det även så att producenten förpackar varan åt ICA innan den skickas iväg från producenten. ICAs lager håller sedan produkterna tills det att den skickas ut till de olika butikerna i landet. I och med att butikerna ägs av enskilda handlare, blir ICA koncernen kopplad till produkten igen först efter att den blivit såld; då i form av kontroll och med syfte att tillgodose kundnöjdhet. När det kommer till leverantörmärkta varor är ICA koncernens främsta uppgift att förhandla om priser med grossist samt att lagervara produkter för handlare, Pantzer, (2014). Historiskt sett har ICA- koncernen varit betydligt mer knuten till sina EMV, då man tidigare även varit involverad i själva tillverkningen. 1994 lanserades ICAs nya arbetssätt kring EMV, vilket innebar att man inte längre skulle vara involverad i tillverkningsprocessen, inte inneha relationsspecifika investeringar i samma utsträckning som tidigare, utan köpa in färdiga produkter från leverantörer (Von Heijne, 2014). *Figur 1, ICAs värdekedja av EMV* illustrerar värdekedjan vid egna märkesvaror tidigare, vilken kan jämföras med *Figur 2, ICAs värdekedja av EMV tidigare* som beskriver värdekedjan idag och *Figur 3, Värdekedja av LMV* som beskriver värdekedjan för leverantörmärkta varor (LMV). De markerade fälten inom figurerna redogör för vilka delar ICA utför.



Figur 1, Värdekedja för ICAs EMV idag



Figur 2, Värdekedja för ICAs EMV tidigare



Figur 3, Värdekedja för LMV

Den stora skillnaden mellan de olika värdekedjorna är framförallt att ICA vid de egna märkesvarorna idag inte är delaktig i processen kring produktion, utan att aktiviteterna snarare utförs innan och efter produktionen samt efter att varan blivit såld.

Valet av resursbaserad teori och transaktionskostnadsteorin som förklaringsmodeller till ICAs beslut kring EMV, grundar sig i att teorierna är tydligt kopplade till beslutsfattande kring organisationsform vilket innefattar graden av integration av aktiviteter (Mahoney & Pandian, 1992:363).

Anledningen till att två olika synsätt används är att vi, i linje med Connor (1991) menar att transaktionskostnadsteorin saknar vissa förklarande delar som den resursbaserade teorin tar upp. Conner (1991) menar bland annat att TCE fokuserar på att undvika kostnader som är förknippat med användandet av marknaden, medan RBV snarare ser till det värde som skapas vid olika aktiviteter. Hon menar även att den resursbaserade teorin ser till fler företag än det egna, och då i ett bredare perspektiv än transaktionskostnadsteorin gör.

Nedan presenteras begrepp och tankar inom transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade perspektivet, vilket följs av redogörelse för fördelar och nackdelar med vertikal integration.

2.2 Transaktionskostnader

I artikeln ”*The nature of the firm*” från 1937 diskuterar Coase varför det kan vara billigare att producera en vara in-house jämfört med att köpa in en identisk produkt från marknaden. Detta i kontrast till de tankar som finns kring skalfördelar; att marknaden skulle vara mer effektiv och därmed billigare att använda (Besanko et al., 2013:119). Conner (1991) menar att Coases huvudsakliga argument för vertikal integration är att företag väljer att producera in-house då användandet av marknaden är förknippat med kostnader: ”... *firms exist to avoid the costs of using the market's price mechanism*”, något som senare kommit att benämnas som transaktionskostnader. Följaktligen menar han att transaktionskostnader gör det dyrare att använda marknaden i förhållande till att ha processen in-house om varorna eller tjänsterna i övrigt är identiska.

Transaktionskostnader är inte enbart finansiella, utan innefattar även företagshemligheter, kontraktsskrivande och tillförlitlighet mellan parterna.

Grundat på detta menar Coase (1937) att ett företag kompenserar för de kostnader som uppstår i samband med transaktioner, och att en fördelaktig marknad medför att ett företags storlek hålls nere. Vidare kategoriserar han in kostnaderna för användandet av marknaden i två kategorier: *sökkostnader*, *förhandlingskostnader*. Williamson (1985b) har senare byggt på Coases (1937) resonemang med en kostnad som uppstår efter själva upphandlingen, benämnd som kontrollkostnader. Nedan följer en redogörelse för de tre kostnaderna:

Sökkostnader: Vid varje tillfälle ett företag beslutar sig för att anlita marknaden uppkommer sökkostnader. Dessa genereras av att företag söker efter lämpliga leverantörer som når upp till de krav som ställs på pris, kvalitet och certifikat.

Kostnaderna kan reduceras genom anställda på ett företag besitter kunskap om marknaden sedan tidigare.

Förhandlingskostnader: Ett företag måste upprätthålla ett kontrakt med varje handelspartner, vilket genererar så kallade förhandlingskostnader. Förhandlingskostnader skulle kunna undvikas genom att vertikalt integrera, då företag inte behöver upprätta lika omfattande kontrakt mellan sina anställda inom företaget som leverantörer på marknaden. Genom att upprätta långsiktiga kontrakt kan företaget reducera sina förhandlingskostnader, eftersom man då inte behöver förhandla om kontrakten lika ofta (Coase, 1937). Vidare menar Williamson (1985b:45) att kontrakt är ofullständiga som en följd av opportunistiskt vilket grundas i bunden rationalitet, svårigheter med att mäta prestationer och asymmetrisk information.

Kontrollkostnader: Efter sök- och förhandlingskostnader uppstår vad Williamson (1985b) benämner som kontrollkostnader. Dessa uppstår främst vid användandet av marknaden då företag ständigt måste granska och kontrollera kvalitén på de varor eller tjänster som leverantören levererar.

Utöver antaganden kring kostnader kopplade till användandet av marknaden menar Williamson (1985b) att ett företags agerande och struktur kan bero på tre faktorer kopplade till själva transaktionen: *Graden av relationsspecifika investeringar*, *sannolikhet till repetition i transaktionen (frekvens)* och *osäkerhet kring transaktionen*.

Graden av relationsspecifika investeringar: Relationsspecifika investeringar innefattar de investeringar som är kopplade till en viss process eller samarbetspartner. Om den ena parten av en förhandling skulle dra sig ur, skulle andra handelsalternativ på marknaden vara betydligt sämre.

Det är därmed fördelaktigt att använda sig av samma företag vid framtagandet av en produkt eftersom det annars skulle innebära extra kostnader att byta leverantör då dessa måste göra nya investeringar som är specifika till företagets efterfrågan, (Williamson, 1985b). Enligt Williamson finns det fyra sorters relationsspecifika investeringar: platsspecifika investeringar, fysiska investeringar, humanspecifika investeringar och dedikerade tillgångar (Williamson, 1985a). Vid upprättandet av relationsspecifika investeringar tenderar att uppstå vad Klein, Crawford, Alchian, (1978) beskriver som kvasiräntor. Kvasiräntor är skillnaden i pris mellan att sälja sin produkt/ tjänst till det relationsspecifika priset eller till det näst bästa alternativet på marknaden. Vidare menar Klein et.al. (1978) att ett företag bör vertikalt integrera vid höga kvasiräntor, då sannolikheten för ett opportunistisk beteende då ökar dvs. att det blir attraktivt att bryta kontraktet för köparen av den relationsspecifika investeringen och förhandla om till ett lägre pris som ligger närmre marknadspriset.

Sannolikhet till repetition i transaktionen (frekvens): Något som har stor inverkan på valet av organisationsform gällande beslutsfattande kring “make or buy” är hur ofta den aktuella transaktionen sker. Williamson (1979) delar upp frekvensen i två kategorier: enstaka transaktioner och återkommande transaktioner. Därefter delas de in efter karaktär: ospecifika transaktioner, idiosynkratiska transaktioner eller som en kombination av de båda.

Utifrån olika kombinationer av transaktionskaraktär och frekvens har Williamson (1979) skapat ett ramverk (*Figur 4, Williamssons matris för organisationsform*) utifrån vilket man kan läsa ut vilken organisationsform som är lämpligast för den aktuella transaktionen.

		Investeringskaraktär		
		Ospecifik	Kombination	Idiosynkratisk
Frekvens	Enstaka	Marknadsstruktur	Trilateral struktur (Neoklassiskt kontraktsskrivande)	
	Återkommande		Bilateral struktur	Integrerad struktur

Figur 4, Williamssons matris för organisationsform

Enligt matrisen menar Williamson (1979) att en marknadsspecifik organisationsform är att föredra vid fall av ospecifika investeringar, oberoende av frekvensen. Vid vertikal integration bör kontrakt enligt matrisen vara återkommande och idiosynkratiska, dvs. beröras av specifika investeringar som krävs för att produktionen skall kunna genomföras.

Mellan de båda polerna finns strukturer som är bilaterala med relationsbaserat kontraktssupprättande och trilaterala med neoklassiska kontraktssuppsättanden, även benämnda som hybridformer. Kännetecknas dessa av att relationen baseras på ett nära samarbete, och att förhandlingar görs mellan en eller två återkommande parter, menar Williamson (1979) att det kan finnas bättre alternativ på marknaden ur ett kortare perspektiv.

Osäkerhet kring transaktionen: Valet av organisationsform påverkas även av graden av osäkerhet som förekommer i transaktionen. Hur pass idiosynkratisk en investering är har betydelse för osäkerhetens inverkan vid valet av organisationsstruktur, då konsekvenserna vid förändring blir allt större om investeringen är relationsspecifik.

Är en investering ospecifik kan det anses lättare att byta samarbetspartner, i motsats till en investering med ett enskilt ändamål. Med grund i detta antagande menar Williamson (1979) att det finns två sätt för företag att minska osäkerheten på i transaktionen. Det första sättet att minska osäkerheten på i transaktionen är att lämna den specifika produktionen och satsa på ett mer standardiserat alternativ, vilket kan leda till en marknadsorienterad form. Det andra sättet som Williamson (1979) nämner är genom att behålla designen, och att satsa på processer kring produkten och transaktionen som gör produkten mer anpassningsbar vilket kan anses förenkla beslutsfattanden inom organisationen.

2.3 Resursbaserad teori

Det resursbaserade perspektivet är en gren inom Strategic Management som ser till värdeskapande, bland annat vid beslut kring vertikal integration. En central diskussion inom RBV, som även kan kopplas till TCE, är olika sorters räntor. Klein et.al. (1978) benämns som ovan nämnt i samband med kvasiräntor, men begreppet kring räntor används också då man diskuterar olika fördelar som kan tillskansas företag.

De räntor som utgår från det resursbaserade perspektivet, dvs. att fokusera på möjligheter snarare än att undvika kostnader, kan urskiljas i tre kategorier (Mahoney & Pandian, 1992: 364).

1. **Richardiansk ränta** syftar på den ränta som uppstår då man besitter en unik resurs.
2. **Monopolistisk ränta** förekommer i samband med statliga skydd eller regler som gör att inträdesbarriärer blir höga.

3. **Schumpeteriansk ränta** uppstår i samband med risktagande, då en aktör uppnår en fördel i en osäker och komplex miljö.

Som en vidareutveckling av ovan nämnda "*Theory of the firm*" (Coase, 1937) menar Kathleen R. Conner i sin artikel från 1999 att resursbaserad teori kan ses som "*The new theory of the firm*". Grunden till detta, menar hon, är det faktum att transaktionskostnadsteorin enbart ser till förhållandet mellan den egna organisationen och alternativet på marknaden, medan resursbaserad teori även ser till förhållandet till andra företag. Vidare menar Conner att; "*A resource-based approach to strategic management focuses on costly – to – copy attributes of the firm as sources of economic rents and, therefore, as the fundamental drivers of performance and competitive advantage*" (Conner, 1991: 121), dvs. att resurser som är svåra att kopiera kan ge upphov till konkurrenskraft på marknaden och därigenom generera vinst. Hon betonar även vad Dierickx & Cool's belyser i sin artikel om att resurser som kan köpas på marknaden inte har någon långvarigt värde om andra företag har tillgång till samma resurser. Således är det av stor vikt att tillskansa sig resurser eller egenskaper som inte kan köpas på marknaden som exempelvis rutiner, kunskap som har utvecklats under en längre tid eller organisationskultur för att generera en högre avkastning (Conner 1991: 137). Utifrån detta resonemang sätts två förutsättningar som måste vara uppfyllda för att ett företag ska nå högre avkastning än normalt:

1. Företagets produkt är utmärkande för köpare på marknaden; man har en unikhet.
2. Företag som säljer identiska produkter i förhållande till sina konkurrenter måste ha en lågkostnadsposition dvs. ett mer kostnadseffektivt produktionssätt än sina konkurrenter. (Conner, 1991: 132).

Utifrån ett RBV- perspektiv ser man därmed till unika eller ”*costly – to – copy*” tillgångar dvs. komponenter i ett företags produktion och distribution som antingen är unika eller dyra att kopiera för andra företag på marknaden.

Conner (1991) menar vidare att till skillnad från transaktionskostnadsteorin där företags existens ses utifrån hur de lyckas minska potentialen av opportunistiskt beteende vid relationsspecifika investeringar, ”*avoider of negative*”, ser resource-based litteratur (RBV) snarare på företag som ”*creator of positive*” dvs. att företag skapar ett unikt värde som ligger till grund för dess existens. Vidare menar Conner (1991) att när företag kan skapa och omplacera sina resurser drar de större fördelar av marknadsförhållanden. Ett företag drar således större fördelar av deras sammanslagna aktiviteter i förhållande till användandet av marknaden (Conner, 1991: 140). Ett företags framgång behöver således inte härstamma från opportunistisk kontroll utan från ”*asset interdependencies*” inom företaget. Med andra ord menar Conner (1991) att genom att vara ensam om de unika resurserna kan företag bortse från opportunistism då andra företag är beroende av resurser som företaget besitter.

Conner (1991) belyser även ett antal externa hinder som kan binda de olika typerna av inputs som genererar vinst till ett företag. Genom att känna till och aktivt beakta dessa hinder i ett företags externa värld, ger det ett företag en bättre anvisning kring vad det ska rikta in sig på för att generera så hög avkastning som möjligt. De hinder som nämns är:

Relaterad efterfrågan: Efterfrågan ska vara relaterad till produkten där Conner (1991) exempelvis drar parallellen till lakan. Hon menar att lakan inte kan säljas i storlekar som inte passar någon säng då det inte möter kundens efterfrågan.

Lagar och regler: Lagar och regler i ett företags externa värld kan förhindra företag att generera avkastning.

Effektivitet: Om ett företag exempelvis tar fram en konkurrerande produkt vilken de producerar effektivare än ett befintligt företag på marknad kommer företaget ta över marknaden (Conner, 1991:134135).

Vidare belyser Conner (1991) att avkastningen som genereras av ett företags resurser kan uppstå genom ”*first-mover advantage*”, där ett företag på grund av tur eller skicklighet tillskansar sig vitala resurser innan andra företag identifierar dem på marknaden.

Företag kan således utan att resurserna är specifika för verksamheten, skapa en konkurrenssituation där resurserna genererar högre avkastning än vad konkurrenterna kan uppnå med samma resurser på grund av att företaget tillskansade sig resurserna först. Exempelvis kan det handla om förhandling av avtal, inträde på olika marknader eller uppfinningar (Conner: 1991:136-137). Resonemangen kring ”*first-mover advantage*” är således tydligt kopplade den schumpeterianska röntan gällande hur fördelar kan skapas.

2.3.1 Knowledge of the firm

I artikeln *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology* beskriver Kogut & Zander (1992) hur kunskap kan se ut inom företag samt hur kunskap påverkar företags strategiska beslutsfattande. Det finns två olika typer av kunskap inom företag, information och know-how, där information kan ses som ritningen och know-how beskriver hur man ska använda ritningen för att bygga något. Vidare skriver Kogut & Zander ”*The persistence of differentials in firm performance lies in the joint problem of the difficulty of transferring and imitating knowledge.*” (Kogut & Zander, 1992: 387), dvs. att ihållande olikheter mellan företags prestanda beror på skillnader i kunskap och att denna är svårt att överföra och imitera. Anledningen till svårigheterna i överföring och imitation av kunskap anses vara kodifieringsmöjlighet och komplexiteten av kunskapen. (Kogut & Zander, 1992: 387-388).

Med kodifieringsmöjlighet menas ett företags förmåga att koda om företags kunskap till tydliga principer, något som kan vara svårt då all kunskap inte går att förmedla. Kogut & Zander (1992) påpekar att det finns en tydlig skillnad på kunskap hos individer, grupper, organisationer och nätverk, samt att det är svårt att överföra kunskap mellan de olika

enheterna. För att kunna göra det krävs organisatoriska principer som kodifierar kunskapen så att fler än de som innehar kunskapen kan ta del av den.

Organisatoriska principer är enligt Kogut & Zander (1992) ett företags funktionella kunskap, när den funktionella kunskapen ersätter individers kunskap kan företag använda sig av denna för att se hur de kan skapa tillväxt i framtiden. Att överföra kunskap mellan olika typer av enheter medför ökade kostnader, vilket gör att företag vill kodifiera kunskapen till principer som alla enheter kan förstå. Att ta i beaktning är dock att kunskap som kodifieras så att andra enheter kan ta del av kunskapen inte betyder att de kan förstå hur kunskapen skapas, *”new learning, such as innovations, are products of a firm's combinative capabilities to generate new applications from existing knowledge.”*, (Kogut & Zander, 1992: 391). Med andra ord menar författarna att om ett företag har kombinerbara förmågor så kan de skapa nya arbetssätt genom att använda den kunskap de redan besitter. Vidare menar Kogut & Zander (1992) att företagets kunskap kan ligga som beslutsunderlag vid beslutsfattande om vertikal integration istället för den klassiska transaktionskostnadsteorin. Detta då de hävdar att det viktigaste när ett företag fattar beslut kring vertikal integration är företagets effektivitet kontra dess leverantörs effektivitet, samt att företaget kommer att välja att investera i nya förmågor beroende på deras nuvarande kunskap och den förväntade avkastningen. Författarna påpekar även att företag ofta inte ser beslutet om att investera i en ny förmåga som ett beslut kring vertikal integration, eftersom det enligt dem är en vidareutveckling utav det befintliga kompetensområdet.

Beslut kring vertikal integration beror i enlighet med Kogut & Zander (1992) på tre olika faktorer, hur bra företag är på att göra något i nuläget, hur bra företag är på att lära sig specifika förmågor samt hur väl dessa förmågor kan hjälpa företaget in på nya marknader. Utifrån följande antaganden utvecklar Kogut och Zander (1992) fyra teser kring hur företag kommer att agera:

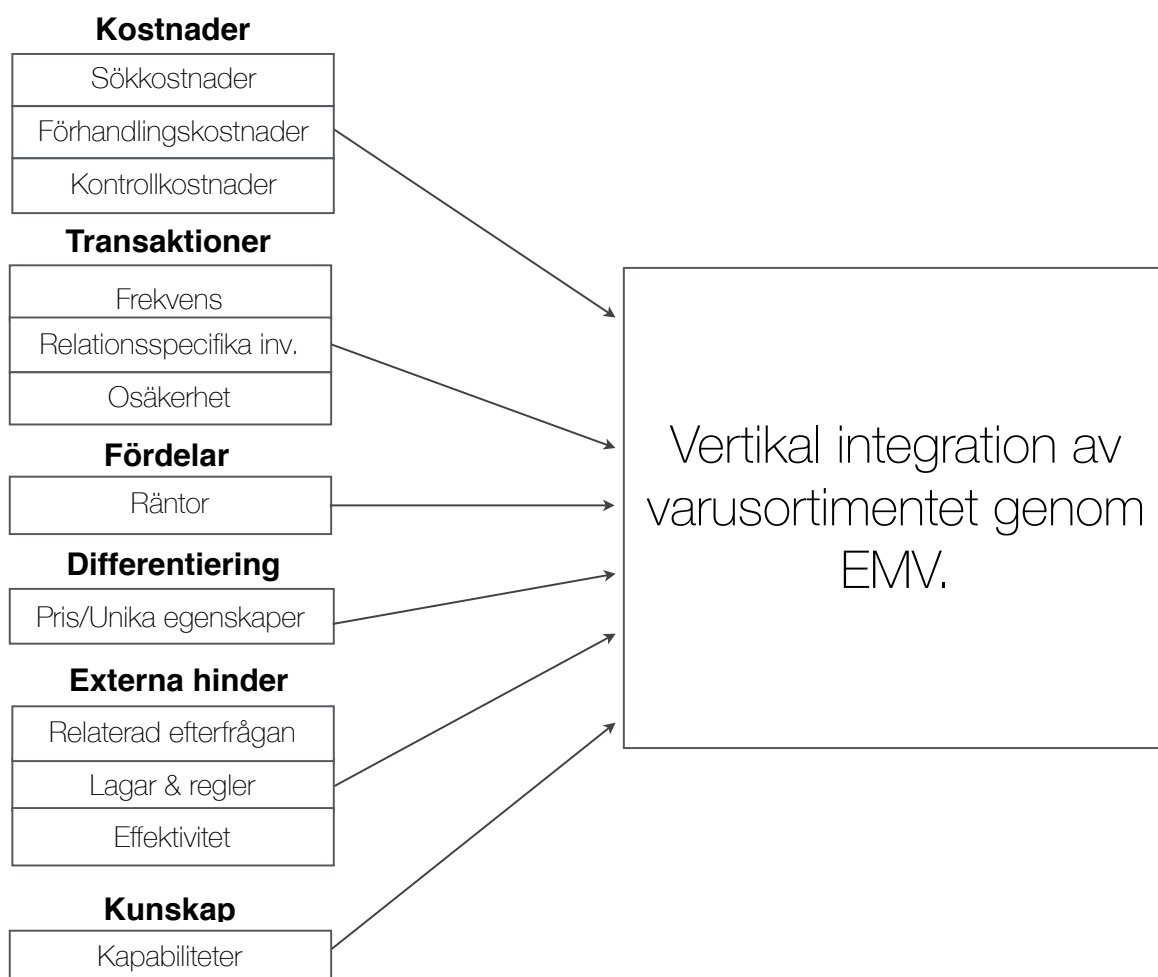
1. Företag tillverkar den typ av tjänster och produkter som kräver en kunskap som liknar deras egna organisatoriska principer och information.
2. Marknaden kommer att utnyttjas när leverantörerna har kunskap som är komplex och svår att koda.
3. Företag kommer att skapa interna projekt som utvecklar relaterade förmågor som leder till att företaget kan komma in på nya marknader.
4. Företag som befinner sig under hot om konkurs kommer vara mer benägna att använda sig utav marknaden än att tillverka in-house (Kogut & Zander, 1992: 395).

2.4 Preliminärt teoretiskt ramverk

För att mer överskådligt förstå vilka olika faktorer inom de aktuella teorierna som kan tänkas förklara ICAs beslutsfattanden kring egna märkesvaror, har ett preliminärt teoretiskt ramverk upprättats. De olika begreppen till vänster i *Figur, 5 Preliminärt teoretiskt ramverk* är de möjligt påverkande faktorer som beskrivits i teoriavsnittet. Till höger står valet kring att integrera en produkt som en egen märkesvara eller inte. Faktorerna ämnas analyseras enskilt utifrån den framtagna empirin för att se om de påverkar ICAs val av egna märkesvaror. I analysen kommer en tabell med faktorernas påverkan enligt en nominalskala med positiv, negativ och obefintlig påverkan presenteras.

Att kategorisera samtliga faktorer enligt ovanstående preliminära ramverk kan tyckas generaliserande då somliga är förutsättningar för huruvida man kan integrera en produkt eller inte, medan andra är kostnader som skulle uppstå om man valde att inkludera en produkt i sortimentet. Det väsentliga är dock att undersöka huruvida deras inverkan kommer att påverka beslutsfattandet.

En annan viktig aspekt att se till är det faktum att dessa enbart är ett fåtal utvalda faktorer som kan ha inverkan på det aktuella fallet utifrån de teorier som presenterats ovan. Det kan det därmed finnas teorier som bättre kan förklara situationen än de som nämnts, och då även anledningar som inte blir applicerbara på någon av teorierna inom ramverket.



Figur, 5 Preliminärt teoretiskt ramverk

3 Metod

3.1 Forskningsdesign

Den forskningsdesign som ligger till grund för uppsatsen är en enkel fallstudie. Valet grundar sig i att vi ville gå på djupet och skapa oss en tyngd genom en ökad förståelse av ett specifikt fall, mer bestämt en aktör inom den svenska dagligvarubranschen (Bryman & Bell, 2013: 84). Valet av en enkel fallstudie i stället för en multipel grundar sig även i att den är tidsbesparande och kan därmed anses ge möjlighet att gå på djupet i ett fall (Eisenhardt & Graebner, 2007:27-28). En farhåga som Yin (2009) dock belyser vid studie av endast ett fall, är att uppsatsens sårbarhet ökar då det inte finns något att jämföra resultaten med. Man kan därmed inte applicera resultatet och slutsatsen som nås på liknande företag i branschen, exempelvis Coop, utan vidare forskning (Bryman & Bell, 2013:419).

Till skillnad från statistiska analyser är resultatet vid analys av en fallstudie beroende av forskarens vetenskapliga tänkande och analysförmåga kring det framtagna materialet och det är således av stor vikt att ha ett väl definierat analysverktyg för att minska risken för feltolkning av data (Yin, 2009:127). I uppsatsen såg vi till nämnda problem genom att tidigt identifiera ett lämpligt analysverktyg, i detta fall *pattern matching*, för att vid analysfasen vara väl införstådda med dess tillvägagångsätt. Då studien ämnar undersöka vilka faktorer som påverkar ICAs beslutsfattande kring vertikal integration av egna märkesvaror sågs en kvalitativ ansats som en lämplig metod. En kvalitativ metod lägger stor vikt vid deltagarnas perspektiv och uppfattning, där analys av ord är av stor vikt (Bryman & Bell, 2013:49) till skillnad från en kvantitativ ansats där man samlar in information som kan analyseras som numerisk data (Bryman & Bell, 2013:419). Genom att utgå från en kvantitativ metod kan det därmed anses som att studien kunnat gå miste om viktiga detaljer och nyanser hos de respondenter som är centrala för uppsatsen (Bryman & Bell, 2013:182).

3.2 Val av fallföretag

Vid val av fallföretag med möjlighet att ge relevant empiri till uppsatsen ämnade vi hitta en dagligvarukedja som använde sig av både egna märkesvaror och leverantörmärkta varor, på grund av vikten att särskilja vilka aktiviteter som vertikalt integreras vid utveckling av egna märkesvaror. Det ansågs även viktigt att hitta en dagligvarukedja med betydande marknadsandel på den svenska marknaden då detta kan tänkas ge tillgång till respondenter med specialistkunskap inom sina specifika ansvarsområden, samt att få möjlighet till bättre förståelse kring beslut vid utveckling och framtagande av egna märkesvaror. Utifrån ovan nämnda kriterier sågs främst ICA och Coop som relevanta studieobjekt då de står för ca 73 % av den svenska dagligvaruhandeln (Fridholm, 2010). Valet av fallföretag låg först på Coop med motiveringen att Coop är centralt styrt vilket innebär att företaget själva äger butikerna och därmed styr utbudet av de varor som skall finnas av egna märkesvaror (Coop, 2014). Detta till skillnad från ICA där handlarna själva äger butikerna och således bestämmer vilka produkter som köps in, vilket i viss mån gör att ICA är beroende av handlarna vid val av EMV, David Pantzer inköpschef på ICA. Att ICA till skillnad från Coop är beroende av handlarna vid framtagandet av egna märkesvaror kan i sin tur anses påverka graden av vertikal integration. Då Coop inte kunde medverka i studien på grund av omorganisering, föll valet på ICA. Fallet ämnar undersöka beslutsfattande kring egna märkesvaror hos ICA Sverige idag, utifrån beslut som fattas av ansvariga med positioner inom produktutveckling, inköp och egna märkesvaror. Fokus ligger på beslutsfattandet av egna märkesvaror hos ICA idag med en kort historisk tillbakablick för att skapa bättre förståelse för beslut kring egna märkesvaror hos ICA. Detta anses dock inte påverka validiteten eller reliabiliteten negativt i någon större bemärkelse, på grund av att ICA är en av de största dagligvarukedjorna i Sverige sett utifrån sin marknadsandel på 50 % (Fridholm, 2010). Den stora marknadsandelen skulle kunna tänkas ge goda förutsättningar för att besvara uppsatsens forskningsfråga.

3.3 Respondenter

Totalt sett ligger sju intervjuer till grund för uppsatsen. De respondenter som vars intervjuer ligger till grund för uppsatsens empiri, togs främst fram genom vad Bryman & Bell, (2013) kallar för ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval innebär att forskaren tar kontakt med en eller ett fåtal valda personer som är icke-slumpmässigt utvalda, vilka sedan leder forskaren vidare till andra respondenter (Bryman & Bell, 2013: 207). I ett inledande skede av uppsatsen gjordes två stycken explorativa intervjuer för att få tillräcklig detaljkunskap kring egna märkesvaror så att lämplig metod och relevanta teorier användes. De två intervjuerna gjordes med David Pantzer, inköpschef på ICA, samt Adam Björkman, inköpskoordinator på Candy King. Intervjuerna var explorativa i den mån att respondenterna skulle ges möjlighet att utveckla sina resonemang kring egna märkesvaror och inte bli hämmade av detaljerade frågor.

Pantzer valdes som respondent då han ansågs ha god insikt i beslutsprocessen kring specifika varor från ICAs synvinkel men även hur ICAs ansvar skiljer sig mellan LMV och EMV. Björkman valdes då han ansågs kunna bidra med information kring en specifik vara som inte finns som egen märkesvara hos ICA, och därmed öka förståelsen för hur olika varugrupper kan skilja sig åt.

Kontakt togs initialt med Christina Hemlin som är Teamchef i Produktutveckling Kolonial & Nearfood ICA. Efter att ha presenterat uppsatsen för Hemlin fick hon möjlighet att läsa forskningsförslaget för uppsatsen. Det får därmed ses som att Hemlin har fått möjlighet till en god inblick och förståelse för uppsatsen och kan således anses vara väl lämpad för att välja respondenter till studien. Hemlin valde ut fyra andra respondenter exklusive sig själv med olika befattningar involverade i utveckling och beslutsfattande kring egna märkesvaror på ICA se (*Tabell 1. Respondenter*).

Något som bör tas i beaktning vid snöbollsurval, i enlighet med Bryman & Bell (2013), är att urvalet inte kan ses som representativt för populationen, i det här fallet ICA, och att det därmed kan skapa problem vid generaliserbarhet i uppsatsen. Vid kvalitativ metod menar dock Bryman & Bell (2013: 207) att det inte är ett problem, då man oftast är ute efter teoretiska urval framför statistiska vilka snarare är vanliga vid kvantitativ metod. Bryman & Bell (2013:207) menar att det råder "*en mycket bättre passform mellan snöbollsurval och den kvalitativa forskningsstrategins teoretiska urvalsram*", vilket fick oss att anse att ett snöbollsurval var en väl lämpad urvalsmetod för uppsatsen.

Data samlades primärt in genom semistrukturerade intervjuer, som således inte var helt öppna i den mån att vi på förhand hade bestämda områden som skulle beröras. Eftersom vi ämnade gå på djupet och få en inblick i respondenternas perspektiv och uppfattning om beslutsfattande kring EMV, kan de semistrukturerade intervjuer därmed anses ha givit flexibilitet och möjlighet att ta med frågor av relevans som uppkommit utefter intervjuernas gång. Genom flexibiliteten i de semistrukturerade intervjuerna kan det anses att vi fått en större möjlighet att ta del av en samlad bild kring respondenternas verklighet av ämnet än vid val av standardiserade intervjuer (Bryman & Bell, 2013:475-477). Sammanlagt genomfördes sju semistrukturerade intervjuer, på ca 45 minuter per intervju, med ansvariga inom egna märkesvaror, produktutveckling och inköp samt en med Candy King.

Valet av intervjuobjekt kan motiveras genom att de bäst kunnat tillhandahålla oss den information vi sökte för studien. Intervjuer med personer med andra befattningar eller mindre insatta positioner hade kunnat ge bristfällig eller möjligtvis missledande information, då det kan anses att de inte skulle ha tillräcklig kunskap inom det aktuella ämnet. Fyra av intervjuerna var direkta intervjuer som genomfördes på ICAs kontor i Stockholm och Helsingborg medan tre av intervjuerna skedde via telefon då dessa respondenter inte var närvarande vid intervjutillfällena.

Valet att främst genomföra intervjuer i respondenternas hemmiljö, dvs. på deras kontor, grundar sig i att en främmande miljö för respondenten kan påverka svaren och leda till att dessa inte speglar verkligheten. En miljö som är känd för respondenten ökar även sannolikheten för att respondenten känner trygghet vilket i sin tur kan generera tillförlitliga svar till studien (Jacobsen, 2002:164). Telefonintervjuerna ses dock inte dra ner på tillförlitligheten i uppsatsen i det avseendet att de i enlighet med Bryman & Bell, (2013) kan vara fördelaktiga så till vida att respondenterna kan ha lättare att svara på känsliga frågor. Studiens intervjuer kan inte heller anses vara så pass komplexa att skillnaden mellan att genomföra dem per telefon jämfört med på plats kan ha haft någon större inverkan på utfallet.

Vid framställningen av studiens intervjuguide se (*se Bilaga 1.*) gick vi igenom det teoretiska ramverk som ligger till grund för uppsatsen för att hitta relevanta frågor som kunde besvara uppsatsens frågeställning. För att få så relevant data som möjligt med en djupgående förståelse för ämnet samt skapa tillfälle för diskussion undveks ledande frågor i intervjuguiden i största möjliga mån. Ett par dagar innan intervjuerna genomfördes skickades även frågorna ut till respondenterna för att de skulle få tid att läsa in sig på ämnet vilket kan anses ha ökat chanserna för att få ut så relevant och utförlig information som möjligt vid intervjutillfällena. Under intervjuernas gång stod en av gruppmedlemmarna som intervjuare medan två av gruppmedlemmarna antecknade svaren samtidigt som intervjuerna spelades in. Vid slutet av varje intervju fick dock de gruppmedlemmar som antecknat chansen att ställa kompletterande frågor för att förebygga att vi gick miste om relevant information. Efter intervjuerna fick alla lyssna på inspelningarna och stämma av med anteckningarna som gjorts för att sedan diskuteras i grupp för att minska risken för feltolkning av data. Intervjuerna transkriberades inte på grund av att vi ansåg oss ha tillräckligt med underlag för att minska risken för feltolkning av data.

Namn	Position	Intervjudatum
Christina Hemlin	Teamchef i Produktutveckling ICA	8-12-2014
Dan Jacobson	Chef för färskvaror ICA	8-12-2014
David Pantzer	Inköpschef ICA	11-10-2014
Hans Von Heijne	Private Label director	8-12-2014
Peter Hägg	Senior Category Manager	9-12-2014
Åsa Johansson	Chef Produktutveckling	9-12-2014
Adam Björkman	Inköpskoordinator på Candy King	11-10- 2014

Tabell 1. Respondenter

3.4 Dataanalys

Vid analys av den mängd kvalitativ data som samlats in vid de semistrukturerade intervjuerna används vad Yin (2009) beskriver som ”*pattern matching*” vilket är en metod som innebär att ett empiriskt grundat mönster jämförs med ett teoretiskt (Yin, 2009: 136). Enligt Yin (2009) finns det olika analystekniker vid användandet av metoden, och den som är mest tillämplig i detta fall kan anses vara *rival explanations as patterns*, vilken definierar och prövar rivaliserande eller konkurrerande förklaringar. Då vi i uppsatsen ämnar analysera ICAs vertikala integration genom egna märkesvaror utifrån både teorier inom transaktionskostnadsteorin och resursbaserad teori, kan nämnda analysmetod anses vara en förtjänstfull. Den kritik Yin (2009) framför mot *pattern matching* är dock att om precisionen är låg kan det medföra att forskaren har större utrymme att tolka resultatet felaktigt, och därmed kan det mönster som väljs vara fel (Yin, 2009:141). Yin (2009) rekommenderar därför att man bör undvika alltför utstuderade mönster om man inte har möjlighet att utveckla en hög precision. Vi anser att vi har skapat möjlighet till att uppnå en hög precision genom att använda oss av, som ovan nämnt, en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer kring ett enskilt fall, dvs. ICA-koncernen.

3.5 Validitet och reliabilitet

Något som blir än viktigare vid en kvalitativ forskningsmetod är att tillförlitligheten och väsentligheten vid de intervjuer som genomförs är så hög som möjligt, vetenskapligt benämnt som validitet och reliabilitet, samt att man tar i beaktning vad som kan påverka detta. Validitet och reliabilitet är i enlighet med Bryman & Bell, (2013) två av de viktigaste kriterierna vid bedömning av forskning som rör företagsekonomi och management. I nedanstående text följer därmed en beskrivning till hur validitet och reliabilitet har tagits i beaktning i följande studie.

3.5.1 Validitet

Validiteten beskriver huruvida undersökningen mäter det som är avsett att mätas och kan bland annat delas in i intern-, extern- och ekologisk validitet (Bryman & Bell, 2011: 159).

Den interna validiteten ser till kausalitet mellan de variabler som ligger till grund för undersökningen, närmare bestämt hur väl de oberoende variablerna mäter den beroende variabelns utfall (Bryman & Bell, 2011: 64). Genom att ha en omfattande litteraturstudie kring vertikal integration, teorier inom transaktionskostnadsteorin och den resursbaseradeteorin tycktes det kunna påvisas att det finns en kausalitet mellan teorin och frågeställning, vilket gör att den interna validiteten kan anses vara hög. Då intervjuerna som nämns ovan spelats in med mikrofon, som sedan har gått igenom noggrant av författarna individuellt så kan det anses att vår subjektivitet i det empiriska materialet kunnat minskas och därmed stärkt validiteten. Utöver subjektivitetsaspekten är det av stor vikt att se till de begränsningar som intervjuer kan medföra, då studien till stor del bygger på den insamlade informationen vi fått vid intervjuerna, antingen genom brister från personerna som intervjuar, eller att respondenterna undanhåller känslig information (Bryman & Bell, 2013:241-243).

Intervjuerna har därför kompletterats med sekundära källor som främst ligger till grund för fallbeskrivningen av företaget samt egna märkesvarors historia inom ICA och hur olika varor har utvecklats över tid. Följande sätt att genomföra en studie kan liknas vid vad Yin (2009) beskriver som “*embedded case study*” vilket används för att uppnå triangulering. Triangulering går ut på att man använder sig av mer än en undersökningsmetod och informationskälla (Bryman & Bell, 2013:404) . Kombinationen av flera olika undersökningsmetoder, i detta fall intervjuer, egna observationer och sekundärdata används således för att ge en så objektiv bild som möjligt, och kan således anses stärka validiteten.

Den externa validiteten ser till hur generaliserbar studien är, dvs. hur studien kan ligga till grund för andra fall. I följande studie kan det ses som att den externa validiteten inte är fullständig då studien som ovan nämnts genomförts som en enskild fallstudie på ICA och kan därmed anses inte gå att generalisera på andra företag inom branschen.

Den ekologiska validiteten ser till att resultatet återspeglar respondenternas naturliga miljö (Bryman & Bell, 2013: 64). I följande studie har vi sett till detta genom att som ovan nämnt intervjua respondenterna i deras naturliga yrkesmiljö dvs. genom att utföra intervjuerna på deras kontor eller via telefon när respondenterna befinner sig på kontoret.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet ser till tillförlitligheten i det som undersökts samt hur det är relaterat till det som ämnar undersökas (Bryman & Bell, 2013:62-63). Intervjuerna genomfördes genom semistrukturerade intervjuer, dvs. att man har en mall med få förbestämda frågor, för att sedan kompletteras med följdfrågor under intervjuernas gång. Denna intervjumodell medför att man minskar risken för ledande frågor och därmed ökar chansen för att respondenterna ger och utförliga svar inom studieområdet.

Semistrukturerade intervjuer kan dock anses minska den externa reliabiliteten dvs. replikerbarheten i studien (Bryman & Bell, 2013:401), då frågorna är öppna för tolkning inom det avgränsade området vilket minskar sannolikhet för en replikerbar studie. Eftersom respondenterna ombads utveckla resonemang och komma med egna tankar och idéer kan den data som samlats in anses vara subjektivt formad av respondenterna, vilket kan anses minska reliabiliteten i uppsatsen. Den triangulering som stärks av embedded case studies, tillför mer objektivitet till uppsatsen då den insamlade empirin får fler och blandade sorters källor.

4 ICAs beslut om egna märkesvaror historiskt och idag

4.1 ICA som företag

ICA-koncernen är den svenska dagligvaruhandel från vilken uppsatsens empiri samlas in. Organisationen är den största dagligvarukedjan i Sverige, med en marknadsandel på drygt 50 procent (Fridholm, 2010). ICA grundades år 1917 och består av ca 1300 butiker runt om i Sverige. Butikerna ägs i stor utsträckning av fristående handlare med undantag från ett fåtal butiker som ägs av ICA-koncernen eller genom en blandning av de båda (ICA, 2014b). Enligt Hans von Heijne (2014) kan företaget liknas vid en fackförening, då handlarna gemensamt äger organisationen, vilket gör att de anställda vid koncernen representerar butikernas intressen. Detta speglas exempelvis vid i utvecklingen av EMV, då koncernen tar fram produkter vilka handlarna sedan kan köpa in och sälja i sina butiker. Varje handlare bestämmer således själv vad som skall finnas på hyllorna och därmed även i vilken utsträckning man skall använda sig av ICAs egna märkesvaror i förhållande till leverantörsmärkta varor (ICA, 2014c). Detta gör i sin tur att ICA-koncernen på förhand inte vet i vilken utsträckning handlarna kommer ta in ICAs egna märkesvaror vilket kan tänkas påverka utvecklingen och framtagandet av egna märkesvaror hos ICA.

Egna märkesvaror hos ICA kan, som nämnt, definieras som beställda varor hos leverantörer vilka ICA köper in och sätter sitt eget namn på (Artman et al, 2012:22). ICA-märket fungerar således som en garanti, snarare än ett tecken på att man producerat varan själv (Hemlin, 2014). Företaget erbjuder genom sina egna märkesvaror vad man kallar för bra produkter till handlarna, vilket bland annat innefattar varugrupperna *ICA basic*, *ICA selection*, *I love eco* samt *bra pris och kvalitet med ICA*, (ICA, 2014d).

4.2 ICAs egna märkesvaror ur ett historiskt perspektiv

ICA har producerat egna märkesvaror sedan 1917, och har historiskt sett haft en starkare koppling till de varor man sålt jämfört med idag. Den första egna märkesvaran som lanserades var ICAs egenproducerade kaffe (ICA, 2014a). I slutet av 1940- talet tillkom även Svea Choklad AB som en del av koncernen, där ICA gjorde stora investeringar i fabriker, vilket bland annat ledde till utvecklingen av produkter som Polly och sega råttor (ICA, 2014c). Under mitten av 1900- talet utvecklades utbudet av egna märkesvaror ytterligare och stod för en längre tid för ca tre procent av ICAs försäljning.

År 1994 ändrade ICA taktik och valde att fokusera på egna märkesvaror i större utsträckning. Stora satsningar gjordes bland annat på utbildning av ICA- handlare för förmedla vikten av egna märkesvaror och hur försäljningen skulle kunna gynnas. I samband med detta lanserade ICA nya produkter som egna märkesvaror, exempelvis BRA-mjölk och BRA-fil (ICA, 2014a). Vid satsningen av egna märkesvaror började man frångå de investeringar företaget tidigare gjort i produktion, och sålde bland annat av Svea chokladfabrik (ICA, 2014e) samt andelarna i kryddföretaget Santa Maria, Hemlin. Den egna märkesvaran gick allt mer från att vara en del av ICAs egen produktion till att bli beställda varor hos leverantörer som ICA köpte och satte sitt eget namn på.

Då ICA allt mer frångick ägandet i produktionen av egna märkesvaror, blev kvalitetskontroller en allt viktigare faktor vid utvecklingen av produkter (Hans Von Heijne). Under 2000- talet utvecklades olika sortiment av egna märkesvaror exempelvis: *ICA Basic*, *ICA Selection* och *I love Eco*.

De olika sortimenten av egna märkesvaror står för olika kvalitet och krav på produkterna, och togs främst fram för att kunna se till olika konsumenters behov (ICA, 2014d). Sedan 1994, då ICA genomförde den stora satsningen på egna märkesvaror, har försäljningen ökat markant.

År 1994 stod EMV för 4 % av försäljningen, år 1998 för 10 %, 2006 för 17 %, och 2013 var 21,4% av ICAs sålda produkter egenmärkta (ICA, 2014a). I samband med utvecklingen har ICA även avskaffat majoriteten av ägande i fabriker och delar av produktion; ICA äger nästintill inga relationsspecifika investeringar kopplat till de egna märkesvaror man erbjuder konsumenterna. Ett av undantagen är dock en köttpackningsfabrik som ägs av ICA, vilken paketerar kött från olika leverantörer till homogena förpackningar med ICAs eget varumärke på (Pettersson, 2005: 1).

En produkt som inte finns som EMV i större utsträckning hos ICA är färskt bröd. Produkten är en av de mest basala produkterna i butiken, och tillgodoses idag av externa aktörer som större bagerier och grossister. Fryst bröd finns dock i flera varianter, bland annat glutenfritt och vakuumpförpackad. En annan produkt som finns i fryst variant men inte färsk är fisk, som på många sätt liknar kött i fråga om behandling och distribution. Produkter som ICA inte erbjuder i någon form alls är cigaretter och snus (ICA, 2014d). Vin finns inte heller som märkesvara hos ICA dock gör ICA sin egen öl med ölproducenten Nils Oscar (Expressen, 2014).

Ett av de större tillskotten på senare tid i ICAs sortiment kring egna märkesvaror är dock Cura Apoteket, som lanserades strax efter avregleringen av det statliga apoteksmonopolet 2009. Cura Apoteket är ICA-koncernens egna apotek som finns i anslutning till större ICA-butiker och syftar till att komplettera matbutiken med service tjänster till konsumenterna inom läkemedel och hälsa (Cura, 2014).

4.3 Egna märkesvarors funktion hos ICA

För att kunna förstå beslutsfattande kring varför vissa varor erbjuds under eget varumärke är det viktigt att förstå vilken funktion egna märkesvaror fyller hos ICA. Samtliga respondenter som deltagit i intervjuer menar att egna märkesvaror främst fyller tre funktioner:

1. Erbjudna ett större och billigare sortiment genom valmöjlighet, och på så vis tillgodose kunders behov.
2. Pressa priserna på leverantörsmärkta varor genom att en egen märkesvara hos ICA ska vara ca 15 % lägre i pris än leverantörens märkesvaror av samma produkt.
3. Ekonomisk vinst. Egna märkesvaror har en högre vinstmarginal än leverantörsmärkta varor.

Hans Von Heijne chef för egna märkesvaror på ICA, säger i intervjun att de egna märkesvarorna i början togs fram som priskonkurrerande produkter till leverantörsmärkta varor där man främst ville erbjuda konsumenten samma vara till lägre pris.

Under årens gång har synsättet på egna märkesvaror ändrats från att endast tillgodose konsumenten med en billigare vara, till ambitioner om att vara kundens förstahandsalternativ, inte bara ur ett priskonkurrerande perspektiv utan även ur en kvalitetssynvinkel där bästa kvalitet till bästa pris eftersträvas.

Trots att EMV skall pressa andra leverantörers priser menar Von Heijne att de inte är tänkta att konkurrera ut leverantörsmärkta varor, utan snarare att de skall fungera som ett alternativ till dessa. Åsa Johansson utvecklingschef för EMV på ICA, menar att det inte är ovanligt att leverantören av en produkt även producerar under ICAs eget varumärke. Detta, är enligt Johansson ett enkelt sätt för leverantören att sälja en större kvantitet direkt till ICA, utan att behöva oroa sig för försäljning och marknadsföring av egna märkesvaror. Samtliga respondenter menar att ICA strävar efter ett heltäckande sortiment av egna märkesvaror i förhållande till leverantörsmärkta varor; ett sortiment som ständigt utvecklas. ICA har bland annat frångått sitt "förtroendeområde" mat, och bland annat utvecklat ett sortiment för finkem (hygienartiklar) vilket innefattar allt från schampo och duschkräm till tandborstar och tandkräm. Genom att ta fram helt nya varor, bland annat enligt rådande trender, menar Johansson att ICA kan stärka sitt varumärke mot konsumenten och även tillskansa sig nya marknadsandelar.

En serie av egna märkesvaror kan dock inte enbart innehålla en enskild produkt utan måste innehålla minst tre produkter av samma kategori för att synas i hyllan mot konsumenten, vilket gör att det krävs noggranna undersökningar för att ta fram och utveckla olika sortiment inom egna märkesvaror för ICA. De olika sortimenten av egna märkesvaror som ICA har är i enlighet med respondenterna till för att se till olika kundsegment. Exempelvis säger Johansson att ICA genom sortimenten kan erbjuda *ICA- Basic* produkter i storpack, men att man vid *ICA- Selection* och *I love eco* snarare satsar på att erbjuda en exklusiv vara vilken oftast inte efterfrågas i samma kvantitet och därför produceras i mindre, mer exklusiva förpackningar.

4.4 Leverantörer av egna märkesvaror

Vid utveckling av egna märkesvaror lägger ICA ner tid och resurser på att hitta leverantörer som når upp till de krav som ställs på de olika sortimenten av EMV.

ICA har därmed inte kontakt med någon grossist, utan samarbetar direkt med producenten vid framtagandet av produkten. Den främsta anledningen till detta, är i enlighet med Dan Jacobson chef för färskvaror på ICA, att ICA vill minska kostnaderna kopplade till att gå via en mellanhand. Åsa Johansson belyser vidare vikten av att hålla en god relation till sina leverantörer av egna märkesvaror, då kostnaderna för att finna och underhålla en lämplig producent av egna märkesvaror beskrivs som omfattande. Exempel på detta är vid framtagandet av produkter till *ICA- Selection* U.S. Beef sortimentet där ett omfattande ICA-team åkte till USA för att besöka olika farmare som skulle kunna tänkas producera deras U.S. Beef.

Ytterligare exempel är vid framtagandet av en EMV- parmesan då man reser ner till Italien för att besöka och kontrollera olika producenter av parmesan och på så vis hitta den optimala leverantören av varan (Jacobson).

Jacobson belyser även att det vid egna märkesvaror är av stor vikt att ha kontinuerliga kontroller på producenter av egna märkesvaror så att kvalitén på produkterna når upp till den ICA efterfrågar.

ICA-koncernen försöker undvika missgynnande situationer, vilka bland annat sägs uppstå då leverantörers processer är ineffektiva, eller då producenten får svårt att bära eventuella kostnader. För att motverka detta arbetar koncernen bland annat med transparenta kontrakt, vilket betyder att ICA har insyn i alla de steg som en leverantör har, hur mycket varje del kostar samt vilken avkastning producenterna har på sina produkter. På så sätt menar Hans von Heijne att ICA förebygger att betala för höga priser, samtidigt som man undviker att en producent blir allt för beroende av koncernen då man får en bättre inblick i dess verksamhet. Jacobson menar samtidigt att de transparenta kontrakten kan medföra att vissa leverantörer väljer att inte ingå samarbete med ICA, då kraven blir för höga och marginalerna för låga.

De omfattande kostnaderna för att finna och underhålla en lämplig producent av egna märkesvaror skapar till viss del risk för en beroendeställning även från ICAs håll. Detta då man vid ett eventuellt byte av leverantör skulle behöva genomföra samma kostsamma process igen. På så sätt är både producenter av egna märkesvaror till ICA, och ICA-koncernen i viss mån beroende av varandra (Hemlin).

4.5 Avtal och investeringar kring egna märkesvaror hos ICA

Hans von Heijne menar att de flesta avtal sluts över ett år, men att man i vissa fall sluter längre avtal för att ge leverantören en chans att producera den volym som ICA efterfrågar, även om tillverkningskapaciteten inte funnits från början. Leverantören har då kunnat investera i bland annat nya maskiner för att nå upp till den efterfrågade volymen. Hans von Heijne säger även att ICA kan tillgodoräkna sig den kompetens producenten besitter vid utveckling av egna märkesvaror.

Trots att ICA historiskt sett varit delägare i olika fabriker, får sammanhang där ICA idag integrerat i produktionen av en varus värdekedja ses som ovanliga. Enligt Johansson sker integration och investeringar i produktionen främst vid utveckling av recept eller smaker som ska passa olika kundsegment. Integrationen förekommer även då ICA inte kan genomföra någon benchmarking, exempelvis innovationsprojekt då man deltar och investerar mer vid utvecklingen av varan.

Ett annat tillfälle då det kan anses att ICA gör en sorts investering är enligt Peter Hägg Senior category manager på ICA, vid inköp av frukt och grönt, då majoriteten av dessa produkter får sin ICA-etikett på plats hos producenten. I samband med detta går varan inte att sälja vidare till butiker som konkurrerar med ICA, vilket är möjligt om varan har producentens etikett. Med anledning av detta märker man endast 90 % av de produkter som köps in och låter sedan de resterande 10 %, ha sin originaletikett. På så sätt kan ICA sälja vidare de 10 % som är svårast att beräkna till företag även inom Sverige.

4.6 Varugrupper som inte finns som EMV hos ICA

En produkt som inte finns som EMV i större utsträckning hos ICA är färskt bröd. Detta beror enligt Hans von Heijne på de komplicerade distributionssystem som finns kring produkten, exempelvis långa avstånd och svårighet att hålla samma kvalitet som ett lokalt bageri. Färskt bröd är således en komplex vara för ICA då företaget inte har ett välutvecklat distributionssystem för produkter som kräver varma flöden. Fryst bröd är däremot lättare då ICA ligger i framkant vid distributionen av kall mat. Det har därför fungerat bättre att låta handlarna själva lösa upphandlingen kring bröd med lokala bagerier eller närliggande grossister. Det finns även en tradition att brödleverantörer håller sortimentet färskt och påfyllt, vilket gör att det blir svårare att erbjuda tjänsten med samma kvalitet som de enskilda företagen gjort.

Hemlin nämner barnmat som ett exempel på en produkt som inte finns som egen märkesvara hos ICA. Enligt henne beror detta på de lagmässiga restriktioner som barnmat kräver. De kostnader som skulle uppstå för att säkerställa kvalitet från leverantören skulle bli alltför kostsamma för att kunna behålla ett lågt pris på varan. Hemlin menar även att de konsekvenser ett eventuellt fel vid produktion av barnmat skulle kunna vara direkt skadligt till varumärket ICA.

En anledning till varför vissa varor inte finns bland ICAs egna varumärken, är enligt samtliga respondenter som ligger till grund för uppsatsen att ICA inte vill förknippas med en vara som av samhället har dåligt anseende, då man ämnar erbjuda produkter med en hälsosam profil.

Enligt Pantzer har ICA tidigare försökt att ha lösgodis som egen märkesvara, men att ICA övergått till att enbart erbjuda kontrakt med Candy King gentemot de olika ICA handlarna i Sverige, då ICA inte lyckats upprätthålla samma kvalitet som en extern leverantör. Pantzer menar att ett av de största problemen med lösgodis är dess komplexitet som ligger i svårigheten att hålla godiset påfyllt och städat vilket kräver mer personal, tid och planering än många andra liknande produkter. I dagsläget sköter Candy King all påfyllning, städning och uppdatering av lösgodis i de butiker som valt att ha Candy King som smågodisleverantör.

Gällande frukt och grönsaker säljs nästan alla produkter under ICAs eget varumärke. Enligt Hägg beror detta på att konsumenten sällan ser någon skillnad på en egen märkesvara och LMV när en produkt säljs i lösvikt. Det är enbart ett fåtal specifika märken som sticker ut, exempelvis "Pink Lady" äpplen och "Chiquita" bananer, där konsumenter har speciella preferenser. ICA har vid flera tillfällen försökt byta ut vissa av dessa LMV-varor mot en egen märkt vara, men inte lyckats tillfredsställa konsumenterna. Det man skall komma ihåg är att ICA centralt inte bestämmer vad som skall finnas i butikerna, vilket gör att handlarna kan finna en annan leverantör som erbjuder produkten om inte ICAs centrallager gör det (Hägg).

4.7 Lansering av nya EMV hos ICA

I takt med att efterfrågan på produkter ändras anpassar sig även butikerna. Färsk fisk är en vara som tidigare erbjöds via externa fiskvagnar, men som idag allt oftare säljs inne i butikerna via separata handlare. Jacobson menar att detta beror på att efterfrågan på färsk fisk i Sverige tidigare inte varit så stor, utan att det är först de senaste åren som efterfrågan har vuxit. Som en följd av den ökade efterfrågan kommer ICA att erbjuda konsumentpackad färsk fisk som egen märkesvara.

5 Analys

5.1 ICAs organisationsstruktur

Analysen utgår till stor del från det preliminära ramverket, genom vilken vi analyserar de faktorer som skulle tänkas påverka vertikal integration av varusortimentet genom EMV. Först görs dock en granskning av ICAs organisationsstruktur utifrån Williamsson (1979) organisationsmatris se (*Figur 4, Williamssons matris för organisationsform*). Analysen avslutas med en sammanfattning av de olika faktorernas påverkan i en tabell se (*Tabell 2, Faktorernas påverkan på egna märkesvaror ICA*) samt ett reviderat ramverk. Det reviderade ramverket visar på, utifrån analysen, vilka faktorer som påverkar ICAs beslutsfattande kring emv och hur de gör det. Det reviderade ramverket kompletteras även med teorier som utefter analysen skulle kunna påverka ICAs beslut om vilka produkter som bör lanseras under eget namn.

Att en egen märkesvara tidigare, då ICA var delaktiga i produktionen av en vara, var vertikalt integrerad i organisationens värdekedja är uppenbart. Det som dock kan uppfattas som något vagt är huruvida en EMV-produkt kan klassas som vertikalt integrerad i den struktur som ICA har för produkterna idag.

Samtliga respondenterna uttrycker att ICA värdesätter relationen gentemot sina leverantörer högt, och nämner begrepp som “transparenta kontrakt”, vilka skall gynna relationen parterna emellan. Målet är att bygga upp långsiktiga kontraktrelationer för att minska osäkerheten med leverantörerna och även för att hamna i en bättre position gällande förhandling och leverans. Enligt Williamssons (1979) matris se (*Figur 4, Williamssons matris för organisationsform*) vilken redogör för de olika organisationsmodellerna som är lämpliga för olika fall, är den bilaterala organisationsstrukturen med relationsbaserat kontraktsskrivande den som kan anses passa bäst in på ICAs struktur vid egna märkesvaror. Kontrakten skrivs relativt ofta, vanligtvis en gång om året och leveransen sker kontinuerligt, vilket gör att transaktionen får ses som återkommande. Gällande investeringskaraktär kan man argumentera för att den är av ospecifik karaktär, eller obefintlig i sin klassiska mening. Huruvida relationsspecifika investeringar är helt frånvarande diskuteras dock vidare i avsnittet nedan. Strukturen på organisationen skiljer sig från vara till vara, och organisationsformerna ser därmed olika ut därefter. Enligt samma matris kan man kategorisera leverantörsmärkta varor som marknadsstrukturella och tidigare egenmärkta varor som en del av integrerad struktur.

5.2 Faktorer som påverkar beslut kring EMV

För att få en överblick över hur de olika faktorerna som beskrivs i de valda teorierna rörande vertikal integration påverkar ICA vid beslutsfattande av egna märkesvaror, används det preliminära ramverket som utgångspunkt för analysen vilket illustreras i (*Figur 5, Preliminärt teoretiskt ramverk*). Det preliminära ramverket beaktar studiens tolv olika faktorer som kan tänkas inverka i fallet. Trots att de är indelade i olika kategorier, är de i många fall beroende av varandra eller beskriver samma fenomen från olika utgångspunkter, samtidigt som vissa beslut från ICAs håll inte kan beskrivas väl med någon av teorierna. Det som är intressant är dock att försöka förstå hur ICA koncernen kan fatta olika beslut för produkter som till synes ser likadana ut.

5.3 Kostnader

Sökkostnader. Sökkostnaderna för egenmärkta varor är stora då ICA själva, i förhållande till situationen vid leverantörsmärkta varor, måste söka efter en producent med relevanta priser som når upp till de krav ICA ställer på producenten ur en kvalitetssynvinkel. I enlighet med teorier inom TCE skall dock sökkostnader minska vid vertikal integration, då Coase (1937) menar att ett företag kompenserar för de kostnader som användandet av marknaden medför. ICA frångår således de resonemang som tas upp inom TCE, om att vertikalt integrera för att minska sökkostnaderna.

Då ICAs integration får ses som hybridform, där man i enlighet med Johnston och Lawrence (1998) arbetar nära ett annat företag i värdekedjan, blir sökkostnaderna en av de största kostnaderna vid produktionen. Exempel på detta är framtagandet av ICA U.S. Beef sortimentet. Trots att sökkostnaderna är höga väljer ICA att satsa på produkterna kopplade till dem. Vi kan därmed utifrån den empiriska undersökningen hävda att sökkostnader inte är en påverkande faktor vid val av egna märkesvaror såtillvida att de ofta är höga vid utveckling av EMV, men att man väljer att satsa produkterna ändå. En anledning till detta, skulle kunna vara att kostnaderna blir så pass små då de uppstår vid ett fåtal tillfällen per produkt, och då det rör sig om så pass stora kvantiteter som det gör.

Förhandlingskostnader

Coase (1937) menar att förhandlingskostnader kan undvikas vid vertikal integration eller reduceras genom långsiktiga kontrakt. På grund av ICAs hybridform kan det anses att det inte är möjligt att undvika förhandlingskostnader helt och hållet, då man fortfarande köper en produkt från en leverantör. Det andra nämnda alternativet för att minska förhandlingskostnader, dvs. att skriva långsiktiga kontrakt, är i ICAs fall inte heller aktuellt då man som princip sluter kontrakt på årsbasis.

Det man istället har gjort från ICAs håll för att minska förhandlingskostnader, är att man ställt krav på att skriva transparenta kontrakt, och därmed får en bättre inblick i hur den andra partens verksamhet fungerar. De problem Williamson (1985b) tar upp kring ofullständiga kontrakt minskar därmed, och opportunisten från leverantörens håll minimeras. Att förhandlingskostnader skulle ha en inverkan på ICAs val att integrera en produkt skulle ur detta perspektiv grunda sig i att en producent väljer att inte ingå ett samarbete med ICA på grund av kravet på transparenta kontrakt. På så sätt skulle man kunna hävda att ICA indirekt väljer att inte integrera en viss produkt som egenmärkt på grund av ett övergripande beslut. Själva beslutet att inte samarbeta ligger dock som nämnt hos producenten, vilket gör att det i enskilda fall inte kan anses påverka ICAs beslutsfattande. Skulle en producent välja att inte ingå kontrakt, kan ICA vända sig till andra, vilket gör att det snarare handlar om val av partner snarare än om en specifik produkt. Förhandlingskostnader har således inte någon påverkan på ICAs beslutsfattande kring huruvida man skall lansera en EMV eller ej.

Kontrollkostnader

När ICA vertikalt integrerar mot EMV tar man över ansvaret av produkten mot konsumenten från leverantören då ICAs namn står på varan. Detta gör i sin tur att man måste ha större kontroll på varorna som säljs i förhållande till leverantörsmärkta varor där det främst är leverantörens namn som står på spel, vilket gör att de egenmärkta varorna blir dyrare att kontrollera. Att ICAs kontrollkostnader ökar vid vertikal integration kan anses motsägelsefullt till vad Williamson (1985b) säger om att användandet av marknaden är förknippat med en ökning av kontrollkostnaderna. Detta skulle dock kunna förklaras genom, som ovan nämnt, att ICA enbart till viss del integrerar egna märkesvaror där leverantören fortfarande är en extern part vars produktion inte ägs av ICA, och därmed måste kontrolleras.

En produkt som inte är en egen märkesvara hos ICA är barnmat där ICA valt att inte integrera varan då det i enlighet med Johansson medför en alldeles för stor kontrollkostnad i och med alla lagliga restriktioner kring produkten. Kontrollkostnader får därmed anses vara en faktor som i vissa fall påverkar ICAs vid beslut kring egna märkesvaror i negativ bemärkelse.

5.4 Transaktioner

Relationsspecifika investeringar. Innan 1994 var ICA betydligt mer involverade i tillverkningsprocesser än idag. Andelen egna märkesvaror låg då på 3 %, jämfört med över 20 % idag. I samband med omvandlingen av processer kring egna märkesvaror gjorde ICA sig av med majoriteten av de investeringar i fabriker och produktion man hade, samtidigt som andelen egna märkesvaror ökade. Att ökade relationsspecifika investeringar och ökad vertikal integration i form av egenmärkta varor skulle vara synonymt verkar inte stämma ur denna synvinkel. Det man dock får ha i åtanke är att relationsspecifika investeringar kan utgöras av mer än fabriker och maskiner. Trots att ICA inte är med vid produktionen av varor, kan man ändå ha gjort investeringar kopplade till aktiviteter kring de egenmärkta varorna.

De aktiviteter som redovisas i (*Figur 2, ICAs värdekedja*) kopplade till de egenmärkta varorna idag visar att man utför aktiviteter vid sökandet efter en vara, och efter försäljningen i form av ansvar och kundnöjdhet. Sökandet och förhandlingarna innan produktionen är kopplade till en viss produkt och kan inte appliceras på en annan vara, vilket gör att de kan ses som relationsspecifika investeringar. Enligt analysen av dessa kostnader ovan har faktorerna inte påverkat beslutsfattandet, vilket betyder att de relationsspecifika kostnader som kan likställas med kostnaderna inte heller bör ha någon större inverkan. Rörande aktiviteterna som sker efter försäljningen i form av kundservice är investeringar gjorda kring ICAs varumärke. Skulle någon köpa en produkt man ej är nöjd med skulle ICA stå till svars för felaktigheterna. Den relationsspecifika investeringen kan således anses vara produktens koppling till varumärket ICA.

ICA kan inte heller sälja produkten till en annan försäljare inom Norden vilket kan gör att det uppstår vad Klein et.al. (1978) beskriver som en form av kvasiränta, där andrahandsalternativet på marknaden ett sämre alternativ än att sälja till förstahandsalternativet. I samband med att man lanserar en egen märkesvara uppkommer ansvaret kring varan, vilket snarare skulle betyda att den relationsspecifika investeringen tillkommer i samband med den vertikala integrationen.

Williamsson (1985b) menar att om man har en relationsspecifik investering bör produkten vertikalt integreras, vilket ur nämnda synvinkel skulle betyda att en egen märkesvara är synonymt med en relationsspecifik investering.

En av de få mer uppenbara relationsspecifika investeringar ICA har är en köttpackningsfabrik. Att man skall erbjuda kött som egen märkesvara följer här Williamssons (1979) tankar, och den relationsspecifika investeringen också är en förutsättning för att produkten skall finnas. En motsatt situation är den gällande färskt bröd. För att ICA skall kunna erbjuda produkten krävs investeringar inom varma flöden enligt Von Heijne. Produkten färskt bröd kan anses vara beroende av relationsspecifika investeringar vilket skulle betyda att faktorn relationsspecifika investeringar har en påverkande effekt på beslutsfattande kring EMV hos ICA. De olika exempel som tagits upp talar mot varandra till viss del, där vissa produkter idag verkar kräva relationsspecifika investeringar, som ICA ibland genomför, medan historien snarare talar för att relationsspecifika investeringar skulle ha en negativ effekt på andelen EMV som finns. För att se till hur situationen ser ut idag, och mer kring enskilda fall så är sambandet mellan beslutsfattande kring EMV och relationsspecifika investeringar positivt.

Frekvens

Det traditionella sättet att analysera frekvens på, vid diskussion kring vertikal integration, är att se hur ofta transaktionen sker och om de kostnader som då uppstår kan undvikas med hjälp av att man integrerar aktiviteten i organisationen. I ICAs fall sker det som nämnt ovan nästintill inga relationsspecifika investeringar, och ett övertagande av en aktivitet är därmed inte heller aktuell. Det frekvensen däremot visar, är kvantiteten av försäljningen av en viss vara. Johansson (2014) nämner under intervjun att de produkter ICA lanserar som EMV, antingen skall sälja bra, eller att de skall syfta till att ge en positiv bild av ICA som företag. I samband med att en produkt säljer stora kvantiteter, ökar även frekvensen för transaktionen.

På så sätt måste en produkt generera en andel transaktioner för att innefattas i EMV-sortimentet om den inte främjar ICAs varumärke. En något självklar analys är således att om en vara inte tros sälja, kommer ICA inte att erbjuda den till sina kunder under eget namn.

Ett exempel på detta är utbudet av färsk fisk, där efterfrågan tidigare i enlighet med Jacobson varit så pass liten att man valt att inte erbjuda det till sina kunder, men att folk idag efterfrågar fisk i mycket större utsträckning. Frekvensen för försäljningen tros därmed bli högre, vilket kan ses som anledningen till att fisk lanseras som egenmärkt vara först nu. Frekvensen har således en positiv inverkan på beslutsfattandet kring att erbjuda en produkt som EMV, då en ökad frekvens talar för vertikal integration.

Osäkerhet

Precis som med frekvensfaktorn, skiljer sig resonemangen kring osäkerhet i ICAs fall något från de traditionsenliga tankarna kring vertikal integration. Utgångspunkten i teorin är att osäkerhet kan uppstå då ett företag gjort en relationsspecifik investering vilken kan generera kvasiräntor (Klein, et al. 1978). Trots frånvaron av relationsspecifika investeringar, kopplas de egenmärkta varorna tydligt till ICAs butiker och kan inte utan ansträngning säljas vidare till en annan försäljare.

Enligt Peter Hägg är exempelvis 90 % av de varor man anskaffar inom frukt och grönt märkta med ICAs varumärke, medan resterande del köps in med producentens etikett. Genom att inte märka en del av sortimentet säkerställer man sig mot att man inte har en hög andel varor som inte kan säljas till en aktör i närheten. Trots att det inte är en kvasiränta som genererar osäkerhet i en traditionell aspekt, så är ICAs vertikala integration här en faktor som genererar osäkerhet. Osäkerhetsfaktorn kan således ses som påverkande sett till huruvida man tror att en produkt kommer att sälja eller ej, vilket vidare även är en fråga rörande kvantitet av en egen märkesvara. Sambandet mellan osäkerhet och val att erbjuda en EMV är således negativt, då en ökad osäkerhet leder till minskade motiv till att lansera en egen märkesvara.

5.5 Räntor

Som ovan nämnt ser det resursbaserade perspektivet i enlighet med Conner (1991) till de fördelar ett företag kan tillskansa sig snarare än att man bör undvika kostnader vilket är utgångspunkten i TCE. Analysen av parametrarna inom teorin har därför en annan utgångspunkt än tankar inom TCE; i aktuellt fall vilka fördelar en egenmärkt vara kan erhålla.

För att besitta en unik resurs, och på så sätt göra vinst genom Richardiansk ränta, krävs det att man har specifika tillgångar eller rättigheter som kan skapa en fördel gentemot konkurrenter (Mahoney & Pandian, 1992). ICAs främsta fördel med egna märkesvaror är idag möjligheten att erbjuda en vara till ett lägre pris än sina konkurrenter, vilket beror på många faktorer. Det är således svårt att definiera en specifik egenskap hos ICA som ger produkterna sin billiga egenskap, vilket gör att det är svårt att säga att det är någon specifik Richardiansk ränta som måste uppstå för att en EMV skall vara lönsam. Exempel på andra företag i branschen som besitter specifika egenskaper är Pink Lady och Chiquita, som är två av de få märken ICA inte kan ersätta inom frukt och grönt på grund av deras starka varumärken.

Att lansera en produkt som skyddas av en monopolistisk ränta, dvs. lagar eller patent, är inte möjligt och således inte heller aktuellt.

Även om ICA skulle vilja, får man inte sälja vin p.g.a. Systembolagets monopol. Att ICA skulle tillskansa sig en monopolistisk fördel genom att endast tillåta försäljning av en egen märkesvara inom en viss produktkategori går inte heller, då det är handlarna själva som bestämmer över butikernas sortiment. Då den monopolistiska räntan ser till de fördelar ICA kan tillskansa sig, och inte hur företaget påverkas negativt av de egenskaper som andra företag besitter, uppfattar vi att den monopolistiska räntan inte har någon inverkan på beslutsfattandet. Monopol i sig kan dock påverka beslutsfattandet, vilket behandlas vidare i samband med faktorn kring lagar och regler som externa hinder.

Historiskt sett har syftet med EMV varit att tillgodose de mest grundläggande produkterna marknaden efterfrågar till ett billigare pris, men enligt Johansson ämnar ICA idag att ligga i framkant med utveckling av nya produkter och till att följa trender. Hon nämner även att man vill lansera nya produkter för att tillskansa sig marknadsandelar. Det finns här ett incitament för att ligga i framkant med utveckling och därmed kunna få en befäst position på marknaden i förhållande till konkurrenter. Den Schumpeterianska räntan kan därmed i ICAs fall anses vara något man strävar efter att uppnå till skillnad från den monopolistiska räntan, där man snarare upplever de negativa sidorna av begreppet. Gällande beslutsfattande kring EMV, kan den Schumpeterianska räntan således motivera ICA till att lansera vissa produkter vilket gör att räntor till viss grad påverkar vid ICAs val av egna märkesvaror då den ger incitament till innovation.

5.6 Differentiering

Precis som vid diskussionen kring hur ränta påverkar ICAs sortiment av EMV, ser differentieringsaspekten till hur en vara står i förhållande till konkurrenter. Enligt det resursbaserade synsättet skall en produkt antingen vara unik i den mån att den besitter egenskaper som andra produkter inte gör, eller att den säljs till ett lägre pris (Conner, 1991).

Som nämnt vid flertalet tillfällen har ICAs egna märkesvaror historiskt sett fungerat som substitut till redan befintliga varor, men koncernen ämnar nu att allt mer komma med unika produkter menar Johansson. De egna märkesvarorna skall enligt respondenterna primärt vara billigare än LMV alternativet och erbjudas i ett så brett sortiment som möjligt, alltså fungera som en prispress, med ett pris som ligger 15 procent under motsvarande LMV- produkt på marknaden. Kan varan inte säljas till ett 15 procent lägre pris talar det emot att produkten kommer att lanseras i dess befintliga form. Numera finns det dock produkter som ICA lanserar där en motsvarande produkt inte erbjuds av något annat företag, exempelvis ICA selection U.S. Beef. Priset på unika produkter kan därmed sättas högre än det skulle om det fanns ett substitut till den egna märkesvaran. För att man skall kunna erbjuda nya, och mer exklusiva varor krävs det således att de får en unik position bland andra produkter. Ett exempel på en produkt som inte lanserats på grund av för höga kontrollkostnader är barnmat. Enligt transaktionskostnadsteorin lanseras inte produkten då den är för kostsam, men enligt ett resursbaserat synsätt kan man snarare hävda att den inte innehar några konkurrensfördelar dvs. att den inte är tillräckligt billig eller innehar några unika egenskaper. Differentieringsfaktorn kan således anses vara en central faktor för ICA vid beslutsfattandet av egna märkesvaror, då en produkt i enlighet med teorin antingen måste vara billig eller unik för att kunna lanseras.

5.7 Externa hinder

Relaterad efterfrågan. Conner (1991) belyser vikten av att en vara måste vara relaterad till kundens efterfrågan för att den ska kunna ge avkastning. ICA påverkas således vid framtagandet av egna märkesvaror då de olika sortimenten av EMV är framtagna för att passa kunders efterfrågan. Exempelvis kommer *ICA - basic* produkterna oftast i storpack medan *I love eco* eller *ICA - selection* är dyrare "lyxprodukter" som säljs i mindre- eller standardförpackningar.

Utöver mat har man exempelvis utvecklat ett sortiment för hygienartiklar som bland annat innefattar schampo, balsam och tandkräm, då kunder tros efterfråga även dessa produkter.

Precis som vid diskussionen kring frekvensfaktorn har ICA inte haft färsk fisk i sortimentet av egna märkesvaror då det inte funnits någon egentlig efterfrågan. I samband med att konsumenters önskemål ändrats, vilket gäller fallet med färsk fisk, skall man nu lansera produkten under eget namn. Relaterad efterfrågan kan därmed anses vara en stark faktor vid framtagandet av egna märkesvaror hos ICA.

Lagar och regler. Conner (1991) menar på att det i ett företags externa värld finns hinder i form av lagar och regler som omöjliggör för ett företag att generera avkastning. Vid val av egna märkesvaror hos ICA kan lagar och regler i företagets externa värld förhindra att man genererar avkastning inom vissa produktområden. Exempelvis har ICA egen lättöl men inte eget vin vilket kan tänkas förklaras utifrån att ICA enligt lag inte får sälja vin utanför systembolagets butiker. Ytterligare ett exempel är att apotek tidigare var ett statligt monopol, men då lagar och regler har ändrats har det möjliggjorts för ICA att startat sitt eget apotek Cura (Cura, 2014).

Effektivitet. Conner (1991) belyser att ett företag kan ta över marknaden med en produkt om de producerar den mer effektivt än sina konkurrenter. Sett ur konkurrenters perspektiv kan ICA ses som ett externt hinder, då ICA genom sina transparenta kontrakt med EMV-producenter får en god insyn i produktkalkylen och kan göra en kalkyl baklänges på produktkostnaden av motsvarande vara på marknaden. Från de transparenta kontrakten kan ICA styra sina EMV-producenter till att effektivisera sina flöden och på så sätt leverera en vara som är billigare än LMV alternativet. Utifrån detta resonemang blir det svårt för konkurrenter att utgöra ett hot gentemot ICA i fråga om effektivitet, vilket gör att faktorn enbart kan anses påverka ICAs beslutsfattande i de fall man inte uppnår de mål man satt kring exempelvis prisbild. Det finns således en tydlig koppling till pridfaktorn, vilket inte kan ses

som negativt, då det resursbaserade synsättet ser till ett företags konkurrenskraft gentemot andras. Effektivitetsfaktorn i form av hot från konkurrenter kan anses vara ett av de mest grundläggande resonemang som finns inom ekonomi, och således även påverkande vid ICAs beslutsfattande av egna märkesvaror.

5.8 Kunskap

Kapabiliteter. Kogut & Zander (1992) förklarar i sin andra tes kring hur företag kommer agera vid beslut om vertikal integration att företag kommer att utnyttja marknaden när man besitter kunskap som är komplex och svår att koda. I fallet med ICA påpekar Pantzer att lösgodis är en produkt som innefattar en komplexitet som gör att de hellre anlitar marknaden, främst Candy King. Utefter intervju med Candy King kan det anses att det är de komplexa prognoserna utav distributionen av lösgodis och stödpersonal till de olika butiker som är den faktor som gör att Candy King har en överlägsen kostnadskalkyl jämfört med ICA. Prognosen kan därmed anses vara funktionen som gör att komplexiteten hos produkten lösgodis ter sig olika för ICA och Candy King, där Candy King inte ser det som en lika komplex process och har ett kostnadseffektivt sätt att hantera distributionen på. ICA kan därmed inte anses besitta den specifika kunskap som behövs för att producera varan själv och anlitar därför marknaden i detta fall Candy King, något som stämmer överens med Kogut & Zanders (1992) andra tes. Samma resonemang kan användas för att analysera varför ICA inte har bröd som EMV. Det har tidigare i uppsatsen framkommit att färskt bröd är något som saknas som EMV hos ICA, vilket skulle bero på avsaknad av varma flöden. Man skulle således kunna se detta som att ICA inte haft incitament nog för att göra den relationsspecifika investering som skulle krävas vid utveckling av varma flöden. Ser man det däremot ur Kogut & Zanders (1992) synvinkel är anledningen att ICA väljer att utnyttja marknaden snarare än att varma flöden är komplexa och svårare att hantera än kalla flöden, vilket bekräftas av Dan Jacobson.

ICA låter således företag specialiserade på varma flöden sköta bröddistributionen istället för att investera i det själva, vilket stämmer väl överens med Kogut & Zanders (1992) andra tes kring hur företag fattar beslut kring vertikal integration.

Sammanfattning av faktorernas påverkan på egna märkesvaror

Hur faktorerna utifrån de valda teorierna påverkar ICAs val av egna märkesvaror sammanfattas i nedanstående tabell.

Faktor	Påverkan	Kommentar	Exempel
Sökkostnader	0	Höga sökkostnader har ej påverkat.	ICA Selection U.S. Beef.
Förhandlingskostnader	0	Transparenta kontrakt ger speciella förhållanden; opportunist undviks. Kan dock ses som att man direkt avvisar vissa varor pga. somliga leverantörers motvilja till transparens.	Samtliga varor.
Kontrollkostnader	-	Kontrollkostnader är inte en engångskostnad.	Barnmat
Frekvens	+	En hög frekvens ger motiv till att göra relationspecifika investeringar; vertikalt integrera.	<i>"En vara måste antingen sälja mycket eller ge gott intryck för att lanseras."</i>
Relationsspecifika inv.	+	Historiskt sett ser det ut att finnas ett negativt samband, men för enskilda produkter är det idag positivt.	Bröd
Osäkerhet	-	Vid hög grad av osäkerhet minskar incitamenten till att knyta en vara till sig.	Order av frukt
Räntor	+	Främst schumpeteriansk ränta som påverkar positivt. Monopolistsisk och Richardiansk ränta tillskansas snarare konkurrenter.	Utveckling av nya produkter.
Differentiering	+	Varor måste vara billiga eller unika. Hög grad av differentiering ger bättre försäljning.	Satsningar på unika varor, ICA basic som billigt alternativ.
Relaterad efterfrågan	+	Huruvida man ser en efterfrågan som ett krav eller möjlighet avgör om faktorn har en positiv eller negativ inverkan på beslutet.	Efterfrågan på fisk. "I Love eco" varor säljs ej i större förpackningar.
Lagar & Regler	-	Vissa produkter förhindras att lanseras	Tidigare apotek, ev. alkohol idag.
Effektivitet	-	Är konkurrenter effektiva är det svårt att uppnå konkurrensfördel.	Varor man valt att inte lansera. Exempelvis blommor
Kapabiliteter	+/-	Vissa kompetenser krävs för att somliga produkter skall kunna skötas. Besitter konkurrenter en kapabilitet blir inverkan negativ och vice versa.	Lösgodis och bröd för konkurrenter. Effektivisering av värdekedjor för ICA.

Tabell 2, Faktorernas påverkan på egna märkesvaror ICA

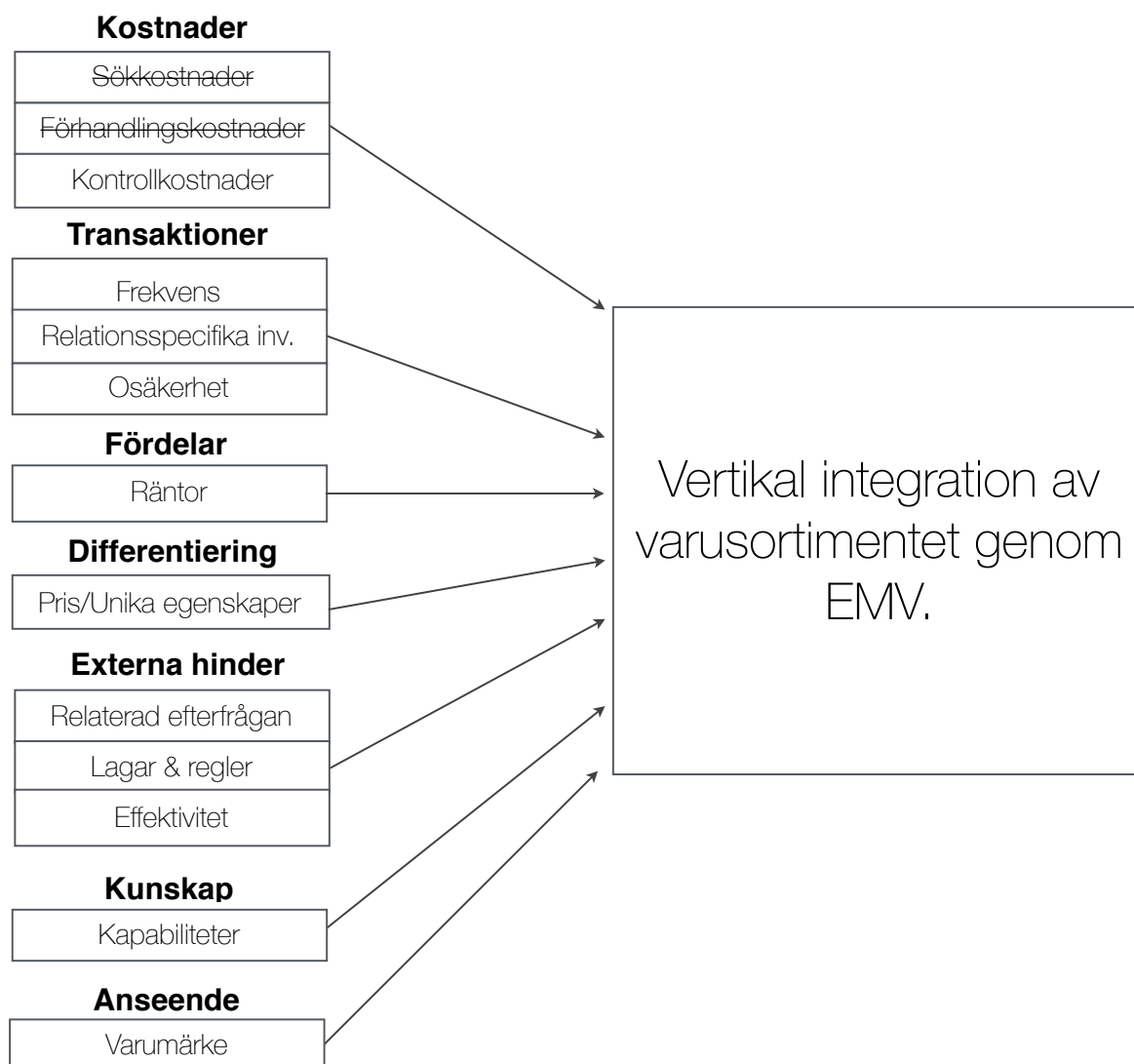
5.9 Reviderat teoretiskt ramverk

Det preliminära ramverk som presenterat i teorikapitlet ämnar illustrera de faktorer som möjligtvis kunnat påverka ICAs beslutsfattande kring EMV. För att ge en tydlig bild kring vad vi studerat i empirin och hur detta kan förklaras genom de teoretiska begrepp som presenterats, har ramverket utifrån analysen reviderats se (Figur 6, *Reviderat ramverk*)

Under intervjuerna och studier på ICA-koncernen har exempel på olika sammanhang där de olika faktorerna varit applicerbara illustrerats. Huruvida en faktor har inverkan eller inte kan diskuteras, då det i många fall finns flera förklarande faktorer till samma fenomen, vilket gör att det i vissa fall inte blir tydligt om det är någon av faktorerna som har större inverkan än den andra. De faktorer som utefter analysen inte påvisats ha någon inverkan har strukits över i det reviderade ramverket och de faktorer som utefter analysen kan anses ha en tydlig påverkan på ICAs val av egna varor har lämnats oförändrade. Det reviderade ramverket har även kompletterats med faktorer som utefter analysen kan anses tillkomma som påverkande faktorer på ICAs val av egna märkesvaror.

Enligt det reviderade ramverket och resonemangen som förs i analysen, är de faktorer som utefter ovanstående resonemang kan anses påverka ICA vid beslutsfattande kring EMV följande: *Kontrollkostnader, Relationsspecifika investeringar, Osäkerhet, Ränta, Differentiering, Relaterad efterfrågan, Lagar & regler, Effektivitet och Kapabiliteter*. De faktorer som enligt studien inte har haft någon inverkan är *Sökkostnader, Förhandlingskostnader* och *Frekvens*.

För en sammanfattning kring hur de olika faktorerna anses påverka ICAs val av egna märkesvaror se (Tabell 2, *Faktorernas påverkan på egna märkesvaror ICA*).



Figur 6, Reviderat ramverk

Samtidigt som många av faktorerna påverkar ICA enligt vår mening, finns det vissa beslut som inte är applicerbara på någon av de faktorer som redovisas i uppsatsen, då det enbart är en liten del av den forskning som gjorts kring vertikal integration. Ett exempel på detta är beslutet att inte erbjuda cigaretter eller snus under ICAs namn. Grunden till beslutet är att produkterna skulle skada ICAs varumärke så pass mycket att de inte skulle vara lönsamma att lansera.

I de valda teorierna finns ingen faktor som ser tydligt till anseende eller varumärkesbyggnad om man inte skulle välja att se varumärket som en unik resurs och således applicera det på den Richardianska räntan vilket förmodligen skulle uppfattas som något konstlat. Istället är det mer lämpligt att se till teorier kring varumärkesbyggande eller anseende. Exempel på möjligt applicerbara teorier kretsar till forskning som Jay Barney (1991) gjort inom RBV.

6 Slutsats

Sett till det reviderade ramverket kan det anses att majoriteten av de analyserade faktorerna har en inverkan på ICAs beslutsfattande kring EMV, vilket kan uppfattas som något oklart, då det är svårt att utläsa några tydliga orsaker till varför man fattar de beslut man gör. Nämnt vid ett flertal tillfällen är det dock så att många av faktorerna behandlar samma beslut ur olika faktorerers perspektiv, exempelvis kravet på lågt pris som ur ett RBV-perspektiv är en konkurrensfördel vid differentiering vilket ger vinst, och som enligt TCE sätter krav på sänkta kostnader. Istället för att se ICAs beslutsfattande med utgångspunkt i de valda faktorerna är det därför lämpligt att dra slutsatser av analysen i form av ett antal förutsättningar som finns för att en egenmärkt vara skall lanseras hos ICA.

En varas pris. Tydliga kopplingar finns mellan de olika transaktionskostnader som uppstår vid processen kring en EMV och dess pris. Vår uppfattning är att de kostnader som genereras vid framtagandet av en egen märkesvara inte får bli så pass stora att de hindrar ICAs mål om att erbjuda en vara till ett 15 procent lägre pris än konkurrenterna. I de fall ICA väljer att satsa på en unik produkt, eventuellt genererad genom innovation och som således kan ha tillskansat sig en Schumpeteriansk ränta, spelar prissättningen inte någon roll. Detta leder i sin tur till en högre toleransnivå kring transaktionskostnader, framförallt inom kontroll, då vi ansåg att det var den enda kontrollkostnad som i empirin påverkat ICAs beslutsfattande.

Osäkerhet kring efterfrågan. Faktorerna osäkerhet och relaterad efterfrågan är båda kopplade till efterfrågan vilket påverkar utbudet av EMV. Båda faktorerna påverkar beslutsfattandet på så sätt att de kräver att en efterfrågan finns för att en produkt skall lanseras. Osäkerhetsfaktorn i den mening, att ju större osäkerhet en vara medför desto svårare är det att motivera en relationsspecifik investering. Är inte efterfrågan på en marknad säker, är det såldes mindre befogat att satsa på en produkt.

Lagstiftning kring specifika varor. Inverkan från monopolism i fråga om ränta och lagstadgade regler skiljer sig något från de andra faktorerna. Finns det en produkt ICA vill lansera, men som skyddas av ett patent eller en lag kan man inte lansera den. Det finns dock möjlighet att vinna marknadsandelar om reglementen skulle komma att ändras, vilket är fallet med Cura Apoteket. Det handlar här inte om huruvida ICA väljer att lansera eller inte, utan snarare om man får eller ej.

Komplexitet kring varan. Vissa produkter är så pass komplexa och svåra att tillhandahålla, att ICA-koncernen väljer att enbart erbjuda marknadsalternativet gentemot handlarna. Exempel på detta är bröd och lösgodis vars kostnader skulle bli för höga som EMV då man inte lyckas uppnå samma effektivitet som marknadskonkurrensen.

Varans anseende. Slutligen finns även aspekten som inte innefattas av någon av de nämnda teorierna, men som har en tydlig påverkan vid ICAs beslutsfattande. Skulle en vara inte passa in i ICAs produktportfölj i den mån att den skulle ge varumärket dåligt anseende kommer den ej att lanseras, exempelvis cigaretter och snus.

För att svara på studiens forskningsfråga dvs. *Vilka faktorer påverkar ICAs beslutsfattande vid val av egna märkesvaror?* kan man se till det reviderade ramverk som satts upp och de elva faktorer som vi anser påverkar processen. Ett alternativt sätt att förstå beslutsprocessen är att se till de egenskaper en produkt måste inneha för att den skall lanseras som EMV.

Dessa är följande: en egen märkesvara måste antingen vara unik eller ha ett lågt pris, vara efterfrågad på marknaden, ej vara skyddad av monopol eller patent, ej vara komplex i den mån att kontrollkostnaderna blir för stor, eller ha ett dåligt inflytande på ICA som varumärke.

7 Diskussion

En del av undersökningen som skiljer sig något från traditionella sätt att se på vertikal integration är den hybridform i organisationsstruktur som EMV innebär för ICA. De teorier som kretsar kring vertikal integration får på grund av denna tolkas utifrån ett något annorlunda perspektiv än normalt, vilket gör att studien blir något mer komplicerad än om man hade gjort den för tjugo år sedan, dvs. innan ICA förändrade sitt arbetssätt kring EMV och investeringar. Att egna märkesvaror innebär vertikal integration bör dock ej ifrågasättas, då det finns tydliga kopplingar mellan varor och ICA i form av aktiviteter se (*figur 1-3*) som även leder till relationsspecifika investeringar, vilket diskuteras i analysavsnittet. Komplexiteten som uppstått vid applicering av teorier inom TCE på fallet, har dock inte gällt för teorierna inom RBV. Detta beror med största sannolikhet på att det resursbaserade synsättet snarare fokuserar på att se till den vinst man kan göra på marknaden, än de kostnader som är förknippade med integrationen av en aktivitet. Med anledning av att man inte fokuserar på hur en aktivitet integreras i samma utsträckning, påverkas inte heller analysen av situationen utifrån den hybridform som EMV innebär.

Åsikter om att istället se en EMV utifrån Michael Porters tankar kring tapered integration skulle kunna framföras på grund av den vertikala integrationen som sker i hybridform, och att marknaden genomför delar av en produkts värdekedja nära det centrala företaget. Det som dock skiljer det aktuella fallet från tapered integration (Besancon et al., 2013:104) är att den externa aktören här är en del av värdekedjan, snarare än att den genomför aktiviteter i en värdekedja parallellt med den huvudsakliga.

Utifrån ovanstående resonemang kan inte ICAs val av vertikal integration mot EMV ses som tapered integration.

I det reviderade ramverket är en del av faktorerna överstrukna, vilket betyder att de utifrån den studie vi gjort inte påverkar ICAs beslutsfattande kring EMV. Det som dock skall påpekas är att analysen utgår från den studie vi har gjort, vilket betyder att det kan finnas enstaka produkter som skiljer sig från den analysens övergripande bild. Att beskriva processen kring samtliga EMV i ICAs sortiment skulle dock generera en allt för stor undersökning och genomgång.

7.1 Vidare forskning

Studien är enbart utförd på ICA-koncernen, vilket gör att den ej är applicerbar på andra matvarukedjor, dels inom och dels utanför Sverige. Coop Sverige AB är som nämnt centralstyrt, vilket gör att processen kring beslutsfattande ser annorlunda ut än ICA-koncernens och försäljningen för en kedja som Lidl består till 70 % av egenmärkta varor Delfi (2013). Det är således intressant att se hur resultatet skiljer sig mellan de olika kedjorna, och om det finns något sätt att verka på som är mer effektivt än ett annat. Lidl är en av de få dagligvarukedjor som finns som agerar enligt samma koncept i flera länder. Det kanske är så att den höga andelen EMV här är ett krav för att man ska kunna agera på så många marknader. Vidare forskning skulle uppenbarligen kunna genomföras på ämnet och branschens agerande utifrån många aspekter, dels hur lönsamheten skiljer sig mellan företagen och sätt att agera, och dels hur man fattar beslut hos de olika aktörerna.

En annan intressant aspekt att studera skulle vara att se hur producenter av LMV ser på EMV i förhållande till sina egna produkter. Har man möjligtvis som krav att sätta ett pris som ligger 15 % över en egen märkesvara?

Då ICA nämner att en av anledningarna till att EMV finns är för att man skall pressa priser och ge konsumenter ett bredare utbud kan man se likheter mellan egenmärkta varor och statliga varor eller tjänster på av monopoliserade marknader.

Ytterligare ett studieområde för vidare forskning skulle således kunna vara att se om det finns likheter i beslutsfattande mellan dessa statliga aktörer och EMV, då båda kan ses agera på en marknad som i någon form kontrolleras av producenten. Svenska staten kan anses ha gjort relationsspecifika investeringar i tele- och järnvägsnät vilket kan ses som motiv till att låta SJ och Telia agera på marknaden.

8 Referenslista

- Anselmsson, J., Johansson, U., Maranhão, A., Persson, N., Ulver, S. (2005), *Dagligvaruhandelns egna märkesvaror och deras inverkan på svenska konsumentpriser*, Lund International Food Studies.
- Artman, K., De Craene Johansson, F., Wideland, S. (2012). *Vertikal Koordination mot Egna Märkesvaror*, Företagsekonomiska Institutionen, Lund: Lunds universitet.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy*, (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Bryman, A & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi. 2005.
- Coase, R H. 1937. The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4:386-405.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1), 121–145.
- Coop, (2014), *Coop Sverige AB*, hämtad 2014-12-18
https://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/
- Cura (2014), *Så hittar du till Cura apoteket*, hämtad 2014- 12- 27
<http://www.curaapoteket.se/sv/>
- Delfi (2013), *Dagligvarukartan 2013*, hämtad 2015-01-11
<http://www.delfi.se/wp-content/uploads/Dagligvarukartan2013.pdf>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M.E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 27-28.

- Expressen. (2014), *Mitt kök, ICA - selection Ale från Nils Oscar*, hämtad 2014- 12- 19
<http://mittkok.expressen.se/ica-selection-ale-fran-nils-oscar/>
- Fridholm, K. 2010. *Starka koncept gör ICA störst*, Svenska livsmedel.
- Hallberg, N.L. 2014. *Uncertainty, Judgment, and the Theory of the Firm*, *Journal of Institutional Economics*.
- ICA (2014a), *Varorna*, hämtad 2014- 12- 18
<http://www.ica-historien.se/Varorna/Varumarken-och-sortiment/Rally-for-de-egna-markesvarorna/>.
- ICA (2014b), *ICA-så funkar det*, hämtad 2014-11-25
<http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/ICAs-affarsmodell/>
- ICA (2014c), *ICA - Idén*, hämtad 2014- 12-18
<http://www.ica-handlarna.se/ICA-iden/>
- ICA (2014d), *Varumärken*, hämtad 2014-11-25
<http://www.ica.se/icas-egna-varor/varumarken/>
- ICA (2014e), *Svea Choklad*, hämtad 2014- 12 - 18
<http://www.ica-historien.se/Varorna/Tillverkning/Svea-Choklad-AB/>
- Jacobsen, D., I., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnston, R. & Lawrence, P., 1998, Beyond Vertical Integration The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review*, July-August 1988. No. 88407
- Klein, B., Crawford, R. G., Alchian A. A. 1978, Vertical integration, Appropriable Rents, and Competitive contracting process. *Source: Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2. s. 297-326.

- Kogut, B. & Zander, U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*. Vol. 3, s. 383-397.
- Mahoney, J. & Pandian, R., 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), s. 363-380
- Pettersson, R., (2005), *ICAs konsumentpackade kött – en utvärdering i butiksledet*. SLU, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala: Uppsala universitet.
- Stuckey, J. & White, D., 1993. When and when not to integrate, *McKinsey Quarterly*.
- Williamson, O. E., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* , 22 (2), s. 233 - 261. Matris: s. 253
- Williamson, O. E., 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* , 87 (3), s. 548-577.
- Williamson, O., 1985a. Credible Commitments; using hostage to support exchange. *American Economic Review*.
- Williamson, O., 1985b. The Economic Institutions of Capitalism, *New York, NY, USA: The Free Press*.
- Yin, Robert K., 2009. *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: SAGE Inc.
- Ziggers, G. W., & Trienekens, J., 1999. Quality assurance in food and agribusiness supply chains: Developing successful partnerships. *International Journal of Production Economics* , 271–279.

9 Bilaga

Semistrukturerade intervjufrågor

- Varför har ICA egna märkesvaror?
- Vilka faktorer är centrala vid beslutsfattandet kring val av egen märkesvara hos ICA?
- Vilka faktorer kan göra att en produkt blir för svår att ha som egen märkesvara?
- Var går den vertikala gränsen för en egen märkesvara? Exemplifiera gärna extremer och genomsnitt.
- Vilka fördelar samt nackdelar ser ni med ett utökat sortiment av egna märkesvaror?

Beroende av svar:

- Görs det några relationsspecifika investeringar för egna märkesvaror?
- Har osäkerheten gentemot leverantörer någon inverkan kring val av att vertikal integration?
- Hur finner ni era leverantörer av egna märkesvaror?
- Vilka är de största kostnaderna vid förhandling av egna märkesvaror?
- Hur kommer det sig att exempelvis bröd och lösgodis inte är EMV- varor hos ICA?
- Hur ofta omförhandlas kontrakt med era leverantörer?
- I vilken utsträckning påverkar eran nuvarande produktbas av egna märkesvaror beslut kring val av framtida egenmärkta varor?
- Vad anser ni är de främsta fördelarna samt nackdelarna med egna märkesvaror i förhållande till leverantörsmärkta varor hos ICA? (vänlig bortse från lönsamhet)