



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2015

Antagonismen i dagligvaruhandeln

– En dialektisk historiografisk studie av den svenska
dagligvaruhandeln

Författare

Oscar Svärd

Fanny Örneberg

Handledare

Jon Bertilsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Antagonismen i dagligvaruhandeln – En dialektisk historiografisk studie av den svenska dagligvaruhandeln

Seminariedatum: 27 maj 2015

Ämne/kurs: FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet: 30 HP

Författare: Oscar Svärd & Fanny Örneberg

Handledare: Jon Bertilsson

Fem nyckelord: Dagligvaruhandeln, Dialektik, Antagonism, Marknadsutveckling, Bifurkationer

Syfte: Syftet med uppsatsen är att ge en bättre inblick i det antagonistiska maktförhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom dagligvaruhandeln, ur ett historiskt perspektiv. Genom att studera hur antagonisterna agerat gentemot varandra de senaste decennierna är intentionen att på så sätt identifiera hur olika vändpunkter har bidragit till att utveckla branschen. Utifrån detta är förhoppningen att kunna bidra med en holistisk bild av dagligvaruhandeln och hur olika händelser under de senaste 30 åren är sammankopplade. Genom studien vill vi fylla det informationsgap som finns för att intressenter ska kunna få en bättre förståelse för hela branschen, dess historiska utveckling samt möjliga vägar branschen kan komma att ta i framtiden, baserat på historiska utvecklingsmönster.

Metod: Detta är en kvalitativ studie med en deduktiv ansats och ett dialektiskt historiografiskt perspektiv. "Extended Case Method" har använts för att koppla samman microempiri från intervjuerna med makrofaktorer från dokumentstudien.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska avsnittet innehåller teorier om dialektik och antagonism, vilka används för att beskriva utvecklingen av den svenska dagligvaruhandeln. Komplexitetsteorin används som komplement för att beskriva störningar (bifurkationer) som utlöst förändringar på marknaden.

Empiri: Uppsatsens empiri består av en gedigen dokumentstudie av branschskrifter från 1980-talet och framåt samt primärdata från intervjuer med branschinsatta personer.

Resultat: Slutsatserna som har dragits från studien är att den svenska dagligvaruhandeln inte är lika antagonistisk som till en början antagits och dialektiken är inte alltid tydlig utan periodvis enkelspårig. Marknaden har istället drivits av återförsäljarsidan medan leverantörerna snarare har varit passiva. Marknadsutvecklingen förklaras mer passande med hjälp av begreppen "marknadsdrivare" och "marknadsdriven" samt med modellen om "Förändringens Fyra Rum". De huvudsakliga vändpunkterna som har identifierats som katalysatorer för marknadens utveckling är återförsäljarnas centralisering och effektivisering samt etableringen av lågprisalternativ och EMV.

Abstract

Title: The antagonism within the FMCG industry – A dialectical historiographical study of the Swedish FMCG industry

Seminar date: 27th of May 2015

Course: FEKN90, Master Thesis in Business Administration: 30 ECTS

Authors: Oscar Svärd & Fanny Örneberg

Advisor: Jon Bertilsson

Keywords: FMCG, Dialectic, Antagonism, Market development, Bifurcations

Purpose: The purpose of this thesis is to give a better understanding of the antagonism between retailers and suppliers in the FMCG industry from a historical perspective. The main objective is to identify how different turning points have contributed to the historical development of the industry and how the antagonists have acted against each other the last couple of decades. From this, the objective is to contribute with a holistic view of the FMCG industry and a description of how different occurrences during the last 30 years are connected. With this study we want to fill the information gap that exists to give a better understanding of the industry as a whole, its historical development and possible future outcomes, based on historical patterns.

Methodology: This is a qualitative study with a deductive approach and a dialectical historiographical perspective. The Extended Case Method has been used to connect the micro empirical data from the interviews with macro factors from the document study.

Theoretical perspectives: The theoretical chapter includes theories regarding dialectics and antagonism, which are used to describe the development of the Swedish FMCG industry. The complexity theory is used complementary to describe the contradictions (bifurcations) that have triggered market changes.

Empirical foundation: The empirical material consists of a thorough document study of industry journals from the 1980s onwards and primary data collected from interviews with industry experienced individuals.

Conclusions: The conclusions that have been drawn from the study is that the Swedish FMCG industry is not as antagonistic as first assumed and the dialectic is not always clear but periodically more single-tracked. Instead, the market has been driven by the retailers, while the suppliers have been rather passive. The market development can more accurately be described with the terms “market driving” and “market driven” as well as the “Four Rooms of Change” model. The main turning points, which have been identified as catalysts of the market development are the retailers’ centralization and improved efficiency and the establishment of low cost products and private labels.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 – Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemformulering	8
1.3 Forskningsfråga	10
1.4 Litteraturgenomgång	10
1.5 Syfte.....	15
1.6 Avgränsningar	15
Kapitel 2 – Metod	16
2.1 Val av ämne.....	16
2.2 Val av undersökningsmetod	17
2.3 Val av teori.....	19
2.4 Datainsamling.....	19
2.4.1 Intervjuform.....	21
2.4.2 Intervjufrågor	23
2.4.3 Intervjupersoner	23
2.5 Metodreflektion	24
2.5.1 Reliabilitet & Validitet.....	24
2.5.2 Trovärdighet & Äkthet.....	25
2.5.3 Överförbarhet & Generaliserbarhet.....	26
2.6 Metodkritik.....	26
Kapitel 3 – Teori.....	28
3.1 Dialektik	28
3.2 Komplexitetsteorin.....	34
3.3 Egenutvecklad Modell.....	35
Kapitel 4 – Analys	38
4.1 Historisk genomgång	38
4.1.1 1980-1990.....	38
4.1.2 1990-2000.....	43
4.1.3 2000-2005.....	50
4.1.4 2005-2010.....	57
4.1.5 2010-2015.....	61
Kapitel 5 – Diskussion.....	68
5.1 Komplet Modell	68
5.2 Dagligvaruhandeln i Förändringens Fyra Rum.....	71
Kapitel 6 – Slutsats	77
6.1 Konkluderande slutsatser	77
6.2 Studiens bidrag	79
6.3 Förslag till framtida forskning.....	80
Kapitel 7 – Referenslista	81
Kapitel 8 – Appendix.....	93
8.1 Intervjumall.....	93
8.2 Artikel.....	94

Kapitel 1 – Inledning

I det inledande kapitlet presenteras ämnet som uppsatsen ämnar behandla. Först ges en övergripande bakgrund till ämnet, vilket följs av en problemformulering som ytterligare tydliggör varför ämnet är intressant. Utifrån problemformuleringen har vi sedan utformat forskningsfrågan som studien ska besvara. Därefter presenteras och kritiseras tidigare forskning för att rama in det informationsgap som vi anser finns inom området och genom kritiken mynnar vårt syfte ut. Kapitlet avslutas med ett par avgränsningar som vi anser vara nödvändiga för att frågeställningen ska kunna besvaras på ett så utförligt sätt som möjligt.

1.1 Bakgrund

Under flera år har debatten kring maktförhållandet mellan leverantörer och återförsäljare varit på tapeten inom dagligvaruhandeln. Förhållandet mellan aktörerna, sätter standarden inom branschen vilket genomsyrar de båda parternas affärsmodeller. Det antagonistiska förhållandet sinsemellan leverantörer respektive återförsäljare och i synnerhet mellan leverantörer och återförsäljare har bidragit till att utveckla marknaden. Den part som har ett övertag i förhållandet har bättre förutsättning att bestämma över pris, reklamkampanjer och hyllplatser och har således ett maktövertag över sin motpart. Normalt sett är de båda parterna mer eller mindre beroende av varandra. Återförsäljaren är beroende av leverantörernas varumärken för att locka kunder till butiken medan leverantörerna är beroende av återförsäljarna för att distribuera sina varor (Thain & Bradley, 2012).

Historiskt sett har leverantörerna haft mycket makt tack vare sina starka varumärken och en omfattande butiksbearbetning. Återförsäljarna gjorde dock i början av 1990-talet en kraftansträngning för att ta befälet genom att centralisera sina organisationer och på så sätt skapa en starkare förhandlingsposition gentemot leverantörerna. Leverantörerna fick allt svårare att upprätthålla sin tidigare starka position när återförsäljare hittade nya vägar

att bli mer självständiga genom exempelvis egna märkesvaror (EMV). Förhållandet påverkade förhandlingspositionen aktörerna emellan vilket är vitalt för dem båda (Konkurrensverket, 2002; Samarbete för tillväxt, 2004).

Dagligvaruhandeln har i Sverige sedan 1990-talet i huvudsak dominerats av tre stora aktörer, ICA, Coop och Axfood (ICA-gruppen, 2013). I södra Sverige finns det ytterligare en stor aktör, nämligen Bergendahlsgruppen som på allvar lyckades etablera sig på marknaden främst genom City Gross-butikerna. Under de sista tio åren har det dessutom etablerats ett antal utländska lågpriskedjor på den svenska marknaden såsom Lidl och Netto. Dessa är stora internationella aktörer som trots att de initialt inte varit lönsamma, ändå kan utmana de stora aktörerna genom att erbjuda liknande produkter till ett lägre pris och på så sätt etablera sig på marknaden (Dagens Nyheter, 2014). Ett fenomen, som trots att det funnits under en längre tid inte fått genomslagskraft förrän på senare år är återförsäljarnas EMV. Dessa har utvecklats från de initiala EMV som ofta konkurrerade med de etablerade varumärkena genom ett lägre pris, till att erbjuda olika kvalitet av samma vara, exempelvis lågkvalitativ ICA Basic juice och ICA Selections kvalitetsjuice (Kapferer, 2012).

Marknaden har dessutom kapitaliserat på trenden att förlägga butiker i utkanten av städerna, där stormarknader har etablerats i större grad (HUI, 2012). Detta har på senare år kompletterats med en ökning av mindre butiker i storstäderna. Den stora förändringen på marknaden har lett till att aktörerna ständigt måste ligga i framkant och analysera vad som händer på marknaden. Dessutom måste de identifiera vilka faktorer som kan komma att bli betydelsefulla i framtiden. Eftersom dagligvaruhandeln har förändrats kontinuerligt under årens lopp är det sannolikt att branschen kommer att stå inför ytterligare förändringar i framtiden vilket kommer att förändra förutsättningarna återigen.

För att förstå utvecklingen i dagligvaruhandeln kan man med fördel titta på andra branscher och hur dess utveckling präglats av två antagonister. En bransch som har upplevt något liknande är musikbranschen där ett ständigt krig mellan skivbolagen och individer med intentionen att digitalisera branschen

präglat marknaden. Det antagonistiska förhållandet mellan de båda parterna har inneburit att de ständigt utmanat varandra och på senare år har skivbolagen fått ge vika då musik i huvudsak numera distribueras digitalt. Numera har skivbolagen förstått att de måste distribuera musik i digital form och de har därför identifierat andra sätt att ta betalt för sina tjänster (Giesler, 2007). En utveckling av branschen har skett och mycket talar för att dagligvaruhandeln likväl kommer att förändras och möjligen utvecklas på ett liknande sätt.

När två antagonister arbetar mot varandra likt återförsäljare och leverantörer inom dagligvaruhandeln finns det risk att det uppstår konflikter till följd av bland annat meningsskiljaktigheter. Under årens lopp har ett antal mindre omfattande konflikter pågått på den svenska dagligvarumarknaden, såsom det så kallade "Ketchupkriget" mellan ICA och Procordia. Konflikten uppkom genom strandade förhandlingar gällande den evigt återkommande frågan om vinstmarginal till vardera aktör. Konflikten gick så långt att hyllorna där Felix ketchup vanligtvis var placerade gapade tomma och kunderna kunde således inte få tag i sin favoritketchup i ICA-butiker runt om i landet. Procordia som leverantör upplevde outnyttjad kapacitet i sin produktion till följd av konflikten eftersom ICA vanligtvis stod för en vital del av Procordias försäljning. Detta indikerade att ICA som återförsäljare hade ett övertag eftersom Procordia som leverantör var beroende av ICA som distributör till slutkonsumenten (Allt Om Mat, 2008). Hade Procordia i sin tur kunnat nå slutkonsumenten utan ICA som återförsäljare hade situationen antagligen inte behövt gå lika långt. Procordia hade således suttit i en bättre förhandlingsposition och haft mer makt. Å andra sidan, om ICA haft ett perfekt substitut till Felix ketchup, inte bara produktmässigt, utan även varumärkesmässigt hade ICA inte varit lika beroende av Felix ketchup som produkt. På så sätt hade ICAs maktposition som återförsäljare blivit ännu starkare.

1.2 Problemformulering

Dagligvaruhandeln är en mycket dynamisk marknad där aktörerna ständigt måste analysera vad som händer på marknaden för att inte halka efter. Marknaden har historiskt sett varit tämligen antagonistisk där återförsäljare och leverantörer verkat som två tydliga motpoler. Återförsäljarna är i dagsläget väldigt stora och starka och sitter således i en mer förmånlig förhandlingsposition än vad leverantörerna gör. För ett par decennier sedan var situationen däremot omvänd, vilket således tyder på en dynamisk marknad där minst en vändpunkt, men antagligen flera har lett till ett skifte. Fram till 1990-talet var det snarare leverantörerna som satt i förarsätet, hade större makt och kunde således styra och ställa mer med återförsäljarna. Återförsäljarna satt i knät på leverantörerna då de visste att de var mer beroende av leverantörernas produkter än vad leverantörerna var beroende av återförsäljarnas hyllplats. Leverantörerna hade således en mer förmånlig förhandlingsposition, men som tidigare nämnts, förhållandet dem emellan har förändrats idag och indikationer på ytterligare förändringar på marknaden finns (Samarbete för tillväxt, 2004).

Den mest intressanta frågan är därför inte om förhållandet kan komma att förändras i framtiden, utan snarare vad som har hänt i den svenska dagligvaruhandeln under de senaste decennierna, samt vilken eller vilka vändpunkter som kan ha legat till grund för förändringarna på marknaden, ur ett "business-to-business-perspektiv". Dessa vändpunkter som bidragit till att utvecklat marknaden hade kanske inte uppstått utan antagonismen mellan de båda aktörerna. Det är därför intressant att studera förhållandet för att identifiera hur antagonisterna, genom olika typer av aktioner, agerat mot varandra för att skapa konkurrensfördelar gentemot sin motpart. När två antagonistiska aktörer, i detta fall leverantör och återförsäljare inom dagligvaruhandeln, ständigt utmanar varandra ställs det krav på att kontinuerligt utvecklas för att inte halka efter sin motpart. Den här typen av maktkamp leder till en ständig förändring av marknaden, där den ena partens aktion ofta påverkar den andra partens situation. Genom att motparterna agerar aktivt mot sin motpart utvecklas marknaden då de båda strävar efter att finna

innovativa lösningar på de utmaningar som uppstår. Dessa utmaningar hade inte uppstått lika frekvent på en marknad utan konkurrens.

Genom en tillbakablick på historien är förhoppningen att kunna få en bättre överblick över branschen och bättre förståelse för hur olika förändringar hänger samman och har bidragit till att marknaden ser ut som den gör idag. För tillfället saknas en mer holistisk och sammanhängande bild av marknaden, då författare hittills mestadels har beskrivit hur enskilda händelser och faktorer såsom EMV och lågprisaktörer har påverkat marknaden. En beskrivning hur dessa olika faktorer är sammankopplade och således lett till vändpunkter på marknaden saknas.

Utvecklingen av branschen verkar speglas av de enskilda aktörernas utveckling. Exempelvis är det intressant att undersöka hur aktörer som återförsäljarna har vidtagit med syfte att bli mer självständiga från leverantörerna har tvingat leverantörerna till att tänka om och utveckla sin verksamhet för att inte tappa fotfäste på marknaden och förlora makten i återförsäljarnas favör. Leverantörerna tvingas således vidta åtgärder för att fortfarande vara eftertraktade av de allt mäktigare återförsäljarna. Återförsäljarna å andra sidan strävar ständigt efter mer framgång på marknaden och försöker hitta nya lösningar för att bli mindre beroende av leverantörerna och deras varumärken, vilket i sin tur leder till mer makt för återförsäljarleden. Den ständiga tävlan och försöken till utmanövrering av varandra gör de båda motparterna föränderliga, vilket i sin tur avspeglas på branschen i stort och leder till en utveckling av hela dagligvaruhandeln. De olika vändpunkterna, små som stora byggs på varandra och detta symboliserar utvecklingen av den dynamiska dagligvaruhandeln.

1.3 Forskningsfråga

Hur har det antagonistiska förhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom den svenska dagligvaruhandeln sett ut de senaste decennierna?

- Hur har det antagonistiska förhållandet bidragit till att utveckla dagligvaruhandeln?
- Vilka huvudsakliga vändpunkter har varit avgörande för branschens utveckling?

1.4 Litteraturgenomgång

Tidigare studier och rapporter behandlar ett flertal faktorer och händelser som påverkar och har påverkat förhållandet mellan återförsäljare och leverantörer, men ingen har tidigare gjort en historisk sammanställning för att förstå hur förhållandet bidragit till att utveckla den svenska dagligvaruhandeln. När det gäller studier om den svenska dagligvaruhandeln finns det många som behandlar återförsäljarnas framväxt och vad som lett till denna. Däremot är det få som tar hänsyn till återförsäljarnas förhållande gentemot sina leverantörer och hur det har utvecklats över tiden.

Thain och Bradley (2012) har gjort en studie över förhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom dagligvaruhandeln på en global nivå. Från studien framgår det att leverantörerna hade ett övertag gentemot återförsäljarna fram till 2004 då båda ansågs ha lika mycket makt. Därefter har återförsäljarna blivit starkare och starkare och har nu stort inflytande över leverantörerna. Thain och Bradley (2012) har kommit fram till att både återförsäljare och leverantörer står inför en del utmaningar i framtiden. Leverantörerna måste klara av att konkurrera med återförsäljarnas EMV i takt med att konsumenterna bryr sig mindre om varumärken och mer om kvalitet. Samtidigt måste återförsäljarna klara av att hantera nya aktörer på marknaden, framför allt aktörer online (Thain & Bradley, 2012).

En viktig punkt som har påverkat och fortfarande påverkar dagligvaruhandeln är EMV. Ämnet diskuteras frekvent i en hel del litteratur, bland annat Lundgren och

Nyberg (1994) diskuterar framväxten av återförsäljarnas EMV på 1990-talet och hur kampen mellan dem och traditionella varumärken har påverkat dagligvaruhandeln. Författarna menar att i takt med att kvaliteten på EMV blir bättre och bättre blir leverantörernas märke trängda eftersom de lägre tillverkningskostnaderna för EMV traditionellt leder till lägre pris till kunderna. Detta i kombination med att konsumenterna blir mer priskänsliga gör det svårt för leverantörerna att konkurrera med sina varor (Lundgren & Nyberg, 1994).

EMV har påverkat förhållandet mellan de båda aktörerna och varför återförsäljare väljer att sälja sina EMV, vilket sedan introduceringen av dessa har skapat ett kyligt samarbete mellan återförsäljare och leverantör (Samarbete för tillväxt, 2004). Återförsäljare väljer att sälja sina EMV eftersom den marginalvinst som de gör på produkterna blir större än ifall de skulle sälja leverantörernas produkter (Kapferer, 2012). EMV har ökat konkurrensen och försvårat läget på marknaden för de historiskt starka leverantörerna (Konkurrensverket, 2002). Detta till stor del på grund av att stora återförsäljare såsom Wal-Mart som har en starkare förhandlingsposition än dess leverantörer eftersom leverantörerna är beroende av Wal-Mart för att nå ut till slutkonsumenterna med en stor kontinuerlig volym och på så sätt en stadig fast intäkt. Leverantörerna har således inte råd att bli av med Wal-Mart som en säker intäktskälla (Huang, Nijs, Hansen & Andersson, 2012)..

Ytterligare ett internationellt exempel som med fördel kan studeras för att dra paralleller till den svenska marknaden är Tesco i Storbritannien. Den brittiska marknaden brukar användas som förebild till den svenska eftersom den brittiska dagligvarumarknaden kommit längre i sin utveckling både när det gäller till exempel e-handeln, men främst EMV som står för betydande 40-50% av marknaden (Johansson & Burt, 2004). På senare tid har dock Storbritanniens dagligvarujätte Tesco stött på problem och tappat marknadsandelar, till fördel för lågpriskedjor och den ökade e-handeln (Lynn, 2015).

Historiskt sett har även andra faktorer satt sin prägel på marknaden såsom internationaliseringen. Kjellberg och Ulfsson (1994) beskriver hur just

internationaliseringen hade stor inverkan på dagligvaruhandeln i Sverige på 1980-talet och hur alliansbildandet med utländska företag ledde till förändringar på marknaden. De pratar om yttre omvärldsförändringar som påverkar marknaden utifrån och inre omvärldsförändringar som förklarar hur företagen på marknaden relaterar till varandra, till exempel genom i vilken utsträckning företagen konkurrerar om samma kunder och leverantörer. I studien framkommer också att antalet butiksenheter har minskat drastiskt under de senaste 30 åren eftersom mindre butikskedjor och grossister har slagits samman eller köpts upp av större företag. Kjellberg och Ulfdotter (1994) behandlar mestadels förhållandet sinsemellan återförsäljare.

På grund av ett antal faktorer såsom de ovan nämnda, har konkurrensen inom dagligvaruhandeln i stort blivit allt hårdare (Konkurrensverket, 2002). Efter önskemål av Riksdagen tog Konkurrensverket fram ett antal rapporter som behandlar konkurrensen mellan återförsäljarna på den svenska dagligvarumarknaden. I rapporterna framkommer Konkurrensverkets oro för den ökade koncentrationen bland återförsäljare som enligt dem kan komma att leda till ett allt för stort övertag gentemot leverantörerna, samtidigt som konsumentpriserna kan komma att stiga. (Konkurrensverket, 2002)

Konkurrensverket (2002) menar också att en annan viktig anledning till att återförsäljarnas makt har blivit större är den ökade centraliseringen inom blocken som har inneburit att beslut om butikers sortiment och priser numera i stor utsträckning fattas centralt hos återförsäljarna. Leverantörerna tvingas nu istället att förhandla med ett fåtal personer om försäljning till varje aktör, vilket gör det svårare för dem att sälja direkt till butiker. Centraliseringen har även bidragit till att grossistens roll har förändrats då återförsäljarna skapat egna grossistfunktioner för att öka sin effektivitet. (Konkurrensverket, 2002)

På uppdrag av Dagligvaruleverantörernas Förbund (DLF) och Svensk Dagligvaruhandel (Svdh) genomförde Movement Research & Consulting år 2003 en undersökning av dagligvaruhandeln med syfte att reda ut samarbetet mellan återförsäljare och leverantörer inom branschen. För att undersöka

samarbetsklimatet intervjuades ett antal branschföreträdare om var branschen befann sig på en skala mellan "sharing the pie" och "increasing the pie". När återförsäljare och leverantörer delar på marknaden utan att skapa tillväxt klassas det som "sharing the pie" medan "increasing the pie" syftar på när samarbetet dem emellan skapar tillväxt och bidrar till marknads utveckling. Studien visade att branschen ligger betydligt närmre "sharing the pie" och att över 60 % av de tillfrågade ansåg att samarbetsklimatet var kyligt (Movement Research & Consulting, 2004).

Ett annat resultat som framkom i studien var att branschen är under en konsolideringsprocess och att återförsäljarna ser ut att gå vinnande ur processen tack vare sin centralisering och ökade integrering som gett dem en stark förhandlingsposition gentemot leverantörerna. Att återförsäljarna dessutom börjat sälja EMV har bidragit till det kyliga samarbetsklimatet då de ofta är kopior av leverantörernas varor som tar plats på hyllorna (Movement Research & Consulting, 2004). För att nå ett varmare samarbetsklimat menar Movement Research & Consulting (2004) att parterna måste ta sig igenom konsolideringsprocessen med ett långsiktigt samarbete som mål annars riskerar de att förlora marknadsandelar till utländska lågpriskedjor som tar sig in på marknaden, vilket kan leda till sämre lönsamhet för hela branschen.

De studier som tidigare gjorts av den svenska dagligvaruhandeln är relativt få och mycket spridda. Branschen har studerats ur olika perspektiv och med fokus på olika saker som till exempel EMVs påverkan på branschen eller återförsäljarnas centralisering, men aldrig tidigare har ett narrativt perspektiv använts för att ge en överblick över hur branschens utveckling är sammankopplad av olika händelser som skett under årens lopp.

En del författare som har beskrivit utvecklingen av branscher har gjort detta genom att beskriva utvecklingen genom två antagonister som ständigt utmanar varandra. Holt (2002) använder sig av en dialektisk modell för att förklara hur det antagonistiska förhållandet mellan starka varumärken och konsumenter har drivit marknaden framåt. Holt (2002) gör en kartläggning av olika kritiska

händelser som genom förhållandet parterna emellan har bidragit till att utveckla marknaden.

Precis som Holt (2002) använder sig författaren Giesler (2007) av en liknande modell men Giesler (2007) applicerar istället modellen på förhållandet mellan musikproducenter och fildelningstjänsten Napster. Giesler (2007) argumenterar för att dramatiken i musikbranschen mellan dessa två parter har utvecklat branschen till att göra den i huvudsak digital.

Giesler (2012) beskriver en liknande situation, nämligen hur varumärkesimage likt ett mynt kan ha två sidor och således hur de två sidorna genom dess antagonistiska förhållningssätt utvecklar varumärket och konsumenternas syn på det. Giesler (2012) beskriver Botox utveckling från det att produkten blev introducerad på marknaden och konsumenter redan från detta stadiet tog ett aktivt beslut att antingen vara för eller emot produkten. Under en åtta år lång period har sedan de båda parterna bestridit varandras argument, vilket sedermera har utvecklat Botox som varumärke.

En antagonistisk dialektisk studie, likt den ovannämnda författare har gjort saknas för tillfället för dagligvaruhandeln. En del av de fenomen som har utvecklat marknaden och förändrat spelreglerna är redogjorda för, däremot saknas en mer historiografisk kronologisk genomgång för vilka vägar branschen har tagit och påverkats av diverse vändpunkter. En sådan genomgång ger en mer holistisk bild av utvecklingen och intentionen blir således att genom denna studie få en större förståelse för branschen, både gällande vad som har hänt, men också hur branschen kan komma att utvecklas i framtiden då tydliga mönster förhoppningsvis kan identifieras.

Styrkan med vår studie är att vi lyckats samla den tidigare forskningen och kopplat samman den med nya insikter kombinerat med historiska tidskrifter för att få en så genomgående och övergripande bild av dagligvaruhandeln som möjligt.

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ge en bättre inblick i det antagonistiska maktförhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom dagligvaruhandeln ur ett historiskt perspektiv. Genom att studera hur antagonisterna agerat gentemot varandra de senaste decennierna är intentionen att på så sätt identifiera hur olika vändpunkter har bidragit till att utveckla branschen. Utifrån detta är förhoppningen att kunna bidra med en holistisk bild av dagligvaruhandeln och hur olika händelser under de senaste 30 åren är sammankopplade. Genom studien vill vi fylla det informationsgap som finns för att intressenter ska kunna få en bättre förståelse för hela branschen, dess historiska utveckling samt möjliga vägar branschen kan komma att ta i framtiden, baserat på historiska utvecklingsmönster.

1.6 Avgränsningar

För att möjliggöra ett så djupt och specificerat fokus som möjligt i uppsatsen har den empiriska insamlingen begränsats till den svenska dagligvaruhandeln. Det empiriska materialet behandlar enbart branschen under en viss tidsperiod och fokus har varit på förhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom branschen. Återförsäljarna avgränsas till de tre stora blocken ICA, COOP och Axfood då dessa har störst inflytande på marknaden. Med det är det dock inte sagt att andra viktiga händelser och aktörer som påverkat marknaden inte kommer att tas upp, däremot kommer de inte att vara uppsatsens huvudfokus. Det teoretiska materialet är begränsat i den mån att enbart ett dialektiskt perspektiv har använts för att studera dagligvaruhandelns utveckling.

Kapitel 2 – Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras metodvalen. Val av ämne och den teoretiska referensramen presenteras och tillvägagångssättet för genomförandet av intervjuer och datainsamling redogörs för. Därefter motiveras studiens trovärdighet och generaliserbarhet. Avslutningsvis kritiserar och diskuteras de källor som använts. Syftet med detta kapitel är att förklara för läsaren vilken metod som använts för att nå uppsatsens slutsatser. Genom att förklara tillvägagångssättet för hur uppsatsen genomförts är syftet att läsaren med hjälp av detta avsnitt ska kunna göra om samma studie, så kallat intersubjektivt prövbarhet (Florén & Ågren, 2009).

2.1 Val av ämne

Under det senaste året har ett genuint intresse för dagligvaruhandeln väckts hos oss författare, då vi tagit del av ett antal gästföreläsningar med intressanta personer från branschen. På grund av den ständiga dynamiken inom dagligvaruhandeln måste branschens aktörer ständigt ligga i framkant av utvecklingen för att inte halka efter. Branschen har således utvecklats frekvent under årens lopp, men en kartläggning över vilka faktorer som historiskt sett har varit mest betydelsefulla för branschens utveckling saknas. För att kunna dra slutsatser om framtida utvecklingspotential inom branschen var det nödvändigt att erhålla en bättre förståelse av historien och hur förhållandet mellan aktörerna har förändrats historiskt sett. Detta kändes relevant för oss författare då båda har ett genuint intresse och skulle vilja arbeta inom branschen i framtiden. Vi ansåg att det var intressant att undersöka vad leverantörer och återförsäljare anammade, respektive negligerade och hur detta påverkade maktförhållandet parterna emellan. Då vi efter konsultation med vår handledare fick tips om andra branschens liknande utveckling, såsom musikbranschen, som delvis har utvecklats av två antagonistiska parter tävlan mot varandra, ansåg vi att en liknande antagonistisk, historiografisk studie av dagligvaruhandeln i Sverige hade varit intressant att genomföra.

2.2 Val av undersökningsmetod

Eftersom syftet med uppsatsen är att ge en överblick av det historiska händelseförloppet som lett till dagens kalla samarbetsklimat mellan återförsäljare och leverantörer inom dagligvaruhandeln har en historiografisk analys genomförts (Florén & Ågren, 2009).

I uppsatsen används en kvalitativ ansats då det huvudsakliga syftet är att undersöka den kvalitet som är typisk för en företeelse (Dawson, 2001). I denna uppsats innebär det hur det antagonistiska förhållandet mellan leverantör och återförsäljare har utvecklat marknaden. Med en kvalitativ studie kan undersökningar göras och slutsatser dras med exempelvis underliggande värderingar, attityder och föreställningar. Med hjälp av en kvalitativ metod kan man däremot inte dra några generella slutsatser som kan användas på andra branscher (Bryman & Bell, 2013). Metoden kan även anses vara för subjektiv. En kvalitativ studie har dock många styrkor, bland annat att den visar helhetsbilden och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang (Holme & Solvang, 1999). Just en bättre förståelse av sammanhanget och de sociala processerna är nödvändiga för att göra en utförlig redogörelse av dagligvaruhandelns historiska utveckling.

I uppsatsen tillämpas en hermeneutisk infallsvinkel, det vill säga att de iakttagelser vi gjort anses vara beroende av dess historiska och sociala kontext och måste därför tolkas därefter (Bryman & Bell, 2013). För att kunna förstå ett fenomen krävs det alltså att man ser till helheten och inte tar det ur sin kontext. Bara genom att se helheten kan man förstå de enskilda delarna (Nationalencyklopedin, 2015a). Hermeneutiken brukar beskrivas genom den hermeneutiska cirkeln. Cirkeln beskriver vad ovan nämnts, att helheten tolkas utefter de olika delarna och de olika delarna tolkas med hänsyn till helheten (Alvesson och Sköldberg, 2008). Det ska alltså förtydligas att de iakttagelser som gjorts gällande vändpunkter som påverkat dagligvaruhandeln måste ses i ett sammanhang och kan inte förklaras som de enda faktorerna som påverkat förhållandet och branschens utveckling.

Ytterligare en anledning till valet av den hermeneutiska tolkningen är den subjektivitet som råder i de intervjuer som gjorts. Alvesson och Sköldberg (2008) belyser betydelsen av subjektivitet när en hermeneutisk tolkning används och menar att en individs uppfattning om ett ämne beror på faktorer såsom demografi, existerande förståelse och känslor. Detta är fallet i en stor del av de intervjuer vi genomfört och därför är den hermeneutiska tolkningen passande.

När det gäller olika förklaringsmodeller talar man ofta om induktion eller deduktion. Vid en induktiv ansats utgår man från empirin och kommer därifrån fram till ett resultat som lägger grunden för teorin. Induktion handlar alltså om att dra generaliserbara slutsatser av den insamlade empirin (Bryman & Bell, 2013; Alvesson & Sköldberg, 2008). Deduktion däremot innebär att man utgår från det man vet inom ett område, det vill säga teorin, och testar sedan olika hypoteser i den empiriska studien för att se om teorin kan tillämpas på olika områden (Bryman & Bell, 2013). Vid en deduktiv ansats utgår man således från en generell regel och förutsätter att så är fallet om det inte kan motbevisas. Denna ansats ger däremot inte någon direkt förklaring till varför något är som det är, utan bara att det är så (Alvesson & Sköldberg, 2008). Då vi i denna uppsats utgår från ett par teorier, för att sedan tillämpa dessa på den empirin som samlats in kan vår ansats antas vara deduktiv.

Holt (2002) och Gieslers (2007, 2012) dialektiska modeller samt komplexitetsteorin används som underlag vid undersökningen av den förändring inom dagligvaruhandeln som uppsatsen har för avsikt att analysera. Därefter använder vi oss av den insamlade empirin med teorin som grund för att utveckla ett eget ramverk som förklarar den historiska utvecklingen av branschen. Detta räknas ofta som det sista steget i den deduktiva metoden och kan närmast klassas som induktion då man beskriver konsekvenserna av resultatet som teorin har gett (Bryman & Bell, 2013).

Eftersom intentionen med uppsatsen är att få en bred insikt och förståelse för dagligvaruhandelns utveckling har ett explorativt tillvägagångssätt använts för

att förklara orsaker och samband i utvecklingen av branschen. Vanliga inslag i den explorativa metoden är expertintervjuer och litteraturgenomgång, tillvägagångsätt som använts i arbetet (Lundahl & Skärvad, 1999), Litteraturstudien har gjorts för att kartlägga tidigare forskning med syftet att identifiera det kunskapsgap som uppsatsen ämnar fylla (Bryman & Bell, 2013).

2.3 Val av teori

Teorier syftar till att appliceras likt ett par glasögon genom vilka uppsatsämnet studeras. Val av teorier har gjorts efter konsultation med vår handledare samt ett djupgående sökande i publicerade artiklar, rapporter och passande litteratur. Inledningsvis bör det belysas att antalet direkt applicerbara och utformade teorier för dagligvaruhandeln är en bristvara. Däremot, på grund av den utformning vi har valt att ge vår uppsats, nämligen en historiografisk studie med syfte att identifiera vändpunkter inom branschen har vi kunnat använda oss av mer generaliserbara teorier, tidigare använda på andra branscher men applicerbara i denna uppsats. Ett exempel på en sådan teori är den teori som löper som en röd tråd genom hela uppsatsen, nämligen Holt (2002) och Gieslers (2007, 2012) dialektiska modeller. Dessa modeller är uppbyggda av ett antagonistiskt förhållande med en tes mot en antites. De två extremernas krock mynnar sedan ut i syntesen som är ett nytt utvecklat stadiet av branschen. Den här typen av förändring och utveckling av en bransch kan även beskrivas med komplexitetsteorin som vi i vår modell valt att i kombinera med den dialektiska modellen och ett narrativt perspektiv (Malm & Eneroth, 1996). På så sätt har vi utvecklat en ny modifierad modell genom vilken utvecklingen av dagligvaruhandeln illustreras.

2.4 Datainsamling

Datainsamlingen har som tidigare nämnts gjorts genom en kvalitativ metod. Denna utgörs av både primär- och sekundärdata. Datainsamlingen har bestått av ett antal semistrukturerade intervjuer med branschinsatta personer med många års erfarenhet av dagligvaruhandeln. Vid urvalet av intervjupersoner har ett kriterium varit att personen i fråga ska ha minst tio års erfarenhet av branschen,

gärna längre. Ytterligare består intervjupersonerna av representanter från både leverantörer och återförsäljare för att garantera att båda sidor blivit hörda. Detta har gjorts för att få ett större djup i den narrativa studien av dagligvaruhandelns historia i Sverige.

Genom att använda ett narrativt perspektiv ges möjligheten att beskriva ett händelseförlopp vilket uppsatsen syftar till att göra. Det narrativa perspektivet kan liknas vid en film där olika vändningar ändrar handlingen och får berättelsen att ta en ny riktning. Syftet med denna metod har varit att genom intervjuer få historien rekonstruerad för att få en inblick i vad som har hänt (Bryman & Bell, 2013). Det har dock funnits en överhängande risk att empiriinsamlingen blivit subjektiv då intervjupersonerna berättar om sina egna upplevelser (Miller, 2000).

Intentionen har sedan varit att, genom att använda "Extended Case Method" (ECM), koppla denna "microempiri" med "makroempirin" som samlats in från diverse branschtidningar såsom Affärsvärlden, Dagens Industri med flera för att se samband i den historiska utvecklingen av dagligvaruhandeln. ECM tar hänsyn till det microperspektiv som intervjupersonerna bidrar med genom sina insikter och kopplar det till de makroförändringar som skett inom branschen som vi identifierat i branschlitteraturen. Dessutom används ECM för att studera dessa kopplingar över en längre tid, till skillnad från den annars ganska snarlika "Interpretive Case Method". (Buravoy, Burton, Ferguson, Fox & Gamson, 1991).

Vi har alltså använt oss av en kombination av metoder, dels har vi genomfört kvalitativa intervjuer för att få insikter om dagligvaruhandeln, dels har vi gjort en dokumentstudie av tidningsartiklar om ämnet för att styrka det intervjupersonerna sagt. En dokumentstudie används med fördel vid systematisk genomgång av material som sedan granskas kritiskt (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007). På detta sätt har vi undvikit att gå miste om viktiga bitar i dagligvaruhandelns utveckling då de olika insamlingsätten kompletterar varandra. Detta har varit viktigt för att säkerställa trovärdigheten i intervjuerna då det kan anses ha varit känsligt för intervjupersonerna att

diskutera sina personliga erfarenheter och ha åsikter om sina kunder och konkurrenter. Just kombinationen av djupintervjuer och dokumentstudier anser vi vara en viktig styrka i vår studie då vi genom denna metod har större chans att lyckas fånga helheten och undvika felaktigheter.

I den dokumentstudie som vi har genomfört för att samla in vårt empiriska material har vi utgått från databasen Retriever där en mängd tidningars arkiv finns samlade. Genom att söka på ord som "dagligvaruhandeln", "dagligvarubranschen" samt mer specifika kombinationer som "dagligvaruhandeln + centralisering" och "dagligvaruhandeln + EMV" lyckades vi få över 6 000 träffar med artiklar som vi scannat igenom. Från dessa valdes sedan strax över 400 artiklar ut baserat på vår forskningsfråga för en mer ingående genomgång. Artiklarna har vi gått igenom i kronologisk ordning för att finna händelser som påverkat dagligvaruhandeln över tid. Varje gång en intressant aspekt upptäcktes dokumenterades den för att sedan ligga till grund för det empiriska materialet och analysen.

2.4.1 Intervjuform

På grund av behovet att tillgodogöra oss mer implicit kunskap och finna underliggande drivkrafter till branschens utveckling har vi valt att lägga mycket tid på att genomföra givande semistrukturerade intervjuer med personer som besitter stor kunskap inom dagligvaruhandeln. Intentionen med intervjuerna har varit att låta intervjupersonerna vara så obegränsade som möjligt och således inte styra in dem på vår egen förutbestämda bana. Detta har varit viktigt för att kunna fånga den bild av verkligheten som personerna i fråga har (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna har därför kategoriserats som osystematiska och semistrukturerade, då vi gjort djupintervjuer utan en tydlig intervjumall med fasta frågor och svarsalternativ (Holme & Solvang, 1999). Intervjuformen har således fått en mer berättande karaktär vilket gynnat vårt narrativa perspektiv.

Intervjuerna har i största möjliga mån gjorts på respektive intervjupersons arbetsplats för att intervjun skulle bli så genuin som möjligt. De intervjupersoner som inte hade möjlighet att genomföra ett personligt möte intervjuades över

telefon. För att förebygga informationssvinn och för att på ett korrekt sätt kunna referera och citera till alla intervjupersoner har vi i samtliga fall valt att spela in samtalen. Dessa har varat i mellan 30 minuter och en timme och har avslutats när vi ansett att vi fått svar på våra funderingar och frågor och personen i fråga delat med sig av sina erfarenheter.

För att intervjupersonerna skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun valde vi att skicka med ett par öppna frågor ett par veckor innan intervjun genomfördes. Fördelen med att skicka ut frågorna i förväg var att intervjupersonerna fick en tydligare inblick i vad intervjun skulle handla om och kunde därför förbereda sig bättre. I ett par fall ledde det dock till att personen i fråga insåg att de inte var rätt person för intervjun och hänvisade då oss vidare till någon av sina kollegor, vilket gjorde det möjligt för oss att intervjua personer som var insatta i ämnet.

Vi började intervjuerna med att presentera oss och vår idé med studien för att repetera vad intervjun skulle komma att handla om. Därefter bad vi personerna i fråga att berätta om sin erfarenhet inom branschen, dels för att bekräfta att de hade tillräckligt lång erfarenhet för att komma med intressanta insikter till vår uppsats och dels för att ta reda på om de enbart arbetat på ena sidan av förhållandet återförsäljare kontra leverantör eller om de hade erfarenhet från båda leden. Intervjupersonen fick sedan berätta om sina erfarenheter av förhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom dagligvaruhandeln och hur de ansåg att förhållandet har skiftat sedan de började arbeta inom branschen. Vissa intervjuer gick väldigt bra då intervjupersonerna hade mycket att säga om ämnet vilket gjorde att vi inte behövde ställa ytterligare frågor eller försöka driva på samtalet. Andra intervjupersoner var däremot lite mer trögstartade och krävde att vi ställde följdfrågor för att tydliggöra vad vi var ute efter för typ av information.

2.4.2 Intervjufrågor

Bryman och Bell (2013) nämner att majoriteten av de forskare som utför kvalitativa studier är överens om att osystematiska och ostrukturerade intervjuer ger en bättre förutsättning att fånga den bild av världen som de studerade personerna har. Författarna menar att de frågor som kvalitativa forskare ställer till intervjupersonerna ska vara mer sensitiva istället för definitiva vilket därför leder till en mer öppen dialog, ostrukturerat angreppssätt och således mer intressant forskning (Bryman & Bell, 2013). Detta är just vad vår intention med intervjuerna har varit.

Genom att ställa ett fåtal öppna frågor har intervjupersonerna haft möjlighet att tala fritt om sina erfarenheter och uppfattningar om dagligvaruhandelns utveckling, vilket har gett ett narrativt perspektiv till uppsatsen. Vi har dock valt att utgå från ett par grundfrågor för att hålla intervjupersonerna på rätt bana (Appendix 1). Detta har medfört att våra intervjuer kan klassas som semistrukturerade (Bryman & Bell, 2013). Det faktum att vi låtit intervjupersonerna berätta om sina erfarenheter för att bidra till vårt narrativa perspektiv gjorde att vi utgick från retrospektiva frågor (Ruane, 2006).

2.4.3 Intervjupersoner

Den ursprungliga intentionen var att genomföra nio stycken expertintervjuer, inräknat intervjupersoner från båda parterna av förhållandet leverantörer respektive återförsäljare, samt branschneutrala experter. Leverantörerna var mycket positiva till att ställa upp, men däremot var det desto svårare att få till möten med återförsäljarledet, eftersom de inte var lika tillmötesgående, därför blev det slutliga antalet intervjuer sex stycken. Eftersom ett stort fokus trots allt har legat på ICA som varit en huvudaktör på den svenska dagligvarumarknaden under de senaste decennierna nöjde vi oss dock till slut med att endast intervju en representant från ICA samt återförsäljarnas neutrala branschförbund, Svensk Dagligvaruhandel (Svdh).

En annan anledning till att vi nöjde oss med enbart sex stycken intervjuer var att vi uppnådde en viss mättnad och hade antagligen inte fått ut mer av att utföra ytterligare en intervju. Vi valde därför istället att komplettera de intervjuer vi gjort med en gedigen dokumentstudie. I nedanstående tabell presenteras de intervjupersoner som medverkat i studien (Tabell 1).

Datum	Namn	Företag	Titel	Erfarenhet
16/3	Heivert, Ylva	ICA	Chef Förbättrings- ledning & Standarder	25 år på ICA
23/3	Wallin, Erik	Danone	Försäljningschef	10 år på Danone, samt Arla & Barilla
24/3	Svensson, Peter	Nestlé Nordic	Head of markets (VD)	I branschen sedan 1988 på bl. a. Findus & Zoegas, VD på Nestlé Nordic sedan 2012
26/3	Tegman, Maria	Orkla Foods Sverige	Customer Marketing Manager	15 år på Orkla Foods Sverige
17/4	Brynell, Karin	Svdh	VD	I branschen sedan 1991 på bl. a. Orkla, Wasa, Frödinge & Linas Matkasse, VD sedan 2013 på Svdh
17/4	Johansson, Ulf	Lunds Universitet	Professor	Arbetat med branschen sedan 1985

Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner

2.5 Metodreflektion

2.5.1 Reliabilitet & Validitet

Vid främst kvantitativa men också kvalitativa studier är arbetets reliabilitet viktigt att ta hänsyn till. För att studien ska anses ha hög reliabilitet krävs det att resultatet är separerat från personerna som genomfört studien (Ryan, Scapens & Theobald, 2002). Med andra ord, möjligheten för andra att få samma resultat och komma till samma slutsatser (Bryman & Bell, 2013). För att garantera en trovärdig studie har det varit viktigt att genom hela arbetets gång förbli objektiva samt att använda trovärdiga och objektiva källor.

Enligt Bryman och Bell (2013) handlar validitet om hur väl grundade studiens slutsatser är, vilket hänger ihop med reliabiliteten. Det finns fyra olika slag av validitet: begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet samt ekologisk validitet. I en kvalitativ studie, som i detta fall, ligger störst fokus på den interna och externa validiteten. Den interna validiteten handlar oftast om kausaliteten, det vill säga om det finns ett orsakssamband mellan två eller flera variabler som slutsatser kan dras av. Eftersom denna studie är en historiografisk analys av dagligvaruhandelns utveckling och syftet är att identifiera händelser som utlöst förändringar på marknaden är den interna validiteten av stor betydelse. Vid kvalitativa studier är den externa validiteten något som ofta skapar problem då det handlar om i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra situationer och branscher, vilket kan vara svårt då urvalet ofta är begränsat (Bryman & Bell, 2013). I det här fallet har det inneburit att vi har varit försiktiga med att dra generella slutsatser av vår studie då exempelvis antalet intervjuer har varit begränsat i antal.

2.5.2 Trovärdighet & Äkthet

Huvudsaken vid en kvalitativ studie är att den uppfyller kraven på trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten delar man upp i fyra olika kriterier: pålitlighet, konfirmering eller bekräftelse, tillförlitlighet och överförbarhet. *Pålitlighet*, det vill säga om någon annan kan replikera studien vid ett annat tillfälle, är ett mått på i vilken grad de teoretiska slutsatserna är befogade. Det innebär således att alla delar av forskningsprocessen måste vara fullständiga, vilket vi lagt mycket tid på att färdigställa. *Konfirmering* eller *bekräftelse* innebär att forskaren agerar i god tro och inte medvetet låter sina subjektiva värderingar påverka studiens analyser och slutsatser. *Tillförlitlighet* handlar om hur troliga resultaten är. I kvalitativa studier anses *överförbarheten* vara svår att lyckas med då det är omöjligt att replikera den historiska och sociala miljön som är signifikativ för ett visst skeende (Bryman & Bell, 2013).

Äktheten handlar till stor del om huruvida undersökningen ger en rättvisande bild av det som studerats och om den bidrar till bättre förståelse av ämnet

(Bryman & Bell, 2013). Under hela arbetets gång har dessa kriterier funnits i våra bakhuvuden för att garantera en så trovärdig och äkta studie som möjligt.

2.5.3 Överförbarhet & Generaliserbarhet

Vid kvalitativa studier kan det vara svårt att generalisera slutsatser till andra situationer och branscher. Istället talar man om att utvidga tillämpningsområdet för en förståelse. Med det menas att man genom argument och resonemang kan komma fram till en förståelse som kan antas gälla även för andra branscher och situationer (Alvesson & Skoldberg, 2008). Detta hoppas vi kunna göra med vår studie på samma sätt som vi använt oss av Holt (2002) och Gieslers (2007, 2012) dialektiska modeller som tidigare tillämpats på andra branscher för att applicera på dagligvaruhandeln.

2.6 Metodkritik

I samband med insamlingen av såväl primärdata från intervjuerna som sekundärdata från dokumentstudien var vi väl medvetna om att vi skulle vara tvungna att vara källkritiska till de data vi kom i kontakt med. Det fanns en överhängande risk att intervjuerna skulle komma att vara högst subjektiva eftersom våra intervjupersoner har fått föra ett eget resonemang om hur de själva uppfattat utvecklingen av marknaden. Därför har en rik empiriinsamling gjorts från branschtidningar för att kunna styrka det som intervjupersonerna har sagt samt för att finna tydliga mönster. Intervjupersonerna kan däremot antas ha tillräcklig kompetens inom ämnet och branschen eftersom vi till viss del kunnat kontrollera de personer som tillfrågats genom att de initiala mailkontakterna skickat vidare våra förfrågningar till personer med bättre kompetens inom ämnet. Det som vi ville diskutera med våra intervjupersoner skickades dessutom ut i förväg för att de skulle kunna förbereda sig på bästa möjliga sätt. Förhoppningen var därför att trovärdigheten i de svar som angavs skulle bli större.

Trots att vi anser att vi genomfört tillräckligt många intervjuer kan kritik ges mot att vi genomfört relativt få intervjuer med återförsäljarsidan (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Även om antalet respondenter är litet finns det argument för att kvalitativa studier med få respondenter är trovärdiga då de tillfrågade är pålästa och insatta i ämnet, vilket vi anser att de är då våra intervjupersoner från återförsäljarsidan båda har en gedigen erfarenhet av branschen och dessutom innehar höga positioner inom vardera företag (Saunders et al., 2007).

Angående de sekundärdata som samlats in har inte samma möjlighet givits för att kontrollera tillförlitligheten, som vid ovan nämnda intervjusituationer. Eftersom vi använt oss av i huvudsak branschtidningar för empiriinsamling kan trovärdigheten för vår sekundärdata anses vara något begränsad eftersom dessa branschtidningar ofta kan vara partiska, samt att de inte utgör vetenskapliga artiklar. Data från denna källa har däremot sällan applicerats direkt på uppsatsen och anses inte utgöra någon absolut sanning, utan har snarare använts för att bekräfta tydliga vändpunkter som vi har identifierats från flertalet källor och intervjupersoner (Bryman & Bell, 2013).

Kapitel 3 – Teori

I det här kapitlet presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för vår analys och våra slutsatser. De olika teorierna och modellerna som förklaras i detta kapitel är nödvändiga för att läsaren ska förstå de bakomliggande orsakerna till varför det empiriska materialet och analysen ser ut som de gör. Den huvudsakliga teorin som används i uppsatsen är dialektiken. Dialektiken utgör basen för det antagonistiska maktförhållandet som uppsatsen ämnar studera. För att skapa ytterligare klarhet i dagligvaruhandelns utveckling har vi även valt att komplettera dialektiken med komplexitetsteorin som förklarar förändringar på marknaden i form av bifurkationer. Dialektiken och komplexitetsteorin tillsammans utgör grunden för vår egenutvecklade modell som används för att analysera det insamlade empiriska materialet.

3.1 Dialektik

Begreppet dialektik innebär konsten att samtala eller diskutera och kommer från grekiskans *dialektiké* och *tékne* (Lindholm, 1979). Begreppet förknippas med de gamla grekiska filosoferna Platon och Aristoteles, vilka i sin akademi i det antika Grekland utvecklade mycket av den vetenskap och filosofiska tankar som än idag är grunden för vår världsbild (Fink, 2012). Dialektiken kan ha många innebörder men gemensamt för de flesta är att det handlar om ett sätt att ställa argument mot argument för att sedan komma fram till nya insikter (Nationalencyklopedin, 2015b). Insikterna kan antas vara en syntes av tesen och antitesen, vilken i sin tur för utvecklingen framåt. Att finna en person som i en konversation alltid håller med sin motpart i vad denne hävdar kan vara väldigt svårt, en sådan person kallas för positivist. Det torde därför vara betydligt lättare att finna en person som faktiskt inte håller med motparten, en så kallad dialektiker (Lindholm, 1979).

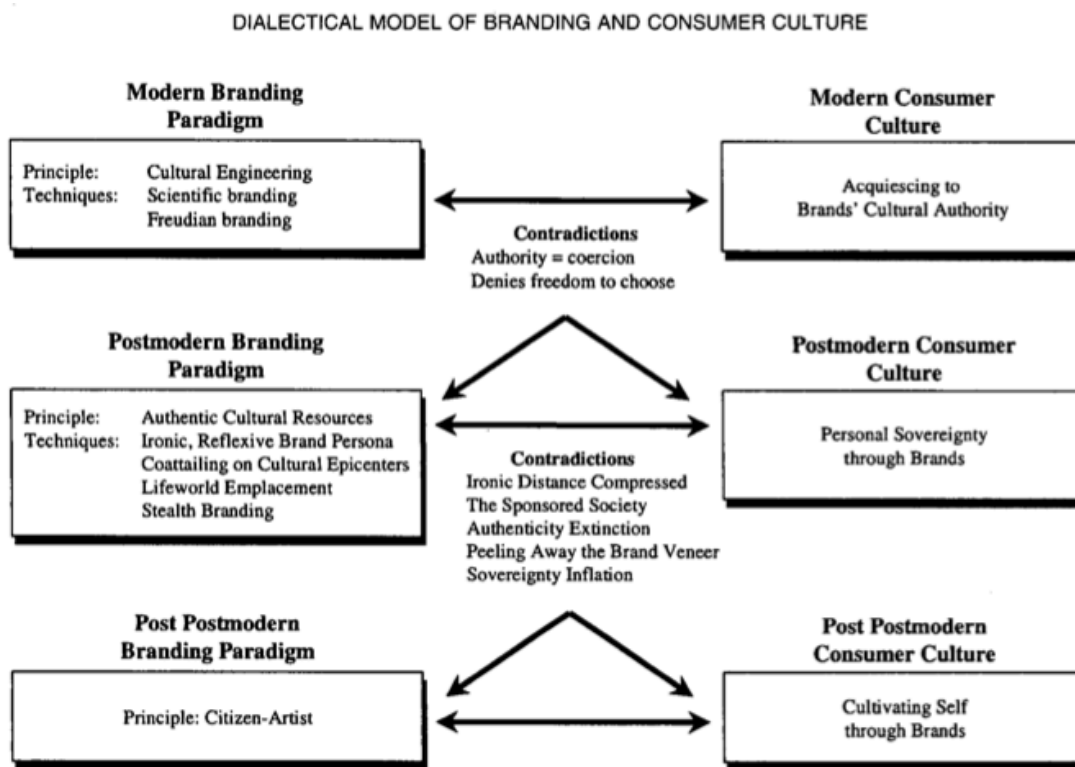
Utifrån den initiala idén om dialektiken har nutida filosofer vidare utvecklat det dialektiska tankesättet. Den tyska filosofen Immanuel Kant var en förespråkare

av det dialektiska tankesättet och dess uppbyggnad av tes, antites, och syntes (Mueller, 1958). En annan tysk filosof, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, blir ofta förknippad med dialektiken. Att Hegel däremot ska ha varit en förespråkare av den initiala tolkningen med ovan nämnda uppbyggnad av tes, antites, och syntes är däremot en skröna (Mueller, 1958). Hegel (1807) menade att denna tolkning är allt för rigid och fyrkantig och beskrev istället att den dialektiska modellen är uppbyggd av flertalet filosofiska modeller som verkar i ett motpolsförhållande mellan två extremer (Mueller, 1958).

Hegel (1807) beskriver ett sådant dialektiskt förhållande i ett samhälle eller en stat mellan herren och slaven och hur dessa tillsammans integrerar. Det fundamentala är oppositionen mellan det enskilda och det allmänna i den mänskliga existensen och Hegel (1807) menar att detta kan tolkas och kopplas till slavens och herrns dialektik som påverkar varandra ömsesidigt. Hegel (1807) beskriver en stat bestående av en syntes av det enskilda och det allmänna, där individer inte bara eftersträvar ett individuellt värde, utan människan enbart kan bara vara verkligt tillfredsställd ifall hon är satt i ett sammanhang, det vill säga i en stat. En stat kan bara bli tillfredsställd om syntesen av det enskilda och det allmänna uppnås. Detta förutsätter ett upphävande av oppositionen mellan herre och slav, det vill säga att man når en syntes av det enskilda och det allmänna (Kojève, 2012). Så länge som herren motsätter sig slaven, finns det herravälde och slaveri. Utan en störning i relationen kommer förhållandet att vara detsamma och syntesen kommer inte att uppkomma och således utveckla staten (Kojève, 2012).

På senare år har dessa filosofiska teorier omarbetats för att analysera marknadsförhållanden, det vill säga hur antagonister på marknaden agerar mot varandra för att skapa tillväxt och utveckling. Holt (2002) har till exempel med hjälp av en dialektisk modell beskrivit det antagonistiska förhållandet mellan varumärkesföretag och konsumenter (Figur 1). Med hjälp av en historisk analys av olika skeenden i förhållandet mellan de båda parterna har Holt (2002) identifierat kritiska händelser under de senaste decennierna där det antagonistiska förhållandet har bidragit till att utveckla marknaden. Holt (2002)

menar att det faktum att varumärkesföretag ständigt tvingas komma med nya sätt att marknadsföra sig, eftersom konsumenterna med tiden lär sig deras knep, bidrar till att utveckla marknaden. De två antagonisterna utvecklar således marknaden tillsammans genom att de agerar mot varandra. Interaktionen parterna emellan skapar "contradictions" (motsättningar), vilka utgör den största spänningspunkten av konflikten mellan antagonisterna. Dessa motsättningar mynnar sedermera ut till nya extrempunkter där antagonisterna får nya utgångslägen att utgå ifrån. Genom denna ständiga tävlan mot varandra utvecklas både de stora varumärkesföretagen sina varumärken samt konsumenterna sin ställning och tillsammans utvecklar de hela varumärkeskulturen (Holt, 2002).



Figur 1: Dialektisk Modell (Holt, 2002)

Giesler (2007) använder sig av en modell som liknar Holts (2002) dialektiska modell men tillämpar istället denna på förhållandet mellan musikproducenter och fildelningstjänsten Napster. Giesler (2007) menar att dramat i musikbranschen som utlösts av digitaliseringen och framför allt av Napsters intåg, har utvecklat branschen då nya sätt att sprida musik har tvingats fram.

Modellen utgörs av två antagonistiska parter som ständigt försöker utmanövrera varandra för att ta befälet på marknaden. Genom den ständiga tävnan menar Giesler (2007) att marknaden och branschen utvecklas, vilket beskrivs narrativt. Giesler (2007) använder antagonistiska parter i sin modell, som liksom Holts (2002) beskriver störningar vilka skapas av motsättningar mellan antagonisterna och leder till en syntes av de båda parternas tes respektive antites.

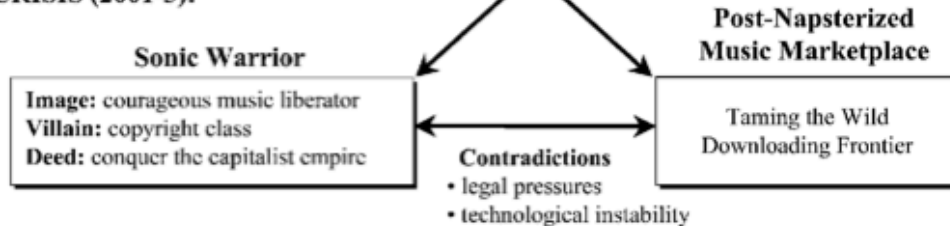
Exempelvis menar Giesler (2007) att musikbranschen mellan åren 1999-2001 präglades av Napsters revolutionerande sätt att sprida musik genom digitalisering. Motsättningarna från Napsters antagonister, nämligen de traditionella skivbolagen, ledde till slut till Napsters fall. Däremot bidrog Napsters inmarsch på marknaden till en förändring av den traditionella musikbranschen och Napsters antagonister var tvungna att anpassa sig till de rådande förhållandena, vilket utvecklade marknaden mot en ny "Post Napsterized" musikbransch. Detta var startskottet till den revolution inom musikbranschen som nedan beskrivs i Gieslers (2007) modell (Figur 2). Narrativismen som Giesler (2007) använder sig av sätter branschen i större kontext för att få läsaren att förstå den komplexa kultur som råder inom musikbranschen. Giesler (2007) beskriver utvecklingen inom branschen på ett narrativt sätt och hur utvecklingen går framåt genom det antagonistiska förhållandet i den dialektiska teorin.

THE WAR ON MUSIC DOWNLOADING, 1999–2006

BREACH (1999-2001):



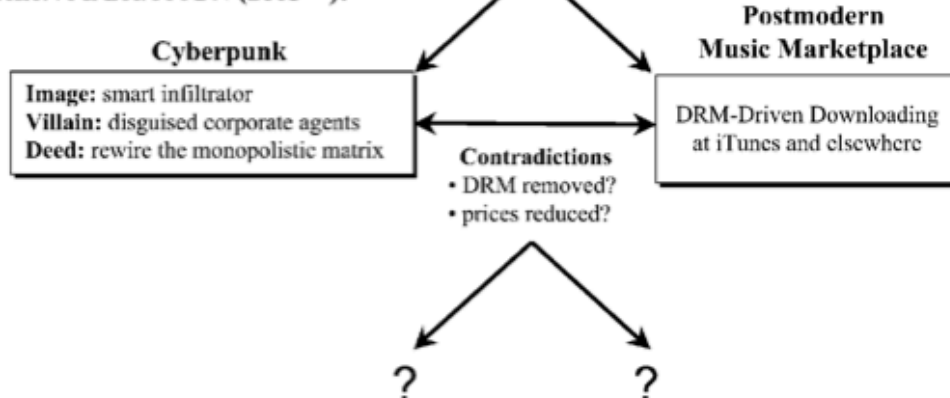
CRISIS (2001-3):



REDRESS (2003-5):



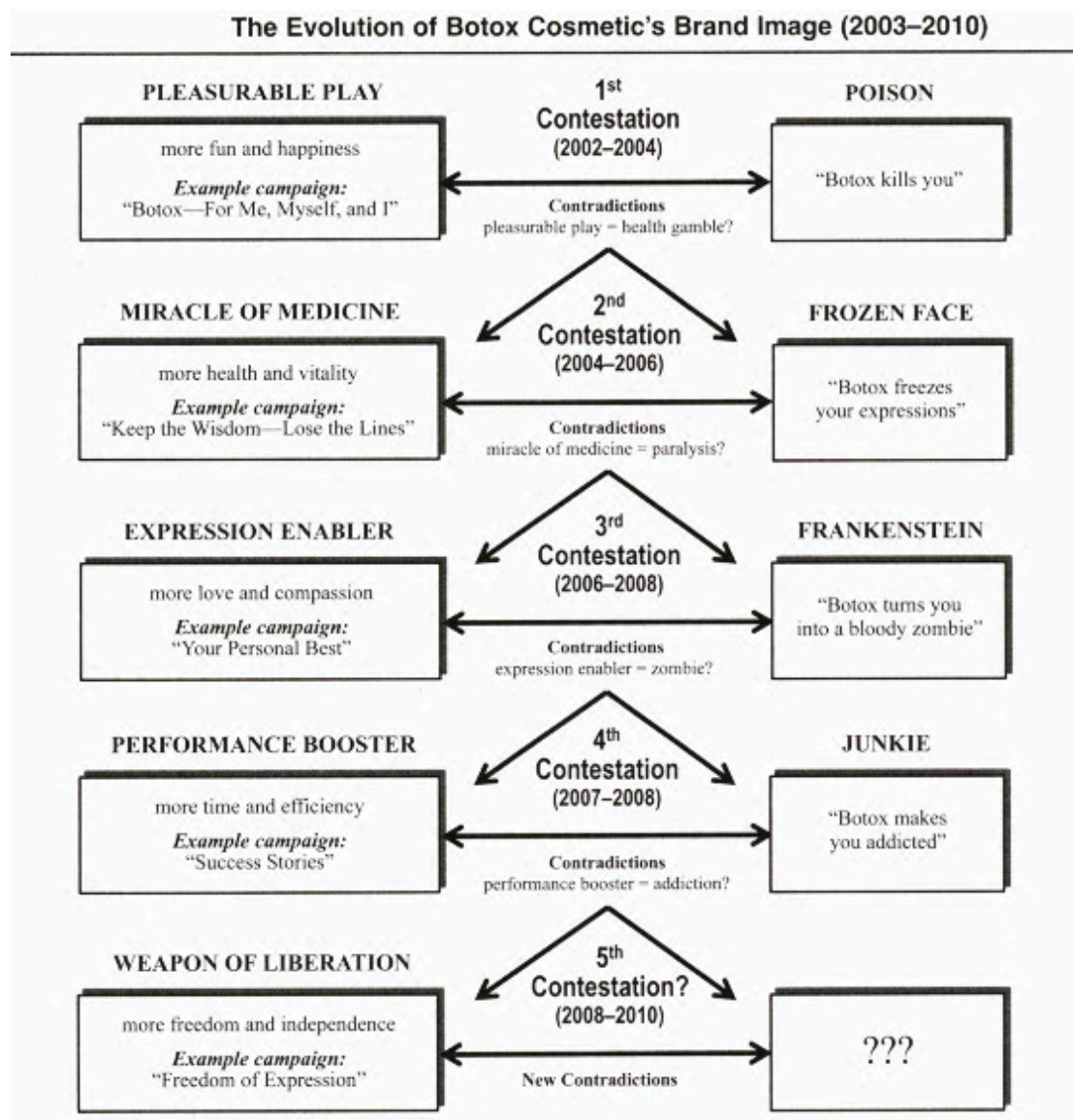
REINTEGRATION (2005→):



Figur 2: Dialektisk Modell (Giesler, 2007)

Giesler (2012) beskriver en liknande situation, när han liksom i tidigare verk (Giesler, 2007) använder sig av en dialektisk modell. Giesler (2012) beskriver hur Botox varumärkesimage utvecklats genom att antagonisters ställningstagande för eller emot Botox som produkt och varumärke tillsammans utvecklar den generella synen på Botox och plastikkirurgi i stort. Giesler (2012)

beskriver Botox utveckling, från det att produkten blev introducerad på marknaden och konsumenter redan från detta stadiet tog ett aktivt beslut att antingen vara för eller emot produkten. Under en åtta år lång period har de båda parterna sedan bestritt varandras argument, huruvida Botox är bra eller dåligt, vilket sedermera har utvecklat Botox som varumärke och allmänhetens syn på plastikkirurgi. Exempelvis marknadsfördes Botox i det initiala stadiet som något som var kul och skulle bringa lycka till konsumenten (Figur 3). Antagonisterna gick däremot till hårt motstånd och hävdade att det var en livsfarlig produkt, vilket tvingade Botox att tänka om och arbeta fram nya strategier, vilket bidrog till att utveckla marknaden (Giesler, 2012).

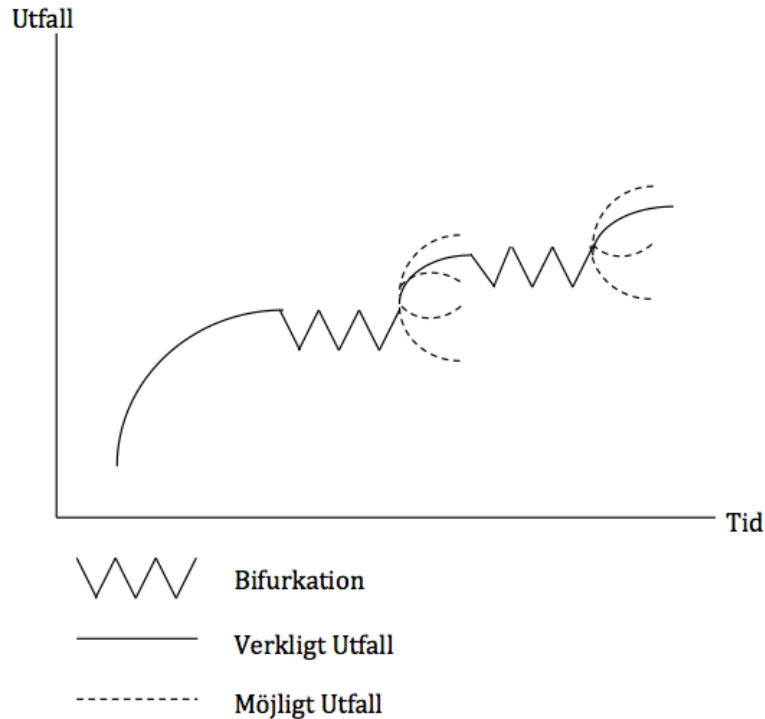


Figur 3: Dialektisk Modell (Giesler, 2012)

3.2 Komplexitetsteorin

Från teorier om dissipativa strukturer som vanligtvis används vid kemiska reaktionssystem har komplexitetsteorin vuxit fram genom att anpassa den dissipativa teorin till affärsvärlden (Malm & Eneroth, 1996). Enligt Prigogine och Stengers (1985) är dissipativa strukturer benämningen på en typ av förlopp som inte befinner sig i jämvikt. Tidigare hade fokus enbart lagts vid sluttillståndet och inte förloppet, så kallat jämvikts-termodynamik, men Prigogine och Stengers (1985) menade att nya strukturer kan uppstå även långt från jämvikt och beror på olika typer av energi som tillförs förhållandet. Genom att iaktta dessa icke-jämviktsförhållanden kan man utläsa övergångar från oordning och kaos till en ny slags ordning (Prigogine & Stengers, 1985). Den nya ordningen som uppstår beror till stor del på hur det ursprungliga läget såg ut, innan kaoset utbröt samt vilken typ av energi som riktats mot förhållandet (Lichtenstein, 2014). De dissipativa strukturerna erbjuder en teoretisk förklaring till varför organisationer utvecklas. Genom ett antal stabila perioder som punkteras av drastiska förändringar drivs marknaden framåt (Miller & Friesen, 1980).

Komplexitetsteorin kan användas för att beskriva hur en bransch förändras och utvecklas över tid. Teorin utgår från att branschen först befinner sig i ett stabilt läge för att sedan utsättas för någon typ av fluktuation eller "bifurkation". Dessa bifurkationer utgör störningar som skapar kaos på marknaden för att sedan skapa ett nytt förändrat stadie av marknaden när kaoset lagt sig (Figur 4). Bifurkationerna är viktiga för marknads utveckling då de skapar en dynamisk struktur som leder till att marknaden drivs framåt. När bifurkationerna närmar sig sin bristningspunkt är marknaden mycket känslig för påverkan och dess struktur kan ta många olika riktningar. Den nya strukturen som uppstår bestäms dels av bifurkationerna men också av det initiala tillståndet och den bakomliggande historiken (Malm & Eneroth, 1996).



Figur 4: Komplexitetsteorin (Malm & Eneroth, 1996)

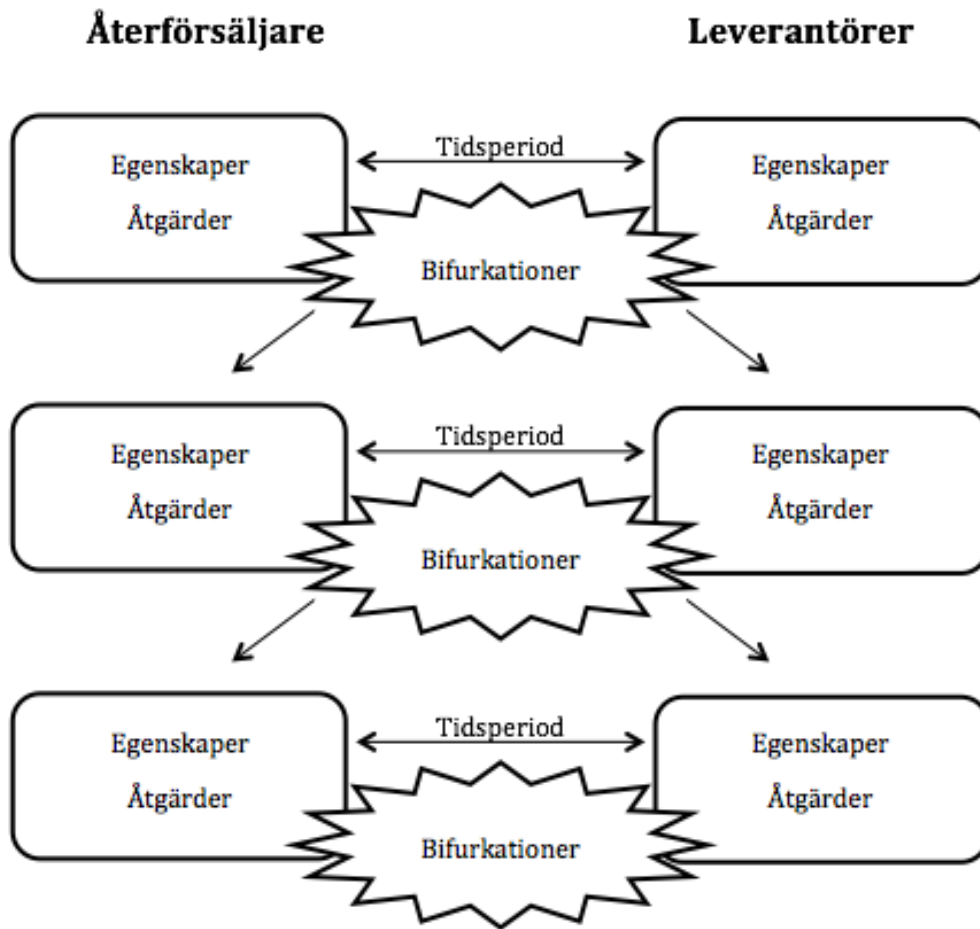
För att förenkla teorin och bifurkationsbegreppet liknar Malm och Eneroth (1996) komplexitetsteorin vid en vattenstråle där strålen först sprutar konstant i en viss riktning. Om något skulle störa vattenstrålen skulle den först hamna i ett kaotiskt tillstånd där vattnet sprutar åt alla håll, för att sedan återgå till en stabil stråle som inte nödvändigtvis sprutar åt samma håll som det ursprungliga. Riktningen kan delvis bero på slumpen men också påverkas av det historiska läget och andra faktorer som orsakade kaoset (Malm & Eneroth, 1996).

3.3 Egenutvecklade Modell

Holt (2002) och Giesler (2007, 2012) har legat till grund för uppsatsens teoretiska referensram eftersom vi har valt att applicera den dialektiska modellen på dagligvaruhandelns utveckling. För att ytterligare skapa en egen prägel på modellen och för att få denna att bli mer applicerbar på vår studie har vi valt att utveckla ett eget teoretiskt ramverk bestående av den dialektiska modellen och komplexitetsteorin i kombination. Syftet med denna sammanslagning är att på ett tydligare sätt kunna förklara hur bifurkationerna i

komplexitetsteorin fungerar som katalysatorer och således utvecklar syntesen, som utvecklas genom bifurkationer mellan tesen och antitesten, i vårt fall mellan leverantörer och återförsäljare.

Synteserna utvecklas successivt och utifrån dessa utvecklas nya teser och antiteser kontinuerligt över tid, vilket för utvecklingen av branschen framåt. Eftersom förhållandet vi ämnar beskriva inte innehåller någon direkt tes respektive antites, utan istället två antagonister i form av leverantörer och återförsäljare, kan inte den dialektiska modellen appliceras direkt på vårt problem. Tankesättet är däremot liknande och kommer därför att anammas i vårt ramverk (Figur 5). Eftersom intentionen är att se hur marknaden har utvecklats över tid och tagit nya vändningar genom dramatik på marknaden, är det passande att ha ett narrativt fokus på vårt ramverk. Det narrativa perspektivet är som tidigare nämnt ett berättande perspektiv med beskrivande inslag som anger vilka vändningar och således utvecklingsriktningar som marknaden kan komma att ta under en period (Gielser, 2007). Vårt ramverk kommer att beskriva utvecklingen och kommer att sträcka sig från början av 1980-talet till nutid, det vill säga år 2015. Nedan följer den modell som vi konstruerat genom att kombinera ovan nämnda teorier (Figur 5).



Figur 5: Egenutvecklad Dialektisk Modell

Kapitel 4 – Analys

I detta kapitel är syftet att försöka identifiera ett antal vändpunkter som kan ha bidragit till utvecklingen av dagligvaruhandeln under de senaste tre decennierna samt vilka faktorer som har lett till dessa vändpunkter. Detta kommer att göras genom en genomgång av sekundärdata från branschskrifter och tidningar samt intervjuer med erfarna personer från dagligvaruhandeln. I kapitlet förs genomgående ett analytiskt resonemang där den tidigare presenterade teoretiska referensramen kopplas till det empiriska materialet. Vi utgår från den dialektiska modellen och bygger successivt upp vår egenutvecklade modell genom att söka efter bifurkationer och vändpunkter som utvecklat marknaden. Analysen ligger sedan till grund för den diskussion som följer i nästkommande kapitel där den slutgiltiga modellen presenteras.

4.1 Historisk genomgång

4.1.1 1980-1990

“På 1970-talet var leverantörerna kungar - de åkte runt till butiker och bestämde helt och hållet själva” – Erik Wallin (intervju, 2015-03-23)

Historiskt sett har koncentrationen i leverantörsledet varit mycket hög. Detta har till exempel inneburit att mindre ICA-handlare inte har haft mycket att säga till om gentemot de stora leverantörerna (Wirsell & Fahlin, 2007). Att leverantörerna kunde kräva mer av återförsäljarna än vad återförsäljarna kunde kräva av leverantörerna berodde mestadels på skillnaden i storlek, då storlek ofta medför makt. Förhållandet kan liknas vid Gieslers (2007) dialektiska modell där skivbolagen vid det initiala läget hade mycket makt på grund av sin storlek, vilket gjorde att de kunde styra och ställa på marknaden.

I början av 1980-talet var läget detsamma, leverantörerna var proffs på att driva sina fabriker och de hade en säljkår som åkte runt i landet och förhandlande med

varje handlare på lokal nivå. På grund av dålig transparens mellan olika butiker, exempelvis mellan olika ICA-handlare, kunde leverantörerna hantera kunder på olika sätt gällande exempelvis priser, kampanjer och rabatter (Erik Wallin, intervju, 2015-03-23).

“Förhandling fördes mellan den mindre återförsäljaren och den större leverantören vilket gjorde att säljaren och således leverantören hade ett maktövertag” – Erik Wallin (intervju, 2015-03-23).

I början av 1980-talet infördes EAN-systemet i den svenska dagligvaruhandeln, vilket innebar att alla varor märktes med en streckkod (Tidningarnas Telegrambyrå, 1984b). Detta innebar således att det gamla systemet med prislappar som manuellt placerades på varje produkt försvann (Erik Wallin, intervju, 2015-03-23). Detta lade grunden till en mer digitaliserad era vilket effektiviserade branschen på ett revolutionerande sätt och anses således vara en viktig bifurkation som ändrade förutsättningarna på marknaden enligt komplexitetsteorin (Malm & Eneroth, 1996).

“EAN-systemet förändrade förutsättningarna på marknaden, digitaliserade branschen och gav aktörerna, speciellt de stora återförsäljarna och i synnerhet ICA, grunden till deras nuvarande framgång.” – Erik Wallin (intervju, 2015-03-23)

Den främsta förändringen kom att handla mycket om bearbetning av kundmassan, då i synnerhet återförsäljare på ett mycket effektivare sätt kunde behandla information gällande varorna (Erik Wallin intervju, 2015-03-23). Detta var ett första steg i återförsäljarnas försök att stärka sin position gentemot leverantörerna. Genom EAN-systemet kunde återförsäljarna på ett mer effektivt sätt driva sin verksamhet som professionella aktörer på en marknad som hade börjat digitaliseras, eftersom det innebar kostnadseffektivisering och bättre tillgång till information.

Eftersom införandet av EAN-systemet främst infördes hos stora aktörer inom återförsäljarledet fick dessa ett försprång gentemot mindre återförsäljare som

redan i detta stadiet börjat tappa konkurrenskraft till förmån för de tre stora blocken, ICA, KF och Saba-Dagab. Antalet butiker minskade och grossisterna blev större med färre anläggningar, vilket vid mitten av 1980-talet ledde till sämre försäljning, då sämre konkurrens orsakade höga priser, något som präglade den svenska dagligvaruhandeln därefter. De tre blocken hade vid denna tidpunkt ökat sin andel från 50 % till 76 % sedan 1974 och bland blocken var ICA den stora vinnaren. (Tidningarnas Telegrambyrå, 1984a). Försäljningen fortsatte dock att minska fram till år 1986 då bättre tider medförde en försäljningsökning inom alla branscher, inte minst dagligvaruhandeln (Tidningarnas Telegrambyrå, 1986).

”Det stora greppet för återförsäljarna kom genom centraliseringen som har skett i flera etapper” – Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

På 1970-talet inledde ICA en genomgående omstrukturering i form av en centralisering av organisationen, vilket skulle komma att få betydande effekter för ICA och hela dagligvaruhandeln i stort (Wirsäll & Fahlin, 2007). Fler butiker öppnades under 1980-talet och ICA stärkte sin ställning på marknaden. Omstruktureringen ledde till bättre samarbete och således bättre transparens mellan fria handlare som var duktiga på att driva butik. Tydligare diskussioner fördes mellan leverantörssidan och återförsäljarsidan och centraliseringen ledde till stordriftsfördelar vilket gav återförsäljarna allt mer makt (Erik Wallin, intervju, 2015-03-23). Anders Nyberg, vice VD på Axfood bekräftar i Svenska Dagbladet att det har skett en viss maktförskjutning och säger att *”Balansen har förändrats. Tidigare var det leverantörerna som styrde och ställde i svensk handel, de hade all kunskap”* (Larsson & Wahlberg, 6 november 2002a, s.50).

Förändringen skedde dock inte över en natt utan var en kontinuerlig process som pågick under hela 1980-talet och kulminerade 1989-1990 då ICAs ägande och organisation förändrades i och med beslutandet om ”ICA 90” under årsstämman 1989. Beslutet om ”ICA 90” innebar att den regionala indelningen upphörde och handlarna blev direkta aktieägare i moderbolaget. ICA hade således gått från att vara en mängd separata handlare till en centralt styrd

koncern som därefter kunde bemöta sina leverantörer i enad front (Wirsäll & Fahlin, 2007).

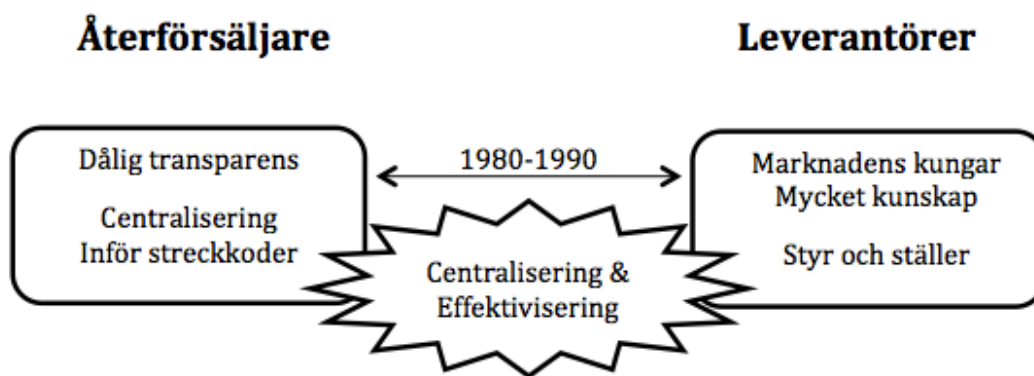
Under denna tioårsperiod var återförsäljarnas centralisering i kombination med effektiviseringen i form av EAN-systemet det som lade grunden till återförsäljarnas framgång. Genom centraliseringen hamnade ICA i ett bättre förhandlingsläge gentemot sina leverantörer eftersom gemensamma beslut om till exempel inköp sköttes centralt, vilket innebar att de enskilda handlarna kunde fokusera på sin expertis, nämligen att driva butik. De lyckades således uppnå det bästa av två världar, det vill säga en central styrning som medförde stordriftsfördelar och en bättre förhandlingsposition, samtidigt som de enskilda butikerna fortfarande var anpassade till och kunde fokusera på sina lokala marknader. På så sätt förändrades inte återförsäljarnas förhållande gentemot konsumenterna, men däremot fick de en betydligt bättre position gentemot leverantörerna.

Centraliseringen och effektiviseringen kan liknas vid komplexitetsteorins bifurkationer som rörde om på marknaden (Malm & Eneroth, 1996). I och med återförsäljarnas aktioner förändrades förutsättningarna, parterna blev allt mer lika varandra och började agera på liknande sätt, vilket ur en maktsynpunkt gynnade återförsäljarna. De handlade på liknande premisser och det läge som tidigare kunde liknas vid David och Goliat hade förändrats. Leverantörerna var under denna era den part som var experter på sina produkter kundernas preferenser och återförsäljarna förlitade sig på leverantörernas kunskaper snarare än att själva utbilda sig.

Återförsäljarna agerade tydligt dialektiskt för att skapa konkurrensfördelar mot leverantörerna, men några motsvarande dialektiska aktioner från leverantörssidan vidtogs inte (Holt 2002; Giesler 2007, 2012). Eftersom effekterna av centraliseringen inte gav utslag direkt var leverantörerna alltför passiva och förstod inte vikten av att agera mot återförsäljarna. Paralleller kan återigen dras till Gieslers (2007) dialektiska modell och exemplet med skivbolagen mot den illegala fildelningstjänsten Napster, där skivbolagen till

skillnad från leverantörerna vidtog åtgärder för att sätta käppar i hjulen för sin antagonists frammarsch och de lyckades därigenom efter ett par år tysta sin motpart. Från detta läge uppkom nya hinder för skivbolagen, men de fortsatte trots allt att ständigt motarbeta antagonisten och marknaden utvecklades utefter bifurkationerna, vilket har lett till en ömsesidig utveckling av musikbranschen (Giesler, 2007). Trots att dagligvaruhandeln historiskt sett ansetts vara väldigt antagonistisk, agerade inte leverantörerna mot återförsäljarna.

Förhållandet mellan återförsäljare och leverantör under den här perioden skildras i vår egenutvecklade modell som är indelad i olika tidseror. Första eran illustreras nedan i den första delen av modellen (Figur 6). I modellen syns tydligt hur återförsäljarledet präglas av dålig transparens men att de under den här perioden centraliserar och inför streckkoder vilket skapar en bifurkation på marknaden i form av centralisering och effektivisering. På leverantörssidan däremot illustreras att leverantörerna var de som bestämde på marknaden då de hade all kunskap, på så sätt hade de fortfarande ett övertag gentemot återförsäljarna.



Figur 6: Modell, del 1

4.1.2 1990-2000

I början av 1990-talet upplevde Sverige en omfattande finanskris som påverkade landet i stort (Wirsäll & Fahlin, 2007). Däremot påverkades inte dagligvaruhandeln avsevärt då behovet av dagligvaror tenderar att vara konstant vid fluktuationer i ekonomin. Konsumenter drar istället in på andra utgifter än livsmedel i sämre tider. Däremot kan konsumtionsmönstren inom dagligvaruhandeln påverkas då konsumenter tenderar att välja lågprisalternativ i sämre tider (HUI, 2012). Något som därför skulle kunna vara en stor bifurkation enligt Malm och Eneroths (1996) komplexitetsteori, hade däremot inte speciellt stor påverkan på den svenska dagligvaruhandeln.

Den fortsatt ökade koncentrationen bland återförsäljarna ledde till ett oligopolliknande läge på marknaden där de stora aktörerna fortsatte att växa kraftigt på bekostnad av de mindre aktörernas marknadsandelar. De tre stora återförsäljarna uppnådde tillsammans år 1991 en marknadsandel på 75 % av den svenska dagligvaruhandeln. Den dåliga konkurrensen bidrog till högre priser vilket i sin tur ledde till missnöje på den alltjämt väldigt prisfokuserade dagligvaruhandeln (Jansson, 1991). Detta missnöje banade väg för nya aktörer på marknaden, nämligen lågprisaktörerna, då konsumenterna var öppna för nya prispressande alternativ.

Dessa aktörer konkurrerade ut de redan pressade småbutikerna som inte kunde matcha de upp till 25 % lägre priserna som lågprisaktörerna kunde erbjuda. I början av 1990-talet var lågprisbutikerna marknads stora vinnare, då de lyckats erövra cirka 5 % av marknaden. Dessa aktörer expanderade kraftigt genom låga priser som de lyckades hålla på grund av enklare butiker med ett lägre antal artiklar och färre personal (Lyregård, 1992). Exempelvis erbjöd Rema 1 000 och ICA-ägda Rimi fem stycken ketchupprodukter istället för femton och hade ungefär 1 200 artiklar istället för 5 000 i butik (Falk, 1992). Lågprisaktörernas intåg tvingade de existerande aktörerna att ändra sin prissättning, genom att införa ett ständigt lågpris istället för de tillfälliga, rödmärkta extrapriserna (Karlsson, 1993). Införandet av lågpris kan ses som en

viktig bifurkation som påverkade branschens utveckling (Malm & Eneroth, 1996). Det tvingade aktörerna att tänka om och ändra sina strategier för att förbli konkurrenskraftiga. De stora återförsäljarna hotades inte direkt av den nya lågpristrenden då de själva satsade på egna lågpriskedjor. Däremot drabbades de små kedjorna desto mer då de inte hade råd att pressa priserna i samma utsträckning. Branschen i stort förändrades på så sätt att priserna sjönk en del och antalet aktörer minskade.

Återförsäljarna fokuserade mer och mer på kärnverksamheten, exempelvis sålde ICA av Lindex och Ellos som tidigare ingått i koncernen (Wirsäll & Fahlin, 2007; Lindstrand, 1993). På ICA infördes även ett kundlojalitetsprogram 1991 då ICA-kortet lanserades, vilket lade grunden till den höga kundlojalitet som ICA har än idag (Petersson, 1995). Precis som ICA började KF under denna period fokusera mer på dagligvaruhandeln.

“För COOPs del började det största förändringsarbetet när de började sälja av sina producerande enheter för att fokusera på driften av kärnverksamheten, vilket var butiker” – Erik Wallin (intervju, 2015-03-23)

På grund av sämre tider slogs många butiker ihop med syftet att på ett mer effektivt sätt konkurrera mot lågprisbutikerna genom stordriftsfördelar (Lerner, 1993). Även det tredje blocket med butikerna Dagab, Saba, Hemköp och Pressbyrån valde ett par år senare att samla sin dagligvaruhandel i ett helägt bolag under namnet Axel Johnson Saba AB för att bli starkare i konkurrensen mot både leverantörerna samt de två andra återförsäljarblocken (Tidningarnas Telegrambyrå, 1995a).

Den historiska situationen med ett maktövertag för leverantörerna hade under det senaste decenniet börjat förskjutas mot ett jämviktsläge. Detta jämviktsläge uppstod enligt Erik Wallin (intervju, 2015-03-23) någon gång under 1990-talets mitt, även om ett exakt datum dock inte kan fastställas. En möjlig förklaring till problematiken med att fastställa ett exakt datum för jämviktsläget på marknaden kan vara att maktförhållandet mellan leverantörer och återförsäljare

skiljer sig från kategori till kategori. Inom vissa kategorier kunde återförsäljarna lättare byta ut leverantörernas varumärken och inom andra kategorier var leverantörernas produkter och varumärken väldigt starka och svårutbytbara. Därav blev bifurkationerna olika kraftiga och maktförhållandet tippade inte över i alla kategorier samtidigt, vilket gör det svårt att fastställa när jämviktsläget infann sig.

Något som däremot kan fastslås är att leverantörerna från och med jämviktsläget fick det allt svårare att behålla sin starka maktposition på marknaden och ett skifte mot en mer återförsäljarledd dagligvaruhandel hade skett (Erik Wallin, intervju 2015-03-23). Med den ökade makten fick återförsäljarna möjligheten att pressa leverantörerna till bättre priser, delvis genom stordriftsfördelar, men även på grund av konkurrensbristen som orsakades av svårigheterna för nya aktörer att ta sig in på den koncentrerade marknaden (Britz, 1995).

“Ett sätt för leverantörerna att jobba är att göra sitt varumärke mycket starkare.”

– Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

Leverantörer tvingades att vidta åtgärder för att överleva på marknaden vilket ledde till att de började fokusera mer på att exponera sina varumärken och skapa en relation till konsumenterna (Pagot, 1996). Detta var och är fortfarande den tydligaste motaktionen som leverantörerna vidtagit i det dialektiska förhållandet (Holt, 2002; Giesler 2007, 2012). Deras varumärken är det som skiljer dem från sina konkurrenter. Produkternas fysiska komponenter kan nästan alltid kopieras men den emotionella kopplingen som konsumenterna har till ett varumärke är inte lika lätt att återskapa. Leverantörernas varumärkesbyggande var en viktig motaktion i den dialektiska modellen som sedan dess ständigt pågått för att stärka konkurrenskraften gentemot återförsäljarna.

På grund av återförsäljarnas kraftiga expansion hade grossisterna delvis tappat sin funktion i distributionskedjan. Detta ledde till att leverantörerna tvingades omstrukturera sin distribution för att inte vara lika beroende av grossisterna. Flertalet av de stora bryggerierna levererade därefter största delen direkt till

butik och de började även fokusera på vad slutkonsumenten efterfrågade (Pagot, 1995).

På grund av de tre stora aktörernas dominerande ställning var konkurrensen på marknaden bristfällig, vilket i sin tur ledde till höga priser. För att få bukt med detta tillsatte regeringen en utredning för att granska konkurrensen inom dagligvaruhandeln. De beslutade i detta skede att införa nya lagar för att göra det lättare för nya aktörer att ta sig in på marknaden (Svensson, 1997). Vid samma tid beslutades även att en momssänkning skulle ske på livsmedel för att på så sätt försöka få ner priserna (Fredriksson, 1995). Precis innan momssänkningen införde ICA och KF ett prisstopp mot sina leverantörer vilket innebar att de inte accepterade några prishöjningar från dem. Syftet med detta var att lugna ner marknaden och kunderna inför momssänkningen, samt att förhindra mellanhänder från att ta hand om mellanskillnaden (Tidningarnas Telegrambyrå, 1995b). Den här typen av aktion från återförsäljarnas sida är ett tydligt exempel på dialektiken på marknaden samt en indikation på att återförsäljarna tid denna tidpunkt satt i en mer förmånlig position ur ett maktperspektiv (Holt, 2002; Giesler 2007, 2012).

“EU-inträdet 1995 var helt avgörande för handeln” – Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

Ytterligare en faktor som präglade den svenska dagligvaruhandeln i mitten av 1990-talet var den ökade internationaliseringen som hade tagit ytterligare fart i och med Sveriges medlemskap i EU. Medlemskapet innebar en friare rörelse av kapital, varor och människor mellan länder vilket bidrog till att internationella aktörer kom in på den svenska dagligvarumarknaden (Peter Svensson, intervju, 2015-03-24). Tack vare medlemskapet pressades också matpriserna med cirka 2-3 %. Internationaliseringen ledde även till ett ökat samarbete mellan de nordiska länderna, vilket bidrog till att skapa en nordisk dagligvarumarknad (Tidningarnas Telegrambyrå, 1997). Medlemskapet var en bifurkation som bidrog till att marknaden öppnades upp vilket förändrade spelreglerna och gav nya aktörer möjlighet att etablera sig i Sverige. Däremot var det fortfarande svårt

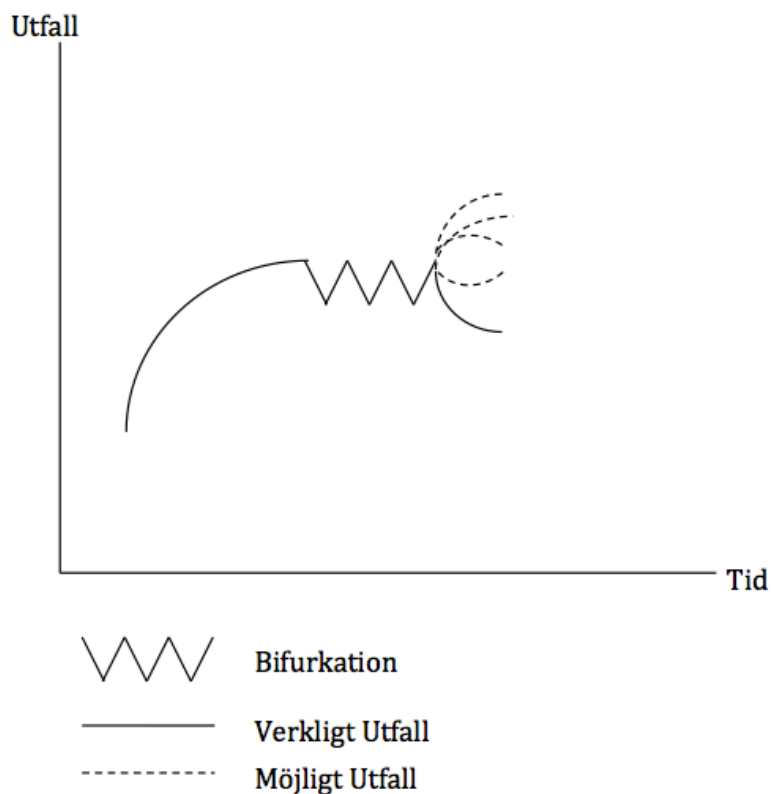
för nya aktörer att ta sig in på den koncentrerade marknaden och i svenskarnas medvetande då svenskar tenderar att ha annorlunda köpvanor när det gäller dagligvaror än övriga européer.

I slutet av 1990-talet kunde man se en tydlig trend i att stormarknader som etablerats i städernas utkanter tagit över och börjat konkurrera ut de traditionella livsmedelsbutikerna i städerna. Särskilt bra gick det för stormarknader med lågpris då många svenskar föredrog att ta bilen och storhandla en gång i veckan för att spara tid och framför allt pengar (Bengtson, 2000). År 1980 hade stormarknaderna ungefär 5 % av marknaden, 1997 hade de ökat sin andel till hela 10 % och utvecklingen spåddes fortsätta i framtiden (Österholm, 1999).

Inför millenniumskiftet började flera aktörer att tänka i nya banor och de första internetbutikerna för matvaror lanserades. Man spådde att e-handeln skulle stå för upp till 10 % av den totala försäljningen av dagligvaruhandeln inom ett par år och därmed bli en viktig utmanare till stormarknaderna, men än så länge gick det ganska trögt, främst eftersom att varorna var signifikant dyrare då de plockades ihop av personal i de traditionella butikerna. (Victorin, 1998; Genborg, 1999; Österholm, 1999).

“Jag brukar kalla det för den första vågen av e-handel.” – Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

Det visade sig senare att konsumenterna inte var redo för den här typen av nymodigheter. Företagen var före sin tid och hade antagligen vunnit på att avvakta med sina internetlanseringar tills marknaden var mer mogen. Detta hade kunnat bli en stor bifurkation men istället fick den bakslag och utvecklades inte uppåt utan snarare nedåt vilket kan ha gjort att nästa lansering inte blev lika framgångsrik som den hade kunnat bli (Figur 7) (Malm & Eneroth, 1996).



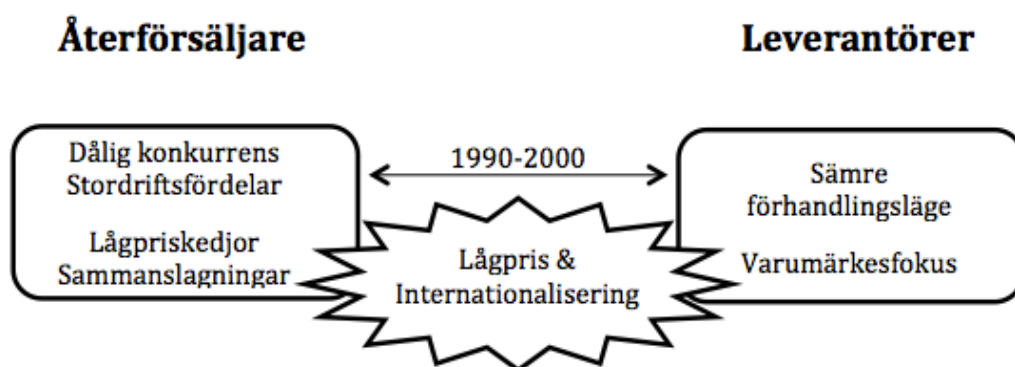
Figur 7: Negativt bifurkationsutfall (Malm & Eneroth, 1996)

I slutet av 1990-talet karaktäriserades marknaden av ett antal större fusioner på återförsäljarsidan. ICA bildade en ny nordisk livsmedelskedja med norska Hakongruppen, med intentionen att kunna samordna inköpen, då de till stor del hade samma leverantörer (Samuelsson, 1998). Genom sammanslagningarna lyckades de förbättra sin förhandlingsposition ytterligare gentemot leverantörerna då det innebar ännu större stordriftsfördelar. ICA var dock tydliga med att de skulle förbli en småföretagarstyrd koncern (Samuelsson, 1998). På så sätt lyckades de behålla sin konkurrensfördel att både ha möjlighet att arbeta och förhandla centralt i enad front och samtidigt dra nytta av de lokala småföretagens fördelar.

I det tredje blocket gick Dagab och D-gruppen samman och bildade D&D med Axel Johnson AB som ensam ägare (Tidningarnas Telegrambyrå, 1998). Dessa fusioner var inte unika för den svenska marknaden, utan liknande sammanslagningar skedde på den internationella marknaden och antogs bero på Wal-Mart's aggressiva expansion i Europa (Nerikes Allehanda, 1999). Det sista

omvälvande som skedde under 1900-talet på den svenska dagligvarumarknaden var en omfattande affär som skedde när holländska Royal Ahold köpte in sig i ICA. Detta visade sig bli positivt för ICA-handlarna då deras aktievärde fyrdubblades, vilket gav dem möjlighet att tänka mer långsiktigt (Hasselskog, 1999).

Nedan skildras den andra eran i vår egenutvecklade modell (Figur 8). Under den här tioårsperioden präglades marknaden av dålig konkurrens på återförsäljarsidan med enbart ett fåtal stora aktörer som dominerade och växte sig starkare genom sammanslagningar och uppköp vilket gav dem stordriftsfördelar. De introducerade också lågpriskedjor för att kunna konkurrera på den priskänsliga marknaden. Leverantörerna hamnade här i ett allt sämre förhandlingsläge då återförsäljarna växte sig starkare. Deras strategi var då att öka sitt varumärkesfokus och bygga starkare varumärken som återförsäljarna inte kunde klara sig utan. De största händelserna som bidrog till bifurkationen under den här tidsperioden var den ökade efterfrågan av lågprisvaror samt internationaliseringen som bidrog till ökad konkurrens både på återförsäljarsidan, men också i leverantörsledet då det öppnade upp marknaden för nya aktörer.



Figur 8: Modell, del 2

4.1.3 2000-2005

I början av 2000-talet ökade koncentrationen ytterligare i de tre blocken (Frank, 2000). Den hårda konkurrensen tvingade COOP till fusionsplaner med sina nordiska motsvarigheter och bildade därefter en nordisk jätte i COOP-Norden (Bengtsson, 2000). Genom sammanslagningen hoppades COOP kunna pressa priserna på sikt (Leigard, 2001). Även det tredje blocket genomgick en betydande sammanslagning då Hemköp och D&D gick samman och förvärvade Spar Sverige, som sedermera blev Axfood (Pettersson, 2000). Vid denna tidpunkt hade ICA 35 % av marknaden medan COOP och Axfood hade 24 % respektive 20 % (Tidningarnas Telegrambyrå, 2000). ICA växte sig starkare vilket tvingade de andra blocken till sammanslagningar för att inte halka efter mer än vad de redan gjort.

Vid denna tid trädde en ny aktör in på den svenska dagligvaruhandeln, nämligen den tyska superlågpriskedjan Lidl. Lidl startade upp sin verksamhet från grunden, initialt med grossistverksamhet för att sedan öppna upp butiker (Affärsvärlden, 2001). Lidl påbörjade sin etableringsfas, i synnerhet i Skåne och började sin resa som en seriös aktör på den svenska dagligvaruhandeln (Sydsvenskan, 2001). Lidls intåg på marknaden introducerade Sverige för superlågpriset vilket förutspåddes få stora effekter på den prisfokuserade svenska marknaden. Intåget skapade stor osäkerhet inom branschen och således en bifurkation som lämnade branschen i ett kaotiskt skede (Malm & Eneroth, 1996).

“Det tar dock lång tid för utländska aktörer att etablera sig på grund av de initiala aktörernas storlek och styrka.” – Peter Svensson (intervju, 2015-03-24)

Etableringen gick dock inte helt smärtfritt då många kommuner valde att sätta käppar i hjulen för Lidls etableringsplaner för att skydda den alltmer urvattnade stadskärnans småbutiker (Helsingborgs Dagblad, 2002; Larsson, 2002b). Istället prioriterades de redan existerande aktörerna som fick förtur till de bästa lägena vid sin expansion tack vare dess storlek och styrka. På grund av den dåliga

kommunala planeringen försvårades möjligheterna för lågpriskedjor att etablera sig (Sundström, 2004). ICA, COOP och Axfood hade i detta läge tillsammans 90 % av marknaden, och i vissa kommuner hade ICA över 60 % av marknaden (Larsson, 2002b). Axfood gick väldigt starkt framåt, speciellt kedjorna Axfood Lågpris och Axfood Partihandel (Dahlin-Ros, 2002) och Willys spreds över hela landet (Nilsson, 2001). Kommunernas försök att stoppa spridningen av utländska kedjor ledde till att vad som hade kunnat bli en mycket stor bifurkation enligt Malm och Eneroths (1996) komplexitetsteori, som snabbt hade kunnat få stor genomslagskraft, inte påverkade marknaden i samma utsträckning som man först trott. Lidl's intåg påverkade dock marknaden på sikt, men inte över en natt som befarats av vissa och hoppats av andra.

Den kraftiga spridningen av lågpris tvingade andra butiker att sänka sina priser, vilket gynnade konsumenterna (Helsingborgs Dagblad, 2002). Lågprisbutikerna var fortfarande branschens stora vinnare på bekostnad av de traditionella livsmedelsbutikerna. Lågprisbutikerna väntades dessutom öka än mer efter Lidl's inträde på marknaden (Gripenberg, 2003). När den första Lidl-butiken öppnades 2003, i form av den nygamla "lådbutiken", introducerades en ny extrem typ av lågpris, nämligen "hard-discount" (superlågpris). Till skillnad från stormarknadernas breda sortiment med runt 20 000 artiklar, hade Lidl endast cirka 1 000 artiklar och nästan enbart EMV, cirka 80 % (Hedenryd, 2002).

ICA gick i samma veva ihop med Dansk Supermarked för att lansera Netto-butiker i landet. Detta ledde till en debatt hos ICA eftersom Netto delvis konkurrerade med det egna konceptet Rimi. Man trodde dessutom att utländska jättar nu skulle köpa upp något av blocken, men istället uppkom lågprissamarbeten mellan de befintliga koncepten (Affärsvärlden, 2002). Tron på att dessa nya aktörer skulle ta över och förändra marknaden var stark men bifurkationen blev inte så stor som förutspått. Etableringen gick inte så smidigt och snabbt som man trott utan det tog lång tid att ta marknadsandelar av de stora aktörerna. Detsamma gäller än idag då superlågprisaktörerna fortfarande inte har speciellt stor del av marknaden.

Vid denna tid ökade dagligvaruhandelns omsättning (Schuck, 2001) och ett större intresse för branschen i stort uppkom, bland annat bildades branschorganisationen Dagligvaruhandelns utvecklingsråd (Dur) med uppgift att företräda hela dagligvaruhandeln (Tidningarnas Telegrambyrå, 2001). År 2001 bildades även Dagligvaruhandels varumärkesråd som syftade till att förhindra att företag plagierade varandras produkter och förpackningar. Detta eftersom GBs Vienetta och förpackningar till Gevalias kaffe kopierades av ICA vilket stred mot marknadsföringslagen (Göteborgs-Posten, 2002a). Just Dagligvaruhandelns varumärkesråd blev mer aktuellt vid denna tid då EMV fick större fotfäste på marknaden tack vare lågprisbutikernas allt större etablering som tvingade återförsäljarna till mer kostnadseffektiva lösningar. Syftet med dessa branschorganisationer var att stärka leverantörernas förhandlingsposition på marknaden. Då leverantörerna hade svårt att själva samarbeta sinsemellan krävdes den här typen av neutral organisation för att föra deras talan gentemot återförsäljarna och landets makthavare. Detta var en aktiv dialektisk motaktion från leverantörssidan med syftet att sakta ner återförsäljarnas rasande frammarsch på marknaden (Holt, 2002; Giesler, 2007, 2012).

Först ut med EMV var ICA redan 1922 med sitt Luxus-kaffe och COOP hade fram till 1970-talet nästan hälften EMV i sina butiker. Den ekonomiska tillväxten på 1970- och 1980-talet gjorde att hushållen fick det bättre vilket innebar att sortimentet blev viktigare, vilket ledde till att många EMV försvann till förmån för leverantörernas innovativa varumärken (Sörbring, 2012). Nysatsningen på EMV kan klassas som den största och mest inflytelserika bifurkationen inom dagligvaruhandeln under de senaste 35 åren då den gav stora effekter på marknaden och bidrog starkt till återförsäljarnas övertag (Malm & Eneroth, 1996). Återförsäljarna kunde genom sina EMV ta ut lägre priser och samtidigt tjäna ännu mer pengar tack vare de mer generösa marginalerna. EMV hade dock stor effekt även på leverantörssidan då många små och medelstora varumärkesföretag fick det svårt att konkurrera om plats och pris när de valdes bort till förmån för EMV. Varumärkesbyggande blev därför allt viktigare för leverantörerna som tvingades vara nummer ett eller två inom varje kategori för att bli kvar hos återförsäljarna och uppnå lönsamhet.

"De stora leverantörerna har fått det bättre - de små leverantörerna togs bort för att återförsäljarna skulle få plats med sina EMV" – Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

EMVs intåg ökade konkurrensen på marknaden mot de stora leverantörerna och pressade priserna till förmån för konsumenterna (Göteborgs-Posten, 2002b). Bristen av konkurrens var något som politiker, i synnerhet Moderaterna ansåg vara problematiskt, detta i kombination med höga skatter. Exempelvis fanns vid denna tid två leverantörer av pasta, vilka svarade för cirka 80 % av marknaden. Priserna var dubbelt så höga som i Italien, som hade många leverantörer, lägre skatt och ingen dyr transportkostnad. Intåget av EMV var därför något som välkomnades och de började hädanefter utmana leverantörernas varumärken ordentligt. Återförsäljare satte upp försäljningsmål på andel EMV i varje kategori, bland annat Axfood bestämde att de skulle uppnå 600 EMV inom ett par år. COOP satte upp mål på 30 % inom en snar framtid till skillnad från 8 % som var COOPs EMV-andel under början av 2000-talet (Tidningarnas Telegrambyrå, 2002). På grund av ICAs allt mer dominerande ställning blev ICA som varumärke även allt starkare. För att utnyttja detta beslutade sig ICA för att göra om sina EMV till huvudmärket ICA för att inga andra namn skulle förvirra kunderna som kände ett förtroende för ett välkänt varumärke (Larsson, 2002a). Detta var ett tidigt steg i ICAs varumärkesbyggande.

"Handelns egna varumärken har påverkat vårt sätt att jobba väldigt mycket" – Maria Tegman (intervju, 2015-03-26)

Etableringen av EMV på marknaden var inte lika positivt för leverantörerna eftersom de innebar ett stort hot. Vissa leverantörer fruktade att EMV på sikt skulle konkurrera ut andra varumärken och att marknaden endast skulle bestå av återförsäljarnas EMV, vilket skulle försämma konkurrensen igen (Borås Tidning, 2002), medan andra tog det med ro och var säkra på att återförsäljarnas EMV inte skulle ha en chans mot deras starka varumärken (Ulf Johansson, intervju, 2015-04-17). Från leverantörsled menade man därför att nylanseringar var allt viktigare (Borås Tidning, 2002). Från återförsäljarled menade man

däremot att leverantörernas varumärken inte var tillräckligt starka. *”Leverantörerna vill ha för mycket betalt för ett varumärke som vi inte tycker är tillräckligt starkt. Då skapar vi ett eget alternativ som håller samma kvalitet till ett väsentligt lägre pris”* sa Coop Sveriges VD, Andreas Falkenmark, till Dagens Nyheter 2002 (Gripenberg, 14 december 2002, s.1). Leverantörernas tro på att deras varumärken var tillräckligt starka för att klara av konkurrensen från återförsäljarnas EMV ledde till att de inte kom med någon tydlig dialektisk motaktion som svar på återförsäljarnas EMV-aktioner (Holt, 2002; Giesler, 2007, 2012).

”Det är en hård konkurrens på marknaden. Alla måste vara bäst på något. Antingen pris, kvalitet eller unikheter. Vissa medelstora leverantörer kan kanske riskera att hamna lite mitt emellan.” – Karin Brynell (intervju, 2015-04-17)

Klimatet blev allt tuffare för marknads leverantörer, speciellt mindre och medelstora leverantörer fick det svårare att konkurrera och marknaden började domineras av ett fåtal större aktörer som växte sig ännu större efter fusioner och uppköp. De fem största leverantörerna stod för cirka 40 % av volymen, vilket påverkade priserna. Priserna var exempelvis år 2000 18 % högre i Sverige än genomsnittet i EU, vilket berodde på bristande konkurrens på marknaden (Hoff, Waidelich & Kainelainen, 2002). Antalet varumärken blev även naturligt färre (Larsson & Wahlberg, 2002a) då endast leverantörer med varumärken på första och andra plats i varje kategori hade ett bra läge att överleva. Mer omfattande förhandlingar mellan leverantör och återförsäljare fördes numera även och koncentrationen i återförsäljarleden gav återförsäljarna ett maktövertag, även fast maktbalansen såg annorlunda ut i olika kategorier på grund av olika stor betydelse av starka varumärken (Larsson & Wahlberg, 2002b).

Återförsäljarledet fortsatte att stärka sin ställning på marknaden, i synnerhet ICA som år 2003 innehade en marknadsandel på nästan 50 %. Konkurrensverket stärkte i detta läge tonen mot ICA och menade på att samarbetet mellan de 1 800 ICA-handlarna var på väg att bli för omfattande och mer började likna en företagskoncern istället för en handlarförening. Eftersom ICAs marknadsandel

var nära 50 % skulle ett perspektivbyte få långtgående konsekvenser. Om en koncern är dominerande får den inte göra något som försämrar konkurrensen som till exempel förvärv, samarbeten och vissa avtal. (Wahlberg, 2003)

Återförsäljarblockens organisatoriska förändringar hade inneburit en ökad centralisering av beslutsfattandet gällande inköp och styrning av sortiment samt användandet av EMV. Detta försämrade läget för leverantörerna och från leverantörshåll var man rädda att EMV skulle få för stark ställning (Haldesten, 2003). Antalet butiker fortsatte att minska med runt 1,5 % per år som en del av strukturomvandlingen (Rörbecker, 2003). Trots att leverantörerna själva visste att deras förhållande på marknaden försämrats drog sig de ofta från att ställa handeln inför rätta. Detta eftersom de riskerade att förlora 50 % av marknaden om de exempelvis kom på kant med ICA. Vid denna tid hade ICA fällts för plagiat för tredje gången eftersom deras diskmedel Skona var för snarlikt Procter & Gambles Yes (Tidningarnas Telegrambyrå, 2003). Leverantörerna betalade även mycket pengar för att få exponera sina varumärken i de klassiska ICA-reklamerna. Dessa bidrog till att stärka ICAs varumärke då filmerna blev en stor succé. Valde leverantörerna att inte medverka i kampanjprogrammen fick de dåliga placeringar i butik till förmån för ICAs EMV. Leverantörerna var rädda för att uttala sig öppet mot ICA eftersom de inte hade råd att förlora en viktig kund (Svensson, 2004). Detta kan vara en förklaring till leverantörernas passivitet gentemot återförsäljarsidan och i synnerhet ICA.

2003 var det stora genombrottsåret för EMV. Under året ökade EMV från 9,4 % till 11,4 % och ökningen berodde mycket på nyetablerade lågpriskedjor som hade öppnat upp konsumenternas ögon för lägre priser. EMV fortsatte även att öka hos de stora kedjorna, exempelvis Axfoods omsättning bestod till 14,8 % av EMV och ICA och COOP vardera 10 %. EMV var mer förmånliga för återförsäljarna eftersom de gav återförsäljarna större marginaler och borde därför lett till lägre priser, vilket dock inte alltid stämde (Bengtson, 2004). EMV fortsatte att öka och kedjorna utökade sina mål angående hur många procent av sortimentet som skulle bestå av EMV. Runt 2004-2005 låg målen på cirka 15 % (Ericson, 2004). EMV skapade debatt gällande huruvida de var positiva för

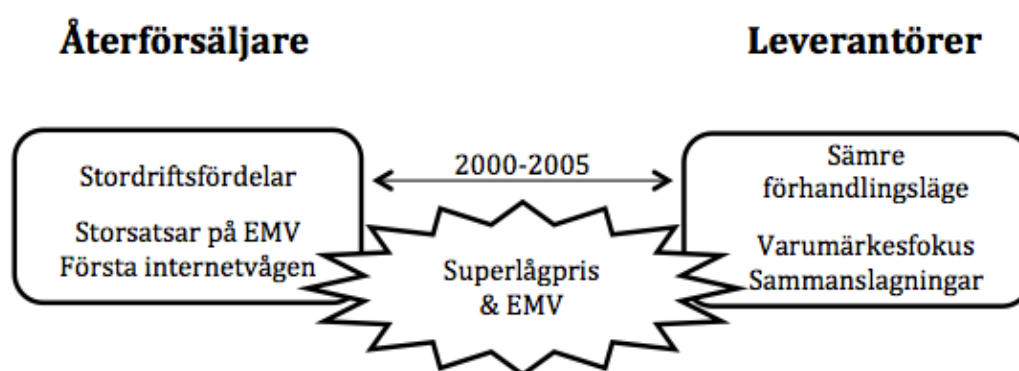
marknaden eller inte och bland annat gavs Ulf Johansson, professor vid Lunds Universitet, i uppdrag av konkurrensverket att utreda EMVs påverkan, närmare bestämt om EMV verkade som inträdesbarriär eller prissänkare (Suneson, 2004). En del hävdade att EMV missgynnade marknaden och gav färre alternativ (Bengtson, 2004), medan andra hävdade att EMV gav en större valfrihet. Exempelvis hade antalet artiklar ökat hos en vanlig ICA Kvantum från runt 5 000-12 000 stycken, där EMV stod för en betydande del (Axenbjer, 2004). EMV var viktiga för konkurrensen och som en prispressande faktor. Alla som ville överleva på marknaden tvingades anpassa sig efter kundernas efterfrågan och skapa positiva mervärden för kunderna, EMV var ett sådant sätt (Dahl, 2004).

Inte bara leverantörerna var kritiska mot de stora återförsäljarnas starka ställning och dess förmånliga position. Livsmedelshandlarförbundet (SSLF) gick ur Svensk Dagligvaruhandel eftersom de ansåg att fokus endast låg på att göra de stora kedjorna nöjda (Tidningarnas Telegrambyrå, 2004). Dessutom blev dessa stora kedjor till viss del mer förmånligt behandlade av beslutsfattare gällande kommunal planering, då ICA, Coop och Axfood fick förtur till bra lägen. Detta försvårade för utländska lågpriskedjor att etablera sig på marknaden (Sundström, 2004). Trots detta växte de nya lågprisaktörerna sig allt starkare på marknaden vilket startade med Lidl's intåg i början av 2000-talet. Lidl's intåg öppnade upp branschens ögon för en nisch bland matbutikerna som var helt oexploaterad i Sverige, det vill säga superlågpriserna (Askman & Froste, 2004). I slutet av 2004 växte sig även Netto starkare och expanderade på marknaden (Hård, 2004). Netto gick vid denna tid in med 59 butiker på mindre än tre år. De räknade med att expandera med 25 nya butiker varje år (Näslund, 2005).

Den nya typen av superlågpris tog den förra erans lågprisbifurkation ett steg längre. Lågprisaktörernas pressade priser tvingade återförsäljarna att ta till nya medel för att ha möjlighet att konkurrera med de låga priserna och deras lösning var att storsatsa på EMV. Genom storsatsningen på EMV lyckades återförsäljarna både behålla och stärka sina stordriftsfördelar vilket medförde ytterligare bättre förhandlingsläge gentemot leverantörerna. Leverantörernas motaktioner innebar fortfarande ett ökat arbete med varumärkesbyggande men många

tvingades ändå till sammanslagningar för att inte konkurreras ut av återförsäljarnas EMV. Under den här perioden kom även den första internetvågen men för dagligvaror sköljde den över ganska snabbt och bifurkationen innebar snarare ett steg bakåt i kundernas medvetande (Malm & Eneroth, 1996).

Nedan följer den tredje eran i vår dialektiska modell som symboliserar vad som präglade marknaden, aktörernas aktioner samt bifurkationerna under 2000-talets början (Figur 9).



Figur 9: Modell, del 3

4.1.4 2005-2010

I början av 2005 såg marknadsandelsfördelningen ut på följande sätt, ICA hade 37,3 %, COOP 17,5 %, Axfood 17,1 %, Bergendahls 2,9 % samt Lidl och Netto ett par procent av den svenska marknaden (Tidningarnas Telegrambyrå, 2005). EMV hade fått ett ordentligt fotfäste på marknaden och återförsäljarnas mål på 15 % EMV infriades under 2005. Prognoserna såg dessutom positiva ut för EMV och de trodde att de skulle passera gränsen 20 % år 2006. Handelns mål var dock 25 % vilket de ansåg vara rimligt att uppnå. Prismedvetna kunder var mest positiva till EMV eftersom dessa ofta var de billiga alternativen (Bengtson, 2005a; Wahlberg, 2005).

Vid denna tid började dock EMV bli mer konceptualiserade och olika typer av EMV lanserades på marknaden. Exempelvis fanns lågprisalternativ såsom

Euroshopper och Eldorado, men numera även nischade märken som exempelvis COOPs ekologiska Änglamark (Bengtson, 2005a). EMV räknades dock fortfarande som det billigaste alternativet och många hävdade att EMVs intåg hade lett till prissänkningar i de olika kategorierna. EMV hade ökat från cirka 10 % år 2001 till cirka 15 % år 2004. Störst ökning hade skett i de dyrare segmenten där EMV konkurrerade med leverantörsvaremärken (Wahlberg, 2005). ICAs flingor sålde till exempel bättre än Kelloggs (Rydegren, 2005). I en del kategorier såsom frys- och plastpåsar, djupfrysta bär och ris hade EMV uppnått andelar på över 50 % (Wahlberg, 2005). Just skillnaden mellan olika kategorier är något som Peter Svensson (intervju, 2015-04-23) bekräftar, där återförsäljarna har olika mål i olika kategorier.

EMVs etablering ledde till att priserna i kategorierna kunde sänkas. ICA sänkte priset på 2 000 varor med upp till 5 % och ett år tidigare hade COOP sänkt priset på cirka 7 000 varor. Prissänkningarna skedde inte bara i lågprisbutiker, utan även i de vanliga traditionella butikerna (Gripenberg, 2005). EMV spelade en central roll i detta och de stora kedjorna kunde sätta större press på leverantörerna att sänka priserna. Sänkte inte leverantörerna priserna riskerade de att tappa sin plats i butikerna, vilket också var en indikation på att allt handlade om pris i dagligvaruhandeln, vilket det hade gjort de senaste 25 åren (Ekstrand, 2005). När leverantörernas varor inte fick plats i butikerna minskade sortimentet, vilket ledde till ett missnöje bland kunderna (Alexanderson, 2005).

Andra intressenter var även kritiska mot EMV, bland annat jordbruksministern som menade att ökningen av EMV ledde till en större anonymisering av produkterna (Bengtson, 2005b). Prispressandet drabbade även de producerande bönderna som fick mindre betalt för sina produkter. I det längre perspektivet ökade det utslagningen av jordbruket samtidigt som importen ökade (Beck-Friis, 2005). Trots prissänkningar var fortfarande Sveriges priser 12 % dyrare än i övriga Europa (Larsson, 2005).

2005 blev ett rekordår för dagligvaruhandeln där ICA blev den stora vinnaren tillsammans med superlågprisaktörerna. Däremot gick COOP bakåt och Axfood

upplevde enbart en svag utveckling (Tidningarnas Telegrambyrå, 2006a). EMV fortsatte att gå framåt även om återförsäljarna fortsatt förstod vikten av att behålla leverantörernas drivande märkesprodukter för att locka kunder till butikerna (von Koch, 2006). Ursprungsmärkning på mat blev allt viktigare, tillsammans med hållbarhetsfokus och spårbarhet på ingående ingredienser (Ylva Heivert, intervju, 2015-03-16). Kunderna blev mer sofistikerade och kräsna gällande preferenser och fick även mer att säga till om (Tidningarnas Telegrambyrå Spektra, 2006). Även City Gross införde ett större miljöfokus när hela City Gross Svanenmärktes (Waymaker, 2007).

Handeln hade under årens lopp effektiviserats, främst genom digitaliseringen och införandet av streckkoder i början av 1980-talet. Detta hade lett till en minskning av antalet anställda, prissänkningar och en möjlighet till lättare bearbetning av kundmassa (Tidningarnas Telegrambyrå, 2006b).

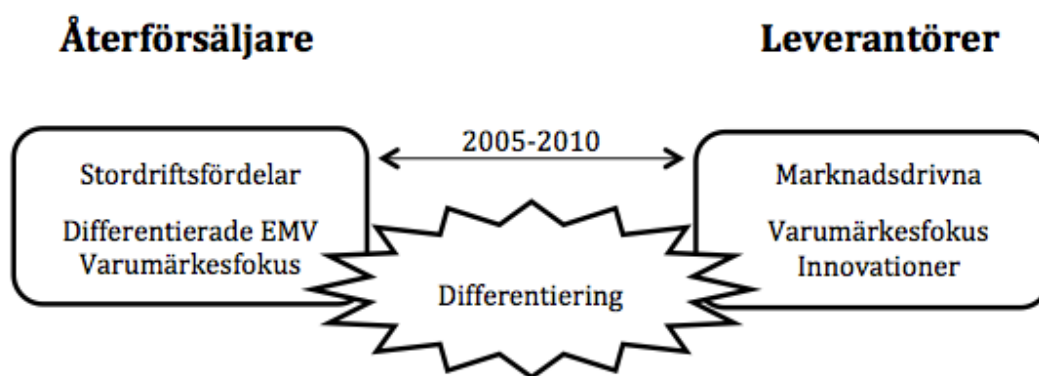
Den tidigare satsningen på näthandel som de flesta återförsäljare hade lagt ner i början på 2000-talet var runt 2006-2007 på väg tillbaka i en andra våg (Ulf Johansson, intervju, 2015-04-17). Just bekvämlighet och tidsbesparing lockade kunderna som ville ha effektivitet (Thulin, 2007). Näthandeln fick nytt liv då återförsäljarna hittade effektivare lösningar (Lindstedt, 2008). Handeln av mat på internet lyfte dock inte riktigt och utgjorde inte ens 1 % av marknaden. Istället använde kunderna internet som informationskälla och gjorde sedan köpen i butik (Sundling, 2008).

Vid samma tidpunkt slog även COOP samman bolaget (Tidningarnas Telegrambyrå, 2007). Samtidigt fluktuerade rykten på marknaden att de internationella jättarna Tesco och Carrefour ville köpa Axfood. En del ansåg detta vara nödvändigt för branschen för att röra om i grytan och utmana ICA (Danasten, 2007).

Runt 2008 upplevde Sverige en finanskris vilket stannade av utvecklingen en aning. Återförsäljarna ansåg det vara nödvändigt att höja priserna vilket öppnade upp möjligheter än mer för superlågprisaktörerna (Tidningarnas

Telegrambyrå, 2008). Under lågkonjunkturen var lågprisbutikerna de stora vinnarna. Vid sämre tider är konsumenter mer försiktiga med sina inköp och prioriterar pris före kvalitet vilket gynnade lågpriskedjor som Lidl och Willys (Linderoth, 2011d; Beck-Friis, 2011). Däremot var det fortfarande ingen av de stora kedjorna som valt att satsa på superlågpriskedjor likt Lidl och Netto (Rosengren, 2011b).

Den här femårsperioden präglades av ett ökat fokus på EMV och differentiering av dessa genom att bredda sortimentet. Genom storsatsningen på EMV lyckades återförsäljarna även stärka sina varumärken som kedja vilket gjorde dem ännu mer konkurrenskraftiga gentemot leverantörerna. De hade således lärt sig av leverantörerna och utnyttjat deras största konkurrensmedel för att stärka sina egna varumärken. Leverantörerna försökte istället differentiera sig på andra sätt genom att komma med nya innovationer samtidigt som de fortsatte att fokusera på varumärkesbyggande för att på så sätt konkurrera med återförsäljarnas EMV. Nedan illustreras förhållandet under den fjärde eran i vår dialektiska modell (Figur 10).



Figur 10: Modell, del 4

4.1.5 2010-2015

“E-handeln är en klar trend idag – man handlar mer på internet och trenden kommer få större påverkan framöver” – Peter Svensson (intervju, 2015-03-24)

E-handelstrenden inom den svenska dagligvaruhandeln fortsatte efter decennieskiftet att växa och en digital revolution var påbörjad (Åkesson, 2011) och således tog marknaden också steget in i en ny bifurkationsperiod (Malm & Eneroth, 1996). Trots detta tog tillväxten inte riktigt fart (Tidningarnas Telegrambyrå, 2010). De största hindren för e-handelns framgång ansågs vara att konsumenterna ville se maten innan de köpte den, tyckte varorna och fraktkostnaden var för dyra eller saknades det leverans till hemorten (Mårtensson, 2011).

“Hela affärsmodellen med centrallager och tunt sortiment var anledningen till att internetsatsningen på dagligvarumarknaden inte blev lyckosam” – Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

Matkassar var däremot något som ökade och blev allt mer populärt (Bränström, 2010). Nya lösningar och affärsidéer som Linas Matkasse och Middagsfrid togs emot med öppna armar av konsumenterna (Rosengren, 2011c). Matkassarna levererades direkt till dörren och folk lyckades undvika ”helvetestimmen” innan Bolibompa direkt efter jobbet när man var tvungen att åka och handla och fixa mat. Matkassen blev till och med årets julklapp 2011 (Niklasson, 2011). Matkassarna bidrog även till att impulsköpen och köp av onödig färdigmat minskade (Mårtensson, 2012). För leverantörerna av dessa kassar var matkassarna inte direkt lukrativa på grund av små marginaler och dyra transportkostnader. Det största problemet med speciellt näthandeln och i synnerhet matkassarna var logistiken (Andersson, 2010). Kylida varor och snäva marginaler gjorde det svårt att få ihop pusslet (Transportnytt, 2013). I Storbritannien hade de kommit längre med just inköp av matvaror på internet och matkedjorna hade hittat sina egna lösningar (Bränström, 2010; Ulf Johansson, intervju, 2015-04-17). Den ineffektiva logistiken medförde högre kostnader

vilket innebar högre varupriser än i den fysiska handeln. I en bransch som under lång tid enbart präglats av prisfokus var detta ett mycket svårt hinder att överkomma (Karlsson, 2012).

Trots svårigheterna med logistiken började de stora återförsäljarkedjorna satsa ännu mer på sina respektive internetbutiker, vilket gav dem ett större övertag i det antagonistiska förhållandet gentemot leverantörerna. De fick bättre kontroll över varuflödena vilket stärkte de egna marginalerna (Bygdeson, 2012; Sedenius, 2012a). E-handeln bidrog även till att driva försäljningen i butik (Transportnytt, 2013). En annan fördel med återförsäljarnas egna internetbutiker var att de på ett mycket förmånligare sätt kunde exponera sina EMV och låta leverantörernas varumärken hamna i bakgrunden.

“Återförsäljarna har möjlighet att själva styra och exponera sina egna produkter på ett helt annat sätt på internet än i butik. Söker man på ketchup har vi leverantörer svårare att påverka vilket varumärke som kommer först.” – Maria Tegman (intervju, 2015-03-26)

I dagsläget, år 2015, är den största e-handeln för mat Mat.se som grundades 2013 och som fördubblat sin omsättning det senaste året (Peterson, 2015). De startade upp verksamheten genom en stor marknadsföringskampanj och fokuserade på en enkel och smidig sida, fri frakt vid större köp och förmånliga priser. Till skillnad från fysiska butiker som är organiserade för att det ska gå så långsamt som möjligt att uppfylla inköpslistan är målsättning för Mat.se att det ska gå snabbt och smidigt för att det ska vara så bekvämt och effektivt som möjligt för kunderna (Henriksson, 2012a). På matkassefronten är Linas Matkasse störst. 2013 utsågs de till “Årets komet” tack vare att de bidragit till ett teknikskifte inom branschen och hjälper till att lösa livspusslet för många familjer samtidigt som de fokuserar på hälsosamma matvanor. Med sin affärsidé har de lyckats skapa en modell som förenklar och förtydligar varuexponering (Söderberg, 2013).

EMV fortsatte att växa och de stora kedjorna satsade ännu mer på sina egna varumärken (Niklasson, 2011). De senaste sju åren hade EMV ökat med 5 % vilket stärkt matjättarnas position gentemot leverantörerna, främst eftersom det ofta var samma leverantör som producerade de välkända varumärkena som också var tvungna att producera återförsäljarnas EMV (Linderoth, 2011c). Leverantörerna hade också svårt att säga nej till att tillverka återförsäljarnas EMV eftersom de då riskerade att förlora stora volymer till sina konkurrenter och i värsta fall exkluderas från sortimentet, vilket hade blivit förödande då återförsäljarna, speciellt ICA, stod för en stor del av marknaden (Linderoth, 2011c). Axfood som hade den största andelen EMV hade nu strax över 23 %, men var inte nöjda med det utan strävade efter 25 % (Linderoth, 2011b).

“Leverantörerna måste vara väldigt innovativa och ligga steget före private labels (EMV)” – Ulf Johansson (intervju, 2015-04-17)

Leverantörerna letade efter lösningar som skulle stärka deras verksamhet. Den ökade andelen EMV tvingade dem att bli mer kostnadseffektiva och innovativa (Rosengren, 2013b). Deras viktigaste konkurrensmedel gentemot återförsäljarnas EMV var och är fortfarande nylanseringar och innovationer, samt deras starka varumärken (Rosengren & Söderberg, 2013). Under årens lopp har dessa varit de tydligaste dialektiska motaktionerna mot återförsäljarnas frammarsch (Holt, 2002; Giesler, 2007, 2012). Nylanseringar var också ett sätt att profilera sig mot lågpriskedjorna som enbart konkurrerade med förmånliga priser. Under den här tiden var det dock svårt att lyckas med nylanseringar. 2008 kom över 6 000 nylanseringar och mer än 40 % var borta efter ett år (Rosengren, 2011a). Ett annat medel som leverantörerna tog till för att stärka sina varumärken var att öppna egna butiker. I butikerna kunde de ha en direkt dialog med konsumenterna vilket var en viktig del i produktutvecklingen (Linderoth, 2011a). Det tuffa klimatet ledde även till fler fusioner på marknaden och den största sammanslagningen hittills genomfördes då Procordia, Abba och Frödinge, år 2013 gick samman och bildade Orkla Foods Sverige (Söderberg, 2014).

Återförsäljarna som tidigare enbart fokuserat på att konkurrera med priset som främsta konkurrensmedel hade nu börjat tänka i andra banor, vilket ledde till en viktig dialektisk aktion från ICAs sida med intentionen att stärka deras makt ytterligare (Holt, 2002; Gieslser, 2007, 2012). De framgångsrika ICA-reklamerna hade hjälp till att stärka ICA som varumärke och när Per Strömberg gick in som ny VD blev ICAs varumärkesfokus ännu starkare då han kom från en karriär inom leverantörsledet där varumärkestänket är centralt (Bränström, 2012; Ulf Johansson, intervju, 2015-04-17). Lågpriskedjorna och återförsäljarnas EMV fortsatte att gå bra men kunderna efterfrågade mer (Börjesson, 2012a). Parallellt med lågpristrenden började därför en premiumtrend att växa fram (Fri Köpenskap, 2010). Något som bidrog till detta var den stora hästköttskandalen som fick folk att inse att prispressandet i vissa fall hade gått för långt (Rosengren, 2013a).

EMV hade även här stor betydelse då återförsäljarna hade börjat lansera sina EMV i flera olika segment som bidrog till att pressa priserna även i premiumsegmenten (Börjesson, 2012a). Den ökade andelen EMV innebar dock inte att valfriheten minskade. Eftersom EMV lanserades i flera olika segment fick kunderna mer att välja på gällande pris, kvalitet och egenskaper, även om antalet varumärken hade minskat (Hansson, 2014). Återförsäljarna började även differentiera sig på andra sätt som till exempel genom att fokusera mer på ekologiska och fairtrade-produkter som kunderna hade börjat efterfråga i större skala (Rosengren, 2013b, Rosengren, 2014). Det var inte bara EMV som hade börjat komma i olika prisklasser. Även lågpriskedjorna hade tagit efter och börjat sälja premiumprodukter i sina butiker för att på så sätt kunna nå en större kundmassa.

“Alla kedjor har lågprisprodukter som till exempel Eldorado eller ICA Basic som definitivt kan matcha priserna på Lidl men sen har de även vanliga varumärken som är lite dyrare.” – Karin Brynell (intervju, 2015-04-17)

Willys blev 2013 dessutom den första lågpriskedjan att lansera ett lojalitetsprogram som ett steg i sin strategi att fokusera mer på kundernas

önskemål och preferenser. Willys inledde även skiftet från traditionell ODR marknadsföring (oadresserad direktreklam) till mer riktad kommunikation i digitala medier (Cisionwire, 2013).

Internationaliseringsvågen som kom i slutet av 1990-talet hade börjat ebba ut och det tvingade den tyska superlågpriskedjan Lidl att tänka om i sin strategi. Lidl hade inte lyckats slå igenom på det sätt som många hade trott och en anledning ansågs vara svenskarnas förkärlek till svenska varor. Lidl tvingades därmed slänga ut en del EMV och utländska märken och istället fokusera på närodlade svenska varor som föll svenskarna bättre i smaken.

“En Lidl-butik idag har verkligen utvecklats mot hur de såg ut för ett par år sedan. De har väldigt mycket ekologiskt, de har satsat på svenskt kött och har svenska mejerivaror. De har Arlas produkter och Felix ketchup, detta hade de inte alls innan. De märker att svenska konsumenter vill ha dessa produkter också.” – Karin Brynell (intervju, 2015-04-17)

Även stormarknadstrenden har på senare år börjat stagnera. Antalet stormarknader ökar inte längre utan istället är det de vanliga storbutikerna Willys, ICA Kvantum och Coop Extra som etableras. Människor vill kunna handla nära och det börjar bli en mättnad av stormarknader i de stora kommunerna (Sedenius, 2012b; Börjesson, 2012b).

Det som varit utmärkande under de senaste åren är återförsäljarnas ökade professionalism och konceptualism som gjort dem mindre beroende av leverantörernas innovationer och nylanseringar (Ulf Johansson, intervju, 2015-04-17; Edsta & Näslund, 2014).

“Mitt intryck är att professionalismen inom handeln har ökat vilket kan vara en anledning till att leverantörerna upplever att handeln har blivit väldigt stark. Man hittar nu superduktiga marknadsförare och varumärkesbyggare centralt hos handeln idag.” – Karin Brynell (intervju, 2015-04-17)

Återförsäljarna är nu själva ledande inom vissa kategorier och bidrar till stor del själva med att driva kategorierna och marknaden framåt. ICA var till exempel först med att lansera vissa frusna bär och med den stora succén "pulled-pork" (Karin Brynell, intervju, 2015-04-17).

"Handeln är nästan längre fram i sin produktinnovation än vad leverantörerna är ibland. Ett konkret exempel är supersuccén pulled-pork som ICA var först med på marknaden." – Karin Brynell (intervju, 2015-04-17)

Under de senaste 2-3 åren har många nylanseringar av matkassar och återförsäljare på internet skett vilket lett till en överetablering med mycket hård konkurrens (Hohner, 2012). Däremot känner matjättarna inte något större hot från sina konkurrenter online, dels eftersom att de själva lanserat internetbutiker och dels eftersom att de små marginalerna fortfarande gör det dyrare att handla på internet (Henriksson, 2012b). Internetbutikerna anses dessutom växa av egen kraft och inte på bekostnad av den fysiska handeln (Dagens Handel, 2015).

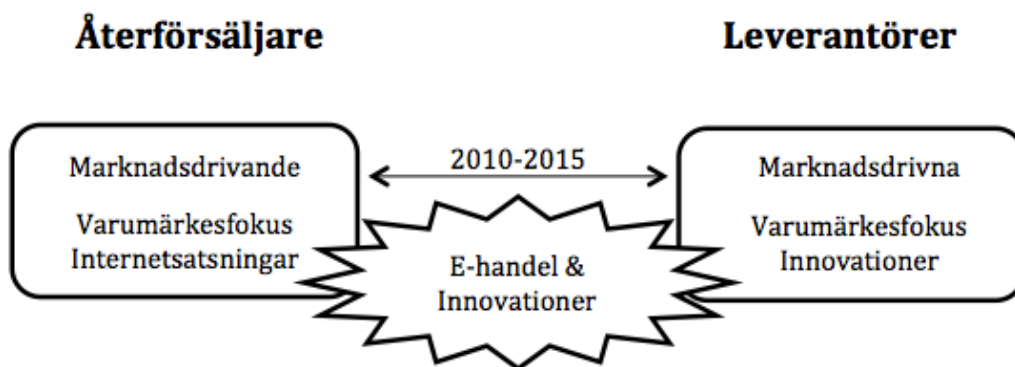
"Det har blivit ett närmare samarbete mellan handeln och leverantörer. De jobbar tätare ihop och för en närmare dialog." – Karin Brynell (intervju, 2015-04-17)

Något som varit signifikant för dagligvaruhandeln de senaste åren är att leverantörer och återförsäljare har närmat sig varandra. Dels har det inneburit större öppenhet och transparens mellan parterna och dels att de i mångt och mycket strävar efter samma mål, det vill säga att utveckla kategorierna tillsammans. Bara då blir det gynnsamma förhållanden för båda parter. Däremot var återförsäljarna tidigare betydligt mer beroende av leverantörernas kunskaper om konsumenterna och deras preferenser än vad de är idag. Nu för tiden när återförsäljarna själva genomför marknadsundersökningar och tar reda på vad kunden efterfrågar för att utveckla framför allt sina EMV har beroendet minskat från deras håll.

*“Jobbar man som leverantör nära med återförsäljarna kan man tillsammans utveckla kategorin och ta fram produkter som bygger värde.” – Karin Brynell
(intervju, 2015-04-17)*

På senare år har det blivit allt tydligare att återförsäljarna är med och driver marknaden framåt. Återförsäljarna har blivit mer sofistikerade och professionella och kan ofta på egen hand utveckla kategorier då de har extremt höga andelar av EMV inom kategorin. Under den här eran kom även en ny storsatsning på e-handeln i form av den tredje vågen som professor Ulf Johansson beskriver den. Konsumenterna har blivit mer mottagliga till bekväma alternativ vilket öppnat upp en ny kanal för återförsäljarna. Leverantörernas fortsatta varumärkesbyggande och nylanseringar är deras största konkurrensmedel gentemot återförsäljarna. Den bifurkation vi nu är inne i består av den ökade e-handel samt de ständiga nylanseringarna av innovationer som kommer både från återförsäljarled och leverantörsled (Malm & Eneroth, 1996).

Nedan presenteras det sista steget i vår egenutvecklade modell (Figur 11)



Figur 11: Modell, del 5

Kapitel 5 – Diskussion

I detta kapitel diskuteras det som framkommit i analysen genom att fynden presenteras i vår egenutvecklade dialektiska modell. Därefter introduceras två nya teorier som används som tolkningsmodeller för att förklara varför dialektiken och antagonismen sett ut som de gjort i dagligvaruhandelns utveckling.

5.1 Komplet Modell

Utgångspunkten i denna uppsats är det antagonistiska förhållandet som fanns på dagligvarumarknaden i den första eran (1980-1990), vilket är presenterat i modellen nedan (Figur 12). Leverantörerna var tack vare sin kunskap vid denna tidpunkt kungar och styrde och ställde med återförsäljarna. En tydlig antagonism fanns mellan aktörerna i denna era och genom aktiva åtgärder från återförsäljarsidan, såsom införandet av EAN-systemet och i synnerhet centraliseringen ökade effektiviseringen och transparensen, vilket innebar att återförsäljarna kunde möta leverantörerna i enad front. Någon gång under 1990-talet kunde man konstatera att maktförhållandet mellan leverantör och återförsäljare hade skiftat och återförsäljarna satt därefter i en mer förmånlig position.

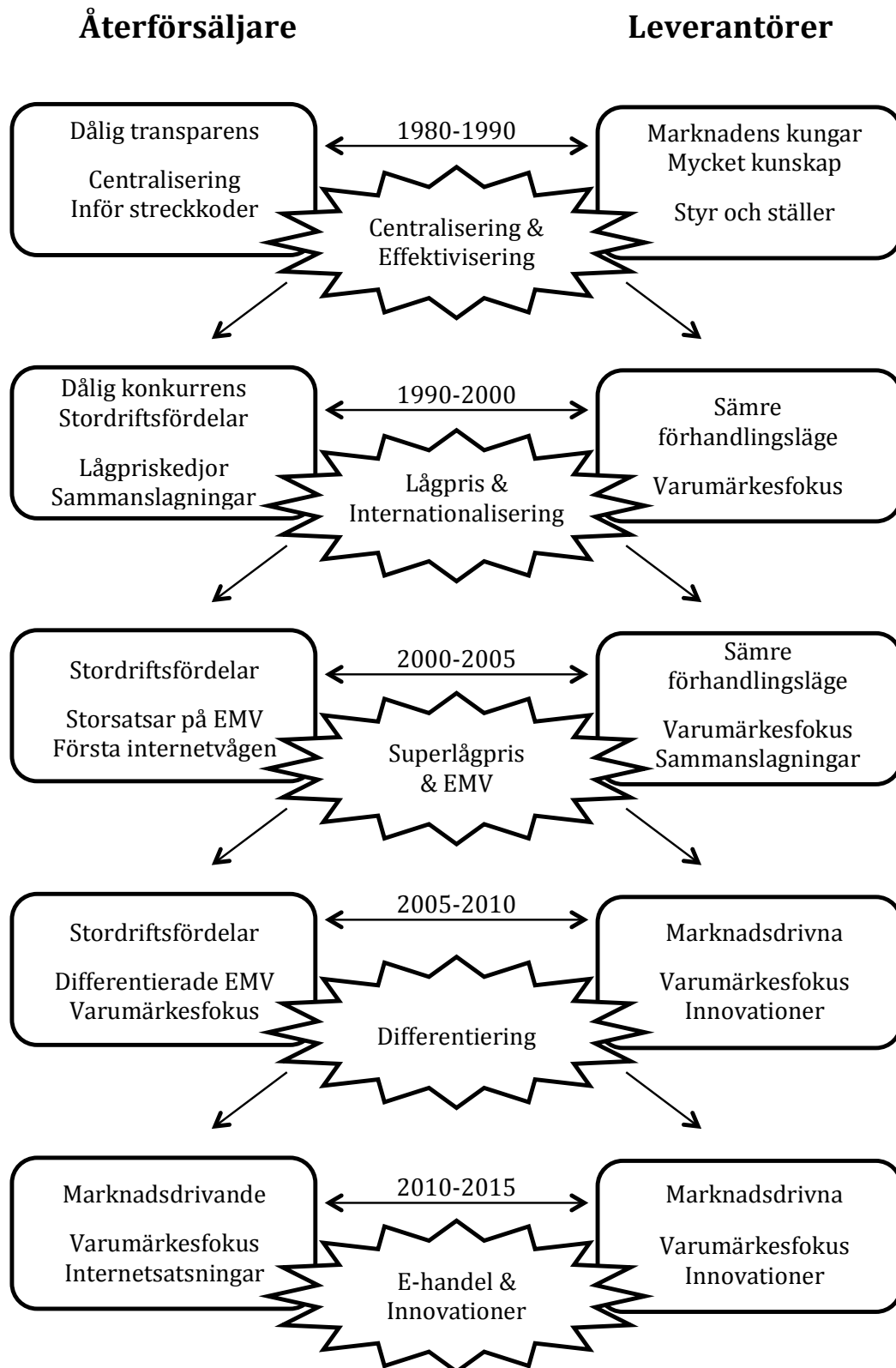
Under 1990-talet kom återförsäljarnas första satsning på lågprisalternativ vilket fick stor genomslagskraft på en historiskt prisfokuserad marknad. Leverantörerna svarade inte aktivt mot dessa åtgärder, utan fortsatte att fokusera på de konkurrensfördelar de alltid gjort, nämligen bra produkter och starka varumärken. Avsaknaden av tydliga motaktioner indikerar att detta var en mindre antagonistisk era och dialektiken var således inte lika signifikant. Internationalisering som var en viktig bifurkation under denna era, ökade konkurrensen då större volym av kapital, människor och varor flödade mellan gränserna samtidigt som marknaden öppnades upp för nya aktörer.

Superlågprisaktörer anträdde marknaden i början av 2000-talet och som svar på detta valde de befintliga återförsäljarna att storsatsa på EMV för att kunna konkurrera med de låga priserna. Återförsäljarna fortsatte att växa och uppnådde stordriftsfördelar, vilket tvingade leverantörerna till sammanslagningar för att överleva. Detta var dock ingen aktiv motaktion från leverantörernas sida, utan snarare en reaktiv handling för att hantera återförsäljarnas växande makt.

Under nästkommande era (2005-2010) blev lågprissegmentet större och återförsäljarnas EMV blev under denna period mer kvalitativa. Återförsäljarna kunde numera erbjuda konsumenterna alla former av EMV, från lågprisalternativ till högkvalitativa produkter. Bifurkationen under denna era handlade således mestadels om differentiering från återförsäljarled. Återförsäljarna blev mer professionella och anställde varumärkesbyggare och marknadsförare på centrala positioner, vilket tidigare varit leverantörernas konkurrensmedel. Återförsäljarna blev mindre beroende av leverantörernas produkter, även om det bör tilläggas att de starkaste leverantörernas varumärken fortfarande efterfrågades av konsumenterna. Leverantörerna försökte satsa på innovationer men fortsatte till stor del att vara passiva och fick ett allt sämre förhandlingsläge mot de stora återförsäljarna, vilket även under denna era tyder på mindre antagonism och snarare en enkelspårig dialektik från återförsäljarnas sida. Trots återförsäljarnas förmånliga ställning fortsatte de att driva marknaden framåt och hitta nya lösningar och innovationer. Exempelvis valde de att göra ännu en satsning på e-handeln, vilket blev en viktig bifurkation som banade väg för nya aktörer. Det är dock fortfarande oklart hur mycket bifurkationen kommer att påverka, samt vem i förhållandet återförsäljare kontra leverantör som kommer att gynnas mest.

Nedan följer den kompletta versionen av vår egenutvecklade dialektiska modell som skildrar dagligvaruhandelns utveckling sedan 1980-talet (Figur 12). Varje era beskrivs med hjälp av vad som symboliserar de båda parterna under just denna era samt vilka motaktioner de vidtar för att stärka sin position. Dessutom

beskrivs de faktorer som utlöst störningar på marknaden vilket lett till bifurkationer.



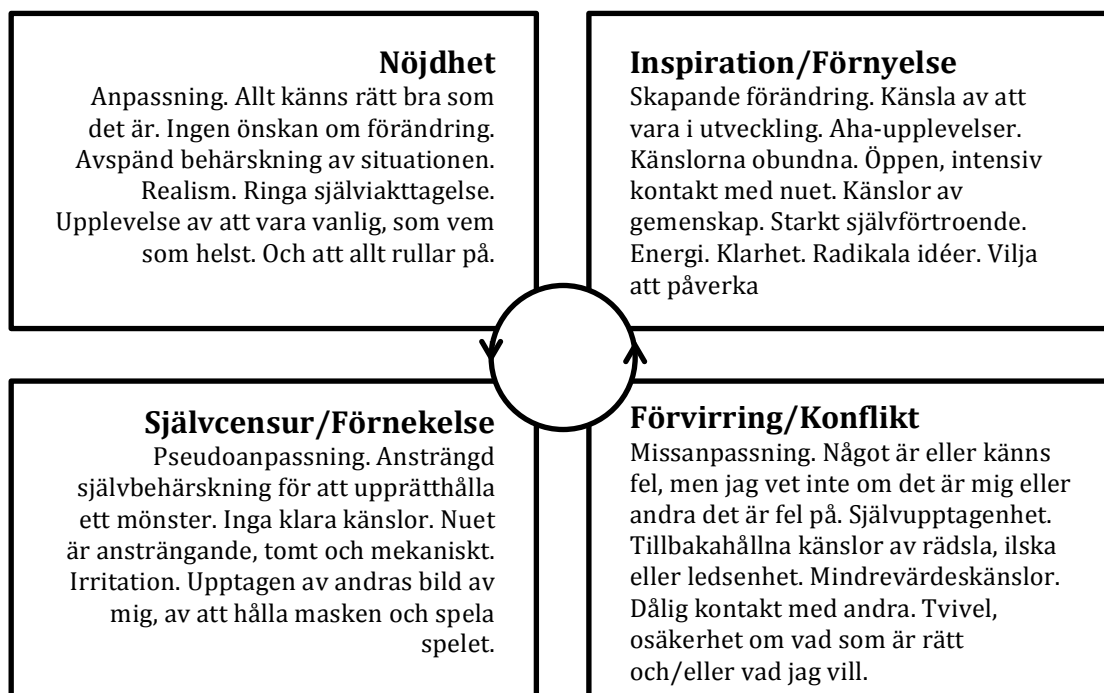
Figur 12: Kompletta egenutvecklade modeller

I ett perfekt dialektiskt och antagonistiskt förhållande hade leverantörssidan jobbat mer aktivt för att motarbeta återförsäljarsidan och försökt sätta käppar i hjulen för återförsäljarnas allt starkare ställning. Leverantörerna förlitade sig framförallt på sina varumärken och hade en viss övertro på hur starka de faktiskt var. Man kan något krasst säga att leverantörerna under årens lopp endast har jobbat med innovation och varumärkesstärkande åtgärder. Återförsäljarna däremot har ständigt utvecklat sig själva och marknaden och har aldrig nöjt sig och slagit sig till ro. Vi kan således konstatera att det inte alltid förekommit en perfekt dialektik med tydlig antagonism på den svenska dagligvaruhandeln sedan 1980-talet. Istället har antagonismen varit förhållandevis ojämn och i perioder har dialektiken varit enkelspårig från återförsäljarsidan.

För att förstå hur detta kan ha gått till anser vi det lämpligt att komplettera vår dialektiska modell med ytterligare två teorier som beskriver utvecklingen på den svenska dagligvaruhandeln bättre, nämligen begreppen "marknadsdriven" (market driven) och "marknadsdrivande" (market driving) samt modellen om "Förändringens Fyra Rum". Dessa används som tolkningsmodeller av det material som vi arbetat fram under studiens gång för att bättre förstå hur maktförhållandet sett ut, samt utvecklat marknaden.

5.2 Dagligvaruhandeln i Förändringens Fyra Rum

"Förändringens Fyra Rum", eller "Fyrarummaren" som den också kallas, handlar i grunden om evig förnyelse och kan användas för att förstå förändring inom organisationer men även av marknader i stort. Den huvudsakliga kärnan i teorin är de fyra psykologiska rummen och hur övergångar mellan dessa rum sker (Förändringens Fyra Rum, 2015; Janssen, 2005). Teorin utgår från en förändringsmatris med fyra olika sinnesförfattningar eller "psykologiska rum" nämligen, *nöjdhet*, *censur/förnekelse*, *förvirring* samt *inspiration/förnyelse* (Figur 13). Matrisen har inte en början eller ett slut utan är en pågående process där en förflyttning sker från rum till rum. Hur lång tid som tillbringas i varje rum skiljer sig åt från fall till fall (Janssen, 2005).



Figur 13: Förändringens Fyra Rum (Janssen, 2005)

I början av 1980-talet lekte livet för dagligvaruhandelns leverantörer. Leverantörerna var nöjda med tillvaron och såg inte någon anledning att utvecklas eller förändras då de styrde och ställde med marknadens mindre och sämre transparenta återförsäljare. De hade tydliga och inarbetade uppgifter där säljare åkte runt till butikerna och samtidigt utvecklade de bra produkter i sina fabriker. De hade förtroende för varandra, levde i nuet och upplevde god lönsamhet. De ansåg det därför vara onödigt att förändra ett vinnande koncept och blev således blinda för de förändringar som uppstod på marknaden. Dessa tecken är enligt Janssen (2005) signifikanta för nöjdhetsrummet och kan således förklara leverantörernas passivitet.

Återförsäljarnas motaktioner i form av centralisering och effektivisering medförde att leverantörerna fick det allt svårare att få genom sina krav och nöjdheten avtog. Leverantörerna vandrade därför över till nästa steg, nämligen censurans rum, ett ansträngt stadie där de hade svårt att släppa den tidigare väldigt förmånliga situationen och vägrade inse att dess "status quo" inte längre fungerade. De ignorerade de problem som fanns och hade en övertro på hur starka varumärkena egentligen var. Det fanns väldigt lite utrymme för

förändring och passiviteten var därför stor. Detta stadiet av förnekelse beskriver Janssen (2005) som censurans rum där ignorans och brist på självinsikt leder till passivitet.

Leverantörerna insåg i efterhand att de infann sig i en negativ slentrian och vandrade in i förvirringsrummet där de började förstå att de inte längre var kungar på marknaden. Detta rum karaktäriserades av konflikter då stor förändring skedde från mitten av 1990-talet till början av 2000-talet. Viktiga frågor som skapade diskussion var exempelvis hur leverantörerna skulle förhålla sig till de nya lågprisaktörerna, lågprisprodukterna och i synnerhet EMV. Mindre och medelstora leverantörer hade svårt att överleva medan de större leverantörerna med starka varumärken fortfarande lyckades upprätthålla en förhållandevis god position på marknaden, även om den hade försvagas avsevärt. En viktig nyckel till framgång för leverantörerna var storleken på organisationen och om de lyckades vara nummer ett eller två i kategorin hade de lättare att lyckas. Under framförallt den sista eran (2010-2015), uppkom ett större kategoritänk samt ett större fokus på innovation för att på så sätt kunna utmana de stora återförsäljarna. Just leverantörernas strategitänk med fokus på att stärka sina varumärken och att presentera innovationer för marknaden har varit genomgående strategier för leverantörerna under de senaste decennierna, men faktum är att återförsäljarna faktiskt har varit mer drivande gällande innovationer på senare tid, vilket är ett tecken på att leverantörerna till stor del har vandrat mellan rummen censur och förvirring och trots att de varit marknadsdrivare, trots att så inte varit fallet. Enligt O'Brien (2013) är censurans och förvirringens rum de enda rummen man kan gå fram och tillbaka mellan likt en passage med ett par svängdörrar som öppnar sig åt båda hållen, vilket kan symbolisera det stadiet som majoriteten av leverantörerna har befunnit sig i de senaste decennierna.

Marknadens leverantörer har alltså mestadels, från och med jämviktsläget, vandrat mellan dessa två rum och har fortfarande inte hittat någon nyckel till en tydlig vändpunkt i egen favör. Däremot finns indikationer på att en del större leverantörer har börjat tänka om och har öppnat upp ögonen för nya

möjligheter. Exempelvis säljer Nespresso sina kaffekapslar över internet och genom sina egna butiker och är således inte beroende av återförsäljare för att nå ut till konsumenterna. De har aktivt valt att inte använda traditionella återförsäljare vilket är ett litet steg mot större självständighet och mot ett nytt läge i maktförhållandet i dagligvaruhandeln. Man kan därför säga att Nespresso har lämnat förvirringen och tagit ett steg mot rummet förnyelse. Detta rum innefattar hög innovation och inspiration, där initiativtagande och kreativitet uppmuntras (Janssen, 2005). Faktum är att många leverantörer tror att de har befunnit sig i detta rum då de kommunicerat att de satsat på innovation, men långt ifrån alla har utmanat sig själva och lyckats förändra förutsättningarna på marknaden.

Däremot har återförsäljarna framförallt på senare år kommit med många nya innovationer och drivit marknaden framåt. Kumar, Scheer och Kotler (2000) använder sig av begreppet "marknadsdrivande" för att beskriva denna typ av strategi. Ett marknadsdrivande företag är innovativt och har förmågan att leda fundamentala förändringar i utvecklingen av marknaden (Kumar et al, 2000).

Leverantörerna kan istället beskrivas med det motsatta begreppet, marknadsdriven, som syftar på företag som låter sig drivas av marknaden och svarar på omgivningens förändringar medan de uppstår (Kumar et al, 2000). Eftersom leverantörerna har befunnit sig i censurans och förvirringens rum har de inte lyckats driva marknaden framåt genom innovation och sina starka varumärken. De har istället varit marknadsdrivna och låtit återförsäljarna sitta i förarsätet då de nått förnyelsens rum och därmed varit marknadsdrivande.

En intressant aspekt att diskutera är huruvida återförsäljarna fortfarande befinner sig i förnyelsens rum eller om de blivit bekväma i sin situation och således vandrat mot nöjdhetens rum. Skulle detta i så fall kunna leda till ett nytt maktskifte där återförsäljarna hamnar i samma situation som leverantörerna gjorde när de fastnade i förnekelsens och förvirringens rum?

För tillfället hade de flesta antagligen svarat nej på frågan, med motiveringen att återförsäljarna är extremt stora samt att leverantörerna är ytterst beroende av återförsäljarna för att nå ut till konsumenterna. Å andra sidan är dagligvaruhandeln extremt dynamisk och på den engelska marknaden som man brukar jämföra den svenska dagligvaruhandeln med, har exempelvis e-handeln blivit väl implementerad, vilket har öppnat upp ytterligare en viktig kanal mot konsumenterna. Bara framtiden kan utvisa om e-handeln kan komma att bli en ny vändpunkt eller om någon annan lösning kommer att få större genomslagskraft för leverantörernas förhandlingsläge. En nyckel för marknadens leverantörer är att de når förnyelsens rum och hittar nya innovativa lösningar för att bli mindre beroende av återförsäljarnas distributionskanaler utan att äventyra förhållandet dem emellan. Den största svårigheten för leverantörerna är att behålla en god relation med återförsäljarna som både är deras största kund, i form av en viktig distributionskanal, samtidigt som deras EMV gör dem till en stor konkurrent.

Risken för återförsäljarna är alltså om de liksom leverantörerna i början av 1980-talet slår sig till ro i nöjdhetsrummet istället för att fortsätta hitta nya lösningar och innovationer i förnyelserummet, där framför allt befinner sig idag. En annan risk är om återförsäljarna, i synnerhet ICA med sin stora marknadsandel, börjar missbruka sin maktposition och blir giriga. Konsekvenserna kan då bli att de slutar att ta ansvar för att driva marknaden framåt och istället enbart fokuserar på egen vinning. Paralleller kan dras till Tesco i Storbritannien, där de som marknadens största aktör blev mer intresserade av att bevaka sin maktposition och bli ännu större, på bekostnad av konsumenter och leverantörer. Denna strategi var till en början framgångsrik för Tesco, men på senare år har de stött på komplikationer och förlorat marknadsandelar i takt med att marknaden förändrats. Tesco har alltså gått från att vara marknadens ledare i förnyelserummet, till att bli giriga och lata i nöjdhetsens rum, vilket således ledde dem till förnekelsens rum. För tillfället skulle man kunna säga att Tesco befinner sig i förvirringens rum där de försöker komma på rätt spår igen.

Om leverantörerna tar vara på möjligheten och letar sig upp till förnyelserummet och blir marknadsdrivare är sannolikheten stor att maktförhållandet kan komma att förändras igen. Om återförsäljarna däremot skulle fortsätta att verka i förnyelserummet och ständigt komma med nya lösningar och innovationer, som till exempel en effektiv e-handel likt i Storbritannien, kommer återförsäljarnas maktposition troligen att bli ännu starkare. Detta i kombination med ett breddat varumärkesarbete och en större självständighet från leverantörerna kan komma att leda till en ännu starkare position för marknads återförsäljare.

Kapitel 6 – Slutsats

I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som kan dras från studien. De svar som erhållits under arbetets gång presenteras och frågeställningarna besvaras för att fullborda uppsatsens syfte. Därefter förtydligas studiens bidrag samt ges förslag till framtida forskningsämnen vilka inte har behandlats i denna studie. Kapitlet präglas av egna reflektioner men slutsatserna dras från den information som framkommit under studien.

6.1 Konkluderande slutsatser

Vid uppsatsarbetets början formulerades nedanstående frågor med utgångspunkt i att den svenska dagligvaruhandeln genom årens lopp har varit väldigt antagonistisk.

Hur har det antagonistiska förhållandet mellan återförsäljare och leverantörer inom den svenska dagligvaruhandeln sett ut de senaste decennierna?

- Hur har det antagonistiska förhållandet bidragit till att utveckla dagligvaruhandeln?*
- Vilka huvudsakliga vändpunkter har varit avgörande för branschens utveckling?*

En dialektisk modell med ett narrativt perspektiv har använts genomgående för att beskriva hur förhållandet historiskt sett utvecklats genom motaktioner från de båda antagonisterna. Det vi nu i huvudsak kan dra som slutsats är att den svenska dagligvaruhandeln inte alls har varit lika antagonistisk som tidigare antagits. Det antagonistiska förhållandet kan istället anses ha varit ojämnt och under vissa perioder enkelspårigt dialektiskt från återförsäljarledet som i många fall har verkat som marknadsdrivare och således själva bidragit till att utveckla marknaden. Leverantörerna däremot har befunnit sig i förnekelsens och förvirringens rums och har under årens lopp varit passiva och således blivit marknadsdrivna.

Endast under de initiala åren har ett tydligt dialektiskt förhållande mellan återförsäljare och leverantörer kunnat urskiljas. Vid studiens utgångspunkt satt leverantörerna i en mer förmånlig maktposition än återförsäljarna som vid denna tidpunkt på ett tydligt antagonistiskt sätt vidtog åtgärder i form av centralisering och effektivisering. Dessa visade sig bli två av de absolut viktigaste vändpunkterna i dagligvaruhandelns utveckling och grunden till återförsäljarnas framgångssaga. Utöver detta utgjorde EMV och lågprisvaror två viktiga vändpunkter i återförsäljarnas favör, i synnerhet EMV som lade grunden till återförsäljarnas ökade fokus på varumärkesbyggande.

Leverantörerna å andra sidan agerade inte lika antagonistiskt som återförsäljarna, utan lät sig snarare drivas av marknaden och anpassade sig således efter hur marknaden utvecklades. Leverantörerna fokuserade i huvudsak på två åtgärder, nämligen stärkande av varumärke samt innovation. De var dessutom tvingade att genomföra sammanslagningar för att på så sätt försöka uppnå stordriftsfördelar. De nya förhållandena gjorde det allt svårare för små och medelstora leverantörer att överleva på marknaden då det gällde att vara nummer ett eller två inom varje kategori för att inte bli ersatt av återförsäljarnas EMV.

Ett samarbete leverantörer emellan har varit svårt att uppnå på grund av en rädsla för att dela med sig för mycket till sina konkurrenter. Neutrala branschorganisationer har därför varit viktiga för att föra en gemensam talan för leverantörerna, som annars främst sett till sitt eget hus. Leverantörernas största utmaning har dock varit att hitta nya lösningar för att bli mindre beroende av återförsäljarnas distributionskanaler. Svårigheten har varit att hitta lösningar som inte äventyrar förhållandet till återförsäljarna som inte bara är leverantörernas enda kund och distributionskanal till konsumenterna, utan även stora konkurrenter med sina EMV.

Genom återförsäljarnas allt starkare varumärken har de även på detta område utmanat leverantörerna. Parternas närmande har lett till likheter organisatoriskt och strategiskt vilket, trots återförsäljarnas maktövertag, bidragit till närmare

samarbete dem emellan. Numera ligger stort fokus vid att gemensamt utveckla de olika kategorierna för att skapa värde för konsumenterna. På så sätt kan man säga att det numera i mångt och mycket är konsumenterna som är med och påverkar marknaden genom att de genom sina val och preferenser bestämmer vilka varumärken och produkter som ska finnas i en kategori. Professionaliteten inom branschen har blivit större och parterna har numera förstått att långsiktiga och seriösa förhållande dem emellan är att föredra, vilket är ytterligare ett exempel på att marknaden inte är lika antagonistisk som tidigare antagits.

6.2 Studiens bidrag

Valet att använda en dialektisk modell baserades på inspiration från Holt (2002) och Giesler (2007, 2012) som använt sig av dialektiska modeller för att beskriva utvecklingen av olika branscher. Vår studie har således bidragit till den här typen av marknadsutvecklingslitteratur och utökat den dialektiska modellen med ett narrativt perspektiv för att därmed kunna göra en historiografisk genomgång av den svenska dagligvaruhandeln. Modellen har även kompletterats av komplexitetsteorin för att på så sätt kunna använda bifurkationerna på marknaden för att mer ingående beskriva hur det dialektiska förhållandet utvecklats marknaden genom olika störningar som uppstått.

Ytterligare ett bidrag har gått till svensk retail-forskning där ett sammanhängande historiskt perspektiv av dagligvaruhandeln tidigare har saknats. Tidigare författare har gjort djupdykningar i hur några av de vändpunkter som även vi har identifierat har påverkat marknaden, men man har tidigare inte satt dessa vändpunkter i en historisk kontext för att på så sätt identifiera hur de olika vändpunkterna har varit sammanhängande och beroende av varandra. Vår studie har haft detta som mål för att läsaren på så sätt ska få en bättre förståelse i form av en holistisk och sammanhängande bild av branschen och således dess antagonistiska utveckling. Utan denna holistiska bild hade man inte fått samma förståelse eftersom det är svårt att få en uppfattning om vardera parts påverkan utan att förstå den övergripande bilden.

6.3 Förslag till framtida forskning

Under uppsatsskrivandets gång har det uppkommit en hel del nya tankar och idéer vilka hade varit intressant att titta närmare på. En tanke som slog oss är att konsumenterna är en viktig intressent och således har stor makt på dagligvaruhandeln genom dess preferenser. Eftersom vi haft ett tydligt "business-to-business-perspektiv" har vi fokuserat främst på leverantörernas och återförsäljarnas bidrag till utvecklingen. Det hade därför framöver varit intressant att se hur marknaden har utvecklats ur ett "business-to-consumer-perspektiv" istället. Det vill säga, hur mycket påverkan konsumenterna egentligen har på branschen och dess utveckling och om konsumenterna fått större inflytande idag än vad de haft historiskt sett.

Ytterligare en intressant aspekt kan vara att göra en vidare djupdykning i de olika vändpunkter vi har identifierat, i synnerhet e-handeln, vilken högst troligen kommer växa enormt mycket framöver. Det hade därför varit intressant att undersöka både hur e-handeln har påverkat dagligvaruhandeln sedan första satsningen, men även hur den kan komma att påverka marknaden i framtiden ur ett "market intelligence-perspektiv".

Det som varit utmärkande för den svenska dagligvaruhandeln de senaste decennierna är att ICA vuxit sig större och starkare varit den stora vinnaren på marknaden. Däremot har COOP genom åren haft svårt att hinna med ICAs starka frammarsch. Andra förslag på framtida forskning skulle därför kunna vara att undersöka varför utvecklingen tagit denna väg för COOP eller varför ICA som lyckats så bra i på den svenska marknaden inte haft samma framgångar i andra länder.

Kapitel 7 – Referenslista

- Affärsvärlden. (2001). Tysk matjätte på offensiven i Sverige. *Affärsvärlden*, 11 april, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Affärsvärlden. (2002). Lågprisattacken. *Affärsvärlden*, 12 juni, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Alexanderson, J. (2005). Borde inte vi konsumenter få bestämma? *Dagens Nyheter*, 12 september, s.26. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Allt Om Mat (2008). Ketchupkriget rasar i Sverige. Tillgänglig Online: <http://alltommat.se/ketchupkriget-rasar-i-sverige/> [Hämtad 16 februari 2015]
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Andersson, H. (2010). Allt fler köper mat på nätet. *Göteborgs-Posten*, 9 februari, s.34. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Askman, T. & Froste, C. (2004). Ingen vanlig lågprisattack. *Affärsvärlden*, 10 februari, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Axenbjer, J. (2004). Icas varor ger ökad valfrihet. *Svenska Dagbladet*, 25 november, s.25. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Beck-Friis, U. (2005). Lågprisjakt kan slå ut jordbruket. *Svenska Dagbladet*, 19 maj, s.50. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Beck-Friis, U. (2011). Lågpris på mat före kvalitet. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå Spektra*, 10 november, 09:28. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Bengtson, E-M. (2000). Allt fler tar bilen till stormarknad. *Dagens Nyheter*, 23 oktober, s.16. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Bengtson, E-M. (2004). Eget märke ger färre val. Stora kedjor tar makten över butikshyllorna. *Dagens Nyheter*, 14 februari, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Bengtson, E-M. (2005a). Eget varumärke lönsamt. *Dagens Nyheter*, 25 januari, s.26. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Bengtson, E-M. (2005b). Jordbruksministern kritisk mot EMV. *Dagens Nyheter*, 11 mars, s.34. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Bengtsson, T. (2000). KF påväg mot nordisk fusion. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 8 oktober. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

- Borås Tidning. (2002). Hotad konkurrens, *Borås Tidning*, 25 september, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Britz, S. (1995). Tre jättar styr handeln. *Göteborgs-Posten*, 30 december, s.28. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Bränström, S.L. (2010). Ljus framtid för nätmaten. *Svenska Dagbladet*, 22 september, s.22. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Bränström, S.L. (2012). Ica vill ut på nätet. *Svenska Dagbladet*, 6 november, s.12. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Buravoy, M., Burton, A., Ferguson, A.A., Fox, K.J. & Gamson, J. (1991). *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkley: University Of California Press, Ltd
- Bygdeson, P. (2012). Ökad satsning på emv en utmaning för leverantörer. *Fri Köpenskap*, 3 maj, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Börjesson, J. (2012a). Det finns andra värden än låga priser och emv. *Fri Köpenskap*, 16 augusti, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Börjesson, J. (2012b). Stor stormarknader har nog haft sina glansdagar. *Fri Köpenskap*, 4 oktober, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 23 april 2015]
- Cisionwire. (2013). Willys lanserar lojalitetsprogram. *Cisionwire*, 29 januari. Tillgänglig Online: <http://news.cision.com/se/axfood/r/willys-lanserar-lojalitetsprogram,c9361914> [Hämtad 13 maj 2015]
- Dagens Handel. (2015). Köpcentrumdöden kraftigt överdriven. *Dagens Handel*, 20 mars, s.9. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 23 april 2015]
- Dagens Nyheter (2014). Lågpriskedjor betalar dyrt för sin expansion. Tillgänglig Online: <http://www.dn.se/ekonomi/lagpriskedjor-betalar-dyrt-for-sin-expansion/> [Hämtad 16 februari 2015]
- Dahl, U. (2004). Axfood vill ha mer konkurrens. *Svenska Dagbladet*, 27 november, s.17. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Dahlin-Ros, I. (2002). Studier i lågpris-butiker. *Borås Tidning*, 19 november, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Danasten, K. (2007). Hårda bud i matbutiken. *Affärsvärlden*, 31 oktober, s.14-15. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Dawson, J. (2001). Innovation, New Commerce and European Retailing: The next five years, *European Retail Digest*, vol. 30, s.13-17

- Edsta, B. & Näslund, N-E. (2014). Sista striden för Coop: en granskning av KFs och Coops affärer. Stockholm: Ultima Esperanza Books
- Ekstrand, L. (2005). Oro för färre varor och sämre kvalitet. *Göteborgs-Posten*, 26 mars, s.62. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Ericson, N. (2004). Handelns egna märkesvaror breder ut sig i butikshyllorna. *Sydsvenskan*, 16 maj, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad (3 uppl.). Stockholm: Nordstedts juridik
- Falk, J. (1992). Tuff kamp om kunder - Lågprismarknad expanderar kraftigt i höst. *Dagens Nyheter*, 22 augusti, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Fink, J.L. (2012). The Development of Dialectic from Plato to Aristotle. Cambridge: Cambridge University Press
- Florén, A. & Ågren, H. (2009). Historiska undersökningar: Grunder i historisk teori, metod och framställningssätt (2 uppl.). Malmö: Studentlitteratur
- Frank, T. (2000). Kundvård går före utlandssatsningar. *Svenska Dagbladet*, 20 februari, s.12. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Fredriksson, O. (1995). "Sänkningen av matmoms ökar inte konsumtionen". *Västerbottens-Kuriren*, 8 april, s.23. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Fri Köpenskap. (2010). Lågpris och premium två parallella trender. *Fri Köpenskap*, 17 november. s.12. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Förändringens Fyra Rum. (2015). Teori. Tillgänglig Online: <http://www.forandringensfyra-um.se/om-forandringens-fyra-rum/teori/> [Hämtad 17 april 2015]
- Genborg, K. (1999). Livsmedelshandeln utmanas av "nätaffärer" med fri hemkörning. *Göteborgs-Posten*, 24 mars, s.35. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Giesler, M. (2007). Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution, *Journal of Consumer Research*, vol. 34, s.739-753
- Giesler, M. (2012). How Doppelgänger Brand Images Influence the Market Creation Process: Longitudinal Insights from the Rise of Botox Cosmetic, *Journal of Marketing*, vol. 76, s.55-68

- Gripenberg, P. (2002). Priserna i Sverige: "Egna märken utarmar", *Dagens Nyheter*, 14 december, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Gripenberg, P. (2003). Lidl's inbrytning bäddar för priskrig på mat. *Dagens Nyheter*, 25 april, s.4. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Gripenberg, P. (2005). Konkurrenten ökar inom matbranschen. *Dagens Nyheter*, 26 december, s.68. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Göteborgs-Posten. (2002a). Handlare vill värna varumärken. *Göteborgs-Posten*, 24 april, s.26. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Göteborgs-Posten. (2002b). Egna varumärken ger billigare varor. *Göteborgs-Posten*, 3 juni, s.34. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Haldesten, M. (2003). Lokala företag slås ut av jättar. *Göteborgs-Posten*, 11 mars, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Hansson, M. (2014). Kedjornas egna märken ökar. *Dagens Nyheter*, 15 februari, s.22. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Hasselskog, M. (1999). Köpet miljonklipp för ICA-handlarna. *Expressen*, 26 december, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Hedenryd, M. (2002). Netto öppnar i Borås. *Borås Tidning*, 7 november, s.25. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Hegel, G.W.F. (1807). *Åndens Fænomenologi*, Översatt av C.B. Østergard, 2005, Gylling: Narayana Press
- Helsingborgs Dagblad. (2002). Butikens läge viktigare än priset. *Helsingborgs Dagblad*, 1 juli, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Henriksson, D. (2012a). Dagligvaruhandeln kan förändras i grunden tror man på mat.se. *Göteborgs-Posten*, 27 augusti, s.34-35. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Henriksson, D. (2012b). Mat på nätet inte för den fattige. *Göteborgs-Posten*, 27 augusti, s.34-35. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 23 april 2015]
- Hoff, H., Waidelich, T. & Kainelainen, A. (2002). Matjättarnas makt växer. *Expressen*, 13 december, s.14. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Hohner, L. (2012). Förlust för matkassen till dörren. Hemkörd mat inte allas påse. *Göteborgs-Posten*, 12 juli, s. 34-35. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 23 april 2015]
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1999). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Holt, B.D. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding, *Journal of Consumer Research*, vol. 29, s.70-90

Huang, Q., Nijs, V.R., Hansen, K. & Andersson, E.T. (2012). Wal-Mart's Impact on Supplier Profits, *Journal of Marketing Research*, vol. XLIX, s.131-143

HUI (2012). Härifrån till framtiden - detaljhandeln 2025 [pdf] Tillgänglig Online: http://www.hui.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=6028a046-51b4-41e3-b7b1-fd872f1c458d&FileName=H%C3%A4rifr%C3%A5n+till+framtiden.pdf&MediaArchive_ForceDownload=true [Hämtad 16 februari 2015]

Hård, M. (2004). Lågpriskedjan Netto etablerar sig i Sthlm. *Ticker*, 2 april, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]

ICA-gruppen. (2013). ICA-gruppen Årsredovisning 2013, Tillgänglig Online: https://icagruppen.se/Global/ica-gruppen/arsredovisningar/ICA_2013_SVE_web.pdf [Hämtad 16 februari 2015]

Janssen, C. (2005). Förändringens fyra rum - En praktisk vardagspsykologi (2 uppl.). Västra Frölunda: Intellecta Docusys, Mareld och Ander & Lindström AB

Jansson, E. (1991). Jättarna hindrar låga priser. *Expressen*, 6 mars, s.5. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

Johansson, U. & Burt, S. (2004). The Buying of Private Brands and Manufacturer Brands in Grocery Retailing: A Comparative Study of Buying Processes in the UK, Sweden and Italy. *Journal of Marketing Management*, vol.20. s.799-824

Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5 uppl.). London: Kogan Page Limited

Karlsson, L-I. (1993). Allt fler handlar till lågpris. *Dagens Nyheter*, 5 februari, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

Karlsson, T. (2012). Mat på nätet vände när det blev en snackis. *Dagens Handel*, 2 maj, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]

Kjellberg, H. & Ulfsdotter, F. (1994). Internationalisering för hemmamarknadsförsvaret - Förändringar inom nordisk livsmedelsproduktion och distribution. i L-G, Mattsson & S.

Kojève, A. (2012). Sammanfattande kommentar till de sex första kapitlen av *Andens fenomenologi*. i Burman, A. & Bartonek, A, (red), *Att läsa Hegel*, Finland: Bookwell, s.89-130

- Konkurrensverket. (2002). Dagligvaruhandeln - struktur, ägarform och relation till leverantör. *Konkurrensverkets Rapportserie 2002:6*. Ödeshög: AB Danagårds Grafiska
- Kumar, N., Scheer, L. & Kotler, P. (2000). From Market Driven To Market Driving. *European Management Journal*, vol. 18, no. 2, s.129-142
- Larsson, S. (2002a). Blank har satt glans på ICA:s varumärke. *Svenska Dagbladet*, 22 augusti, s.44. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Larsson, S. (2002b). Nya handlare får ofta nej. *Svenska Dagbladet*, 26 september, s.40. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Larsson, S. (2005). Bristen på konkurrens gör Norden dyrast i EU, visar nordisk rapport. *Svenska Dagbladet*, 15 december, s.42. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Larsson, S. & Wahlberg, M. (2002a). Färre matleverantörer men mer makt. *Svenska Dagbladet*, 6 november, s.50. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Larsson, S. & Wahlberg, M. (2002b). "Konkurrensen har ökat". *Svenska Dagbladet*, 7 november, s.42. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Leigard, V. (2001). Fusion ska pressa priser, *Sydsvenskan*, 29 juni, s.10. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Lerner, T. (1993). Konsumförening i Norrland slås ihop. *Dagens Nyheter*, 15 december, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Lichtenstein, B.B. (2014). *Generative Emergence: A New Discipline of Organizational, Entrepreneurial, and Social Innovation*. Oxford New York: Oxford University Press
- Linderoth, M. (2011a). Allt fler matleverantörer öppnar egna butiker. *Dagens Handel*, 14 april, s.10. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Linderoth, M. (2011b). Axfood ökar andelen EMV. *Dagens Handel*, 28 april, s.25. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Linderoth, M. (2011c). Egna märken stärker kassan. *Dagens Handel*, 12 maj, s.8. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Linderoth, M. (2011d). Lågrprisbutiker vinnare i kristider. *Dagens Handel*, 25 augusti, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Lindholm, S. (1979). *Vetenskap, verklighet och paradigm: Om dialektik, hermeneutik, positivism m m inom samhällsforskning*, Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB

Lindstedt, U. (2008). Mathandel på nätet får nytt liv. *IDG*, 14 maj, s.22. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]

Lindstrand, N. (1993). ICA gör sig av med postorderföretaget Ellos. *Dagens Nyheter*, 18 november, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Lundgren, A. & Nyberg, A. (1994). Produktutveckling i distributionskanaler - en ny distributörsroll. i L-G, Mattsson & S. Hultén, (red), *Företag och marknader i förändring - dynamik i nätverk*, Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag AB, s.125-144

Lynn, M. (2015). What next for the toxic grocer. *Management Today*, vol.1, s.30-34

Lyregård, B. (1992). Mördande konkurrens för affärer - många småbutiker riskerar att slås ut av större med lågprisprofil. *Dagens Nyheter*, 19 september, s.18. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

Malm, T.A. & Eneroth, K. (1996). The Management of Strategic Change - Evolution and Selforganization, *Institute of Economic Research*, vol. 13

Miller, D. & Friesen, P.H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 23, s.591-614

Miller, R.L. (2000). *Researching Life Stories and Family Histories*. London: Sage

Movement Research & Consulting. (2004). *Samarbete för tillväxt - Utopi eller verklighet?* Stockholm: Movement Research & Consulting

Mueller, G.E. (1958). The Hegel Legend of "Thesis-Antithesis-Synthesis", *Journal of the History of Ideas*, vol. 19, s.411-414

Mårtensson, J. (2011). Därför vill vi inte köpa mat på nätet. *Metro Finans*, 15 april, s.10. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]

Mårtensson, J. (2012). Därför går butikerna back på matkassarna. *Metro*, 3 september, s.8. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]

Nationalencyklopedin (2015a). Hermeneutik. Tillgänglig Online: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hermeneutik>, [Hämtad 2015-03-10]

Nationalencyklopedin (2015b). Dialektik. Tillgänglig Online: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/dialektik>, [Hämtad 2015-03-03]

- Nerikes Allehanda. (1999). Nya livsmedelsfusioner. *Nerikes Allehanda*, 4 september, s.8. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Niklasson, C. (2011). Matkassen blir årets julklapp. *Dagens Nyheter*, 16 november, s.25. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Nilsson, I. (2001). Willys sprids över hela landet. *GT*, 29 augusti, s.202. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Näslund, A. (2005). Netto trappar upp matkriget i Stockholm. *Svenska Dagbladet*, 24 februari, s.46. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- O'Brien, D. (2013). Feature Choice: Learning to Love Change - Taking the Strengths Approach to Moving Through the Four Rooms of Change. *AI Practitioner*, vol.15, n.4, s.7-12
- Pagot, H. (1995). Bryggerierna hoppar ofta över grossisterna. *Svenska Dagbladet*, 5 april, s.34. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Pagot, H. (1996). En produkt är så mycket mer än bara den fysiska varan. *Svenska Dagbladet*, 20 mars, s.28. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Peterson, J. (2015). Allt populärare att köpa mat på nätet. *Metro*, 2 mars, s.8. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Petersson, T. (1995). Kort ska ge lojala kunder. *Dagens Nyheter*, 20 juli, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Pettersson, C. (2000). Dagligvarubolag köper tre kedjor. *Dagens Nyheter*, 7 mars, s.3. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1985). Ordning ur kaos - människans nya dialog med naturen (2 uppl.). Uddevalla: Boktryckeri AB
- Rosengren, Å. (2011a). Få nylanseringar klarar första året. *Fri Köpenskap*, 17 mars, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Rosengren, Å. (2011b). Läge för mer lågpris i Sverige. *Fri Köpenskap*, 8 september, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Rosengren, Å. (2011c). E-handeln passar nya affärsidéer. *Fri Köpenskap*, 8 september, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Rosengren, Å. (2013a). I mathandeln finns fler trender än bara lågpris. *Fri Köpenskap*, 21 februari, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Rosengren, Å. (2013b). Lantmännen tappar till emv och import. *Fri Köpenskap*, 28 februari, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]

- Rosengren, Å. (2014). Är inget mot snabbköpet. *Fri Köpenskap*, 14 augusti, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Rosengren, Å. & Söderberg, K. (2013). Starkt varumärke viktigast för de familjeägda företagen. *Fri Köpenskap*, 10 oktober, s.16. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Ruane, J.M. (2006). A och O i forskningsmetodik. En vägledning i samhällsvetenskaplig forskning. Lund: Studentlitteratur
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (2 uppl.). London: Thomson
- Rydegren, T. (2005). Ica slår Kelloggs. *Resumé*, 25 december, s.42. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Rörbecker, M. (2003). Färre säljer mer inom detaljhandeln. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 7 juli 10:16. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Samuelsson, M. (1998). ICA och norsk jätte kan gå samman. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 4 augusti. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4 uppl.). Storbritannien: Prentice Hall
- Sedenius, J. (2012a). Stora kedjorna tar upp kampen om mat via nätet. *Fri Köpenskap*, 10 maj, s.10. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Sedenius, J. (2012b). Fler nya storbutiker färre stormarknader. *Fri Köpenskap*, 23 augusti, s.8. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 23 april 2015]
- Sundström, A. (2004). Svårt för lågprisbutiker att etablera sig. Konkurrensexpert kritiserar kommunerna i Stockholm för dålig planering av mataffärer. *Dagens Nyheter*, 26 februari, s.7. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Suneson, B. (2004). Kundens märkesval undersöks. *Svenska Dagbladet*, 11 juni, s.43. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Svensson, B. (1997). Ica har varit för dominerande. *Svenska Dagbladet*, 16 mars, s.4. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Svensson, R. (2004). Leverantörer får betala för Icas varumärkesbygge. *Resumé*, 5 februari, s.2. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Sydsvenskan. (2001). Tysk jätte vill slås om matkunder. *Sydsvenskan*, 18 november, s.8. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

- Sörbring, K. (2012). Matvarorna som tar över din butik. *Expressen*, 12 mars, s.26. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Söderberg, K. (2013). Linas matkasse är Årets komet. *Fri Köpenskap*, 23 maj, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Söderberg, K. (2014). "För konsumenterna är det våra varumärken som har betydelse". *Fri Köpenskap*, 16 januari, s.13. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Thain, G. & Bradley, J. (2012). *StoreWars - The worldwide battle for mindspace and shelfspace, online and in-store*. Hoboken: John Wiley & Sons
- Thulin, L. (2007). Mathandel via nätet på väg mot comeback. *Fri Köpenskap*, 12 januari, s.12. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1984a). Handel. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 7 juni 16:06. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1984b). Prislapp. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 20 september 16:42. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1986). Konsumtion. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 16 maj 11:01. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1995a). Johnsonkoncernen samlar handeln i ett bolag. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 11 december 15:51. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1995b). ICA genomför prisstopp. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 17 september 07:19. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1997). HUI: EU sänkte svenska matpriser *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 14 april 13:36. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1998). Dagab och D-gruppen går samman. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 22 oktober. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2000). Fakta: ICA störst i Sverige. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 9 oktober. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2001). Dagligvaruhandeln får nytt branschförbund. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 21 december, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

- Tidningarnas Telegrambyrå. (2002). Höga matpriser blir valfråga. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 17 maj, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2003). Ica fällt för plagiat för tredje gången. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 24 januari, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2004). Splittring i dagligvaruhandeln. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 23 februari, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2005). Fakta: Livsmedelskedjor. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 16 maj, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2006a). Rekordår för dagligvaruhandeln. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 5 januari, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2006b). Strekkoder sparar miljarder för handeln. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 29 maj, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå, Spektra. (2006). Ursprungsmärkning allt viktigare. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå, Spektra*, 4 april, 09:42. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2007). Kooperationen bildar nytt bolag. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 22 januari, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2008). Det våras för lågpriset. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 16 april, s.1. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Tidningarnas Telegrambyrå. (2010). Blygsam mathandel på nätet. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 23 juni. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Transportnytt. (2013). Ica: Logistiken central när e-handeln ska växa. *Transportnytt*, 13 maj, s.24. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Victorin, M. (1998). Dagab och D-gruppen satsar på internethandel. *TT, Tidningarnas Telegrambyrå*, 27 mars. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- von Koch, N. (2006). Lönsam lågprisjätte fortsätter att växa. *Affärsvärlden*, 4 oktober, s.78-79. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]

- Wahlberg, M. (2003). Icas nye vd vill växa med stormarknader. *Svenska Dagbladet*, 24 juli, s.44. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]
- Wahlberg, M. (2005). Egna varumärken billigast. *Svenska Dagbladet*, 24 mars, s.42. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Waymaker. (2007). Hela City Gross Svanenmärks. *Waymaker*, 20 februari. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 21 april 2015]
- Wirsäll, N-E. & Fahlin, R. (2007). Den omöjliga idén blir aldrig gammal. Västerås: ICA-handlarnas Förbund
- Åkesson, Y. (2011). Livsmedelsjättar blir små citybutiker. *Dagens Handel*, 28 april, s.22. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 22 april 2015]
- Österholm, P. (1999). Handeln ökar i köpcentrum. *Dagens Nyheter*, 28 mars, s.6. Tillgänglig från: Retriever [Hämtad 20 april 2015]

Kapitel 8 – Appendix

8.1 Intervjumall

- Berätta kort om dig själv och din bakgrund inom dagligvaruhandeln.
- Berätta hur du anser att marknaden har förändrats från det att du började jobba till idag
- Ser du några tydliga skillnader mellan historien och hur det ser ut idag? Vilka är dessa i så fall?
- Kunde ni som leverantör/återförsäljare kräva mer av er motpart förr än vad ni kan idag?
- Vem satte standarden på marknaden och bestämde rent generellt tidigare gällande exempelvis leveranser, inköpsvolym, pris och produktplacering i butik? (skillnader idag)
- Om du menar att maktförhållandet förändrats idag mellan återförsäljare och leverantör, vad skulle du säga var vändpunkter och faktorer till detta?
- Hur har EMV påverkat er som leverantör/återförsäljare?
- Vad är viktigt för er i förhållandet gentemot era leverantörer/återförsäljare?
- Vad vill ni få ut av förhållandet? Vad är viktigt, pris, volym, hyllplats etc.?
- Vad tycker ni det innebär att ha mycket makt gentemot er motpart?

8.2 Artikel

Dagligvaruhandeln inte lika antagonistisk som tidigare

I Dagens Industri den 13 maj kunde man läsa att den svenska dagligvaruhandeln under de senaste decennierna präglats av en tydlig antagonism mellan marknadens återförsäljare och leverantörer. I en aktuell studie från Lunds Universitet har två mastersstudenter dock undersökt ämnet och kommit fram till att så inte längre är fallet. Istället har marknaden på senare år nästan enbart drivits av återförsäljarsidan, i synnerhet av ICA, medan leverantörernas passivitet gjort dem marknadsdrivna.

Studien har gjorts genom en historisk genomgång av den svenska dagligvaruhandeln utveckling med startskott vid digitaliseringen av branschen i början av 1980-talet då streckkoderna infördes i branschen på bred front.



Bildkälla: http://www.ica-historien.se/media/www.ica-historien.se_tiff_6/DA1900-9330-ICA004249.jpg

Utgångspunkten för studien var att den svenska dagligvaruhandeln utveckling har präglats av en tydlig antagonism mellan återförsäljare och leverantörer, där de båda parterna ständigt strävat efter att utmana varandra genom olika aktioner för att få ett maktövertag.

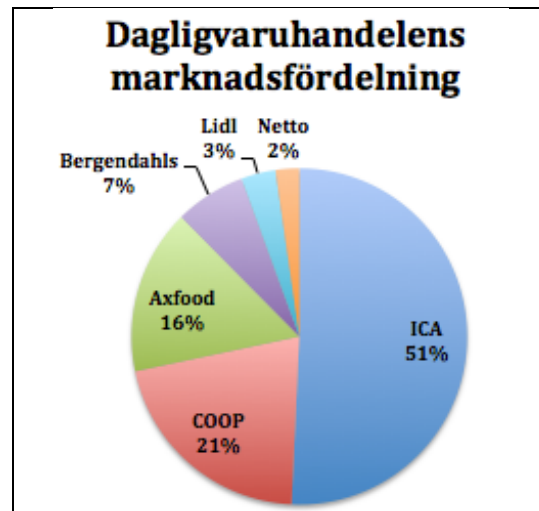
Genom en tillbakablick på historien kunde ett antal tydliga vändpunkter som bidragit till att utveckla marknaden identifieras. Några av de tydligaste vändpunkterna som framkom i studien var återförsäljarnas centralisering och effektivisering under 1980-talet samt lågprisattacken i slutet av 1990-talet som banade väg för kanske den viktigaste vändpunkten av dem alla, nämligen storsatsningen på återförsäljarnas egna märkesvaror (EMV).

– Det som vi tyckte var mest anmärkningsvärt med våra fynd var att i princip samtliga vändpunkter kom från aktioner från återförsäljarsidan, berättar Fanny Örneberg.

– Detta indikerar att branschen inte alls är lika antagonistisk som många tidigare hävdat. Istället kan man säga att återförsäljarna varit marknadsdrivare medan leverantörerna snarare varit passiva och drivits av marknaden, konstaterar Oscar Svärd.

Passiviteten kan enligt studien förklaras av den rävsax som leverantörerna sitter i. Återförsäljarna är inte bara leverantörernas kunder utan även stora konkurrenter genom sina EMV. Leverantörerna vågar därför inte ta till för drastiska medel för att bli mindre beroende av återförsäljarna då de riskerar att förlora sin distributionskanal till halva marknaden om de kommer på kant med till exempel ICA.

Återförsäljarna däremot, är inte lika beroende av leverantörerna då EMV numera fungerar som perfekta substitut till många av leverantörernas varumärken.



Källa: Dagligvarukartan 2014 (HUI.se)

Resultaten i studenternas studie tyder på att marknaden som förr var mycket antagonistisk inte längre är det. Istället har förhållandet utvecklats och blivit mer professionellt vilket lett till ett närmare samarbete där parterna tillsammans arbetar för att utveckla branschen.