

HANDELSHÖGSKOLAN VID UMEÅ UNIVERSITET

U·S·B·E

UMEÅ SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

**Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats HT 2002
Handledare: Owe R. Hedström**

**Författare: Linda Carlsson
Johan Kikas**

MAKTKAMP I DAGLIGVARUHANDELN

- En studie av konkurrensen mellan leverantörsvaremärken
och detaljisternas egna märkesvaror

FÖRORD

Som alla projekt har denna studie kantats av såväl med- som motgångar. Att skriva uppsats innebär oräkneliga timmar av litteraturläsning, diskussion och plitande framför datorn. Nu när arbetet är slutfört känner vi att allt hårt jobb vi lagt ned utan tvivel varit värt mödan och vi är nöjda med vad vi presterat.

En av de trevligaste erfarenheterna med uppsatsarbetet var det om än kortvariga besöket i verkligheten då vi intervjuade respondenterna på deras respektive arbetsplats. Det var intressant att se insidan av några kända svenska företag och kul att få en uppfattning av stämningen på arbetsplatserna.

Vi vill även ta tillfället i akt att tacka de personer som har hjälpt oss under arbetet med denna uppsats.

Först vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter för att ni tog er tid att medverka i studien. Det goda bemötande vi fick samt det intresse ni visade för vår studie underlättade allt arbete med intervjuerna.

Vidare vill vi tacka Patrik Nilsson för din rådgivning i uppsatsens inledande skede samt Ann-Christin Häggqvist för din hjälp.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Owe R. Hedström. Dina synpunkter och konstruktiva förslag har varit mycket värdefulla i vårt arbete. Du har även inspirerat och sporrat oss att fullfölja våra tankar och resonemang och på så sätt hjälpt oss att skapa en uppsats som vi är nöjda med.

Umeå januari 2003

Linda Carlsson & Johan Kikas

SAMMANFATTNING

En dagsaktuell debatt i svensk dagligvaruhandel handlar om vilka konsekvenser detaljisternas egna märkesvaror (EMV) får för branschens leverantörer. I Sverige såg de egna märkesvarorna dagens ljus för första gången 1979 i form av KF:s lågprisvarumärke Blåvitt. Vid denna tidpunkt karaktäriserades EMV-produkterna av ett lågt pris och en låg kvalitet, men under 1990-talet inleddes en helhjärtad satsning från detaljisternas sida på egna märkesvaror med syftet att bland annat öka vinstmarginalerna. Med hjälp av den centralisering som skett bland de svenska detaljisterna har EMV utvecklats i en rasande fart under de senaste åren och idag utgör de egna märkesvarorna omkring 10 % av ICA, Coop och Axfoods totala omsättning. Centraliseringen har medfört att makten inom dagligvaruhandeln har förskjutits från leverantörerna till detaljisterna, och på grund av EMV konkurrerar detaljisterna numera med sina leverantörer. Denna situation ansåg vi intressant att studera ur leverantörernas perspektiv med följande problemformulering:

Hur ser leverantörer inom den svenska dagligvaruhandeln på konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror och med vilka strategier bör leverantörerna möta denna konkurrens?

Uppsatsarbetet har pendlat fram och tillbaka mellan teori och empiri och för att belysa problemet valde vi en kvalitativ ansats. Detta tillvägagångssätt stämmer överens med studiens syfte att bidra till en ökad förståelse för hur leverantörerna ser på konkurrensen mellan sina varumärken och detaljisternas EMV. Ett begränsat antal intervjuer har genomförts med högre chefer på leverantörsföretag i den svenska dagligvaruhandeln. I urvalet beaktades två kriterier. Personerna skulle besitta en god kunskap om både sitt eget företag och de EMV som finns i handeln, samtidigt som företaget skulle finnas i eller kring Stockholm för att underlätta för oss att göra personliga intervjuer.

Studiens teoretiska referensram utgår från grundläggande konkurrens- och marknadsförings-teorier. Tyngdpunkten i kapitlet ligger på en teoretisk modell som behandlar fem strategiska alternativ som leverantörer kan vidta för att konkurrera med detaljisternas egna märkesvaror. Utöver detta presenteras även teori kring hur leverantörer bör förhålla sig till detaljisternas egna märkesvaror.

I empirikapitlet redogör vi för den information och de åsikter som framkom under intervjuerna. Detta analyseras sedan genom att vi ställer respondenternas åsikter mot varandra för att se likheter och skillnader mellan exempelvis stora och små leverantörer. Det empiriska materialet jämförs slutligen med teoretiska fakta för att dels fastställa leverantörernas syn på konkurrensen med EMV, och även för att komma fram till vilka strategiska åtgärder som är tillämpliga för leverantörerna.

En slutsats är att det föreligger en ojämn konkurrenssituation i svensk dagligvaruhandel där detaljisterna har ett maktövertag på leverantörerna. Vi menar att detaljisterna har fördelar som en leverantör aldrig kan få då det till exempel är det detaljisten som bestämmer hyllplaceringar och prissättning i butikerna. Att differentiera sin produkt från EMV är den bästa strategin för leverantörer att vidta i kampen med EMV. En leverantör kan inrikta sin produkt mot en specifik butiksprofil och genom att tillföra något i varukategorin leder det till att detaljisten efterfrågar produkten. Slutligen vill vi poängtera att hur en leverantör ställer sig till EMV och vilka åtgärder som är lämpliga att vidta beror på företagets situation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
1.1	ÄMNESVAL	1
1.2	PROBLEMBAKGRUND	1
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4	SYFTE	3
1.5	AVGRÄNSNINGAR	4
1.6	BEGRENSNINGAR	4
1.7	BEGREPPSFÖRKLARING	4
1.8	DISPOSITION	5
2.	TEORETISK METOD	6
2.1	FÖRFÖRSTÅELSE	6
2.2	KUNSKAPSSYN	7
2.3	PERSPEKTIV	8
2.4	ANGREPPSSÄTT	8
2.5	ANSATS	9
2.6	INSAMLING AV SEKUNDÄRA KÄLLOR	10
2.7	VAL AV TEORIER	11
2.8	KRITIK AV SEKUNDÄRA KÄLLOR	12
3.	TEORETISK REFERENS RAM	13
3.1	GRUNDLÄGGANDE KONKURRENSSTRATEGIER	14
3.1.1	KOSTNADSÖVERLÄGSENHET	14
3.1.2	DIFFERENTIERING	15
3.1.3	FOKUSERING	16
3.2	MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER	16
3.2.1	MARKNADSSEGMENTERING	16
3.2.2	POSITIONERING	17
3.3	UTVECKLINGEN AV EGNA MÄRKESVAROR	18
3.4	DETALJISTERNAS MAKTÖVERTAG	19
3.5	LEVERANTÖRERNAS ATTITYD TILL EGNA MÄRKESVAROR	21
3.6	STRATEGIER FÖR LEVERANTÖRER ATT KONKURRERA MED DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR	22
3.6.1	AVVAKTA	23
3.6.2	DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR	23
3.6.3	REDUCERA PRISGAP	24
3.6.4	INTRODUCERA FIGHTING BRAND	25

3.6.5	PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST	25
4.	PRAKTISK METOD	27
4.1	URVAL AV RESPONDENTER	27
4.2	ACCESS	28
4.3	INTERVJUSTRATEGIER	28
4.4	INTERVJUTILLFÄLLET	29
4.5	BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL	31
4.6	KRITIK AV PRIMÄRA KÄLLOR	32
4.7	SANNINGSKRITERIER	33
4.7.1	VALIDITET	33
4.7.2	TROVÄRDIGHET	34
4.7.3	KONTEXTBUNDENHET OCH ÖVERFÖRBARHET	35
5.	EMPIRI	36
5.1	PRESENTATION AV MEDVERKANDE LEVERANTÖRER	36
5.2	UTVECKLINGEN AV EGNA MÄRKESVAROR	37
5.2.1	EN FÖRÄNDRAD DAGLIGVARUHANDEL	37
5.2.2	EMV PÅVERKAR LEVERANTÖRERNA	38
5.2.3	UTVECKLINGEN DEN KOMMANDE FEMÅRSPERIODEN	39
5.3	DETALJISTERNAS MAKTÖVERTAG	41
5.3.1	KONKURRENS PÅ LIKA VILLKOR?	41
5.3.2	KUND ELLER KONKURRENT?	42
5.4	LEVERANTÖRERNAS ATTITYD TILL EGNA MÄRKESVAROR	43
5.4.1	KVALITETSSKILLNAD	43
5.4.2	RESURSER OCH KOMPETENS	45
5.5	STRATEGIER FÖR LEVERANTÖRER ATT KONKURRERA MED DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR	46
5.5.1	AVVAKTA	47
5.5.2	DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR	48
5.5.3	REDUCERA PRISGAP	49
5.5.4	INTRODUCERA FIGHTING BRAND	50
5.5.5	PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST	51
5.5.6	TANKAR OM FRAMTIDEN	53
6.	ANALYS	55
6.1	UTVECKLINGEN AV EGNA MÄRKESVAROR	55
6.1.1	EN FÖRÄNDRAD DAGLIGVARUHANDEL	55
6.1.2	EMV PÅVERKAR LEVERANTÖRERNA	56
6.1.3	UTVECKLINGEN DEN KOMMANDE FEMÅRSPERIODEN	56

6.2	DETALJISTERNAS MAKTÖVERTAG	57
6.2.1	KONKURRENS PÅ LIKA VILLKOR?	57
6.2.2	KUND ELLER KONKURRENT?	57
6.3	LEVERANTÖRERNAS ATTITYD TILL EGNA MÄRKESVAROR	58
6.3.1	KVALITETSSKILLNAD	58
6.3.2	RESURSER OCH KOMPETENS	58
6.4	STRATEGIER FÖR LEVERANTÖRERNA ATT KONKURRERA MED DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR	59
6.4.1	AVVAKTA	59
6.4.2	DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR	60
6.4.3	REDUCERA PRISGAP	60
6.4.4	INTRODUCERA FIGHTING BRAND	61
6.4.5	PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST	61
7.	SLUTDISKUSSION	62
7.1	LEVERANTÖRERNAS SYN PÅ KONKURRENSEN MELLAN SINA VARUMÄRKEN OCH DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR	62
7.2	FÖRSLAG PÅ HUR LEVERANTÖRERNA KAN AGERA FÖR ATT MÖTA KONKURRENSEN FRÅN DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR	63
7.2.1	AVVAKTA	63
7.2.2	DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR	63
7.2.3	REDUCERA PRISGAP	64
7.2.4	INTRODUCERA FIGHTING BRAND	64
7.2.5	PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST	64
7.2.6	ÖVRIGA SLUTSATSER	65
7.3	FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	66
	REFERENSER	67
	BÖCKER	67
	TIDSSKRIFTS- OCH TIDNINGSARTIKLAR	68
	RAPPORTER	69
	MUNTLIGA KÄLLOR	69
	E-MAIL	69
	REFERENSLITTERATUR	69
	BILAGOR	
BILAGA 1	STRATEGIC OPTIONS FOR THE NATIONAL BRAND, Stephen J. Hoch (1996), Originalfigur	
BILAGA 2	INTERVJUMANUAL	

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 2:1	FORSKNINGSPROCESSEN	9
FIGUR 3:1	TEORIÖVERSIKT	13
FIGUR 3:2	STRATEGIC OPTIONS FOR THE NATIONAL BRAND, Stephen J. Hoch (1996), Bearbetad modell	22
FIGUR 4:1	TIDSAXEL ÖVER DET EMPIRISKA ARBETET	27
FIGUR 4:2	TOLKNING AV TOLKADE SUBJEKT	33

1. INLEDNING

Det första kapitlet avser att introducera läsaren i ämnet och uppsatsen. Inledningsvis redogör vi för våra argument till varför vi valt detta ämne. Detta följs av en problembakgrund där vi diskuterar fram den problemformulering som studien utgår ifrån. Därefter presenteras uppsatsens syfte, problemets avgränsningar samt studiens begränsningar. Slutligen definieras studiens centrala begrepp för att klargöra för läsaren vad som avses när dessa termer används i uppsatsen.

1.1 ÄMNESVAL

Under de senaste åren har detaljisterna inom dagligvaruhandeln i Sverige inlett stora satsningar på egna märkesvaror, och på så vis börjat konkurrera med sina leverantörer om hyllutrymmet i butikerna.¹ Den här situationen finner vi spännande ur flera aspekter. För det första är vi båda två intresserade av den svenska dagligvaruhandeln och den utveckling som sker där. Branschintresset hänför vi till att dagligvaruhandeln är en spännande och ständigt föränderlig marknad som speglar nutida trender i samhället. Att sedan ämnet *egna märkesvaror* är bland de mest aktuella i branschen gjorde att vi fastnade för det. Vi ville välja ett dagsaktuellt ämne där debatten alltså är i full gång och där det kan finnas en möjlighet att påverka utgången. Ämnesvalet stärks av att det finns att tillgå ny och aktuell information.

1.2 PROBLEMBAKGRUND

Genom alla tider har människan märkt sina produkter med signaturer, symboler och andra beteckningar som visar vem som står bakom varan². Det som idag kallas varumärke, eller den engelska termen brand, har fler funktioner än enbart differentiering. En aspekt som är minst lika viktig är hur varumärket är positionerat i kundernas medvetande, det vill säga vad kunderna associerar med varumärket.³

Traditionellt sett har det varit leverantörer som tillverkat produkter och därigenom skapat varumärken. Dessa varor har sedan distribuerats och sålts till konsumenterna genom detaljister. Med början kring 1950 har det så sakteliga uppkommit en ny situation inom dagligvaruhandeln i världen, nämligen den att detaljisterna börjat producera egna varor och på så vis börjat konkurrera med leverantörerna⁴. Dessa produkter kallas på svenska för egna märkesvaror, EMV. Men det faktum att marknadsaktörer tillverkar och säljer varor under sitt eget namn är egentligen ingen nyhet, då skräddare, skomakare och bagare var bland de första att sälja egenproducerade varor under sitt eget namn⁵. Egna märkesvaror har följaktligen existerat i någon form så länge som själva detaljhandeln har funnits.

¹ Parker, P. & K. Namwoon. "National Brands Versus Private Labels: An Empirical Study of Competition, Advertising and Collusion". *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3 (1997): 221

² Höglund, B. & R. Lingbell, *Varumärkets makt*, 1996, s. 14

³ Håkansson, P. *Beyond Private Label - The Strategic View on Distributor Own Brands*. Stockholm: Elanders Gotab, 2000, s. 31-33

⁴ Parker, P. & K. Namwoon (1997): 221

⁵ Laaksonen, H. *Own Brands in Food Retailing Across Europe*. Oxford Institute of Retail Management, 1994, s. 9

Under 1990-talet har egna märkesvaror blomstrat för fullt i hela västvärlden just inom dagligvaruhandeln. Andelen egna märkesvaror varierar dock kraftigt mellan olika länder.⁶ I USA ligger volymandelen på omkring 18 %⁷, medan andelarna i Europa är högre överlag. Storbritannien är den ledande nationen trots att EMV-andelen under 2001 sjönk med 1,4 procentenheter till 39 %. Den högsta värdetillväxten på EMV under samma år hade Spanien med 2 %, vilket kan hänföras till att landet började på en låg nivå samtidigt som dagligvaruhandeln har koncentreras kraftigt på senare år.⁸ Sverige kan än så länge räknas till en av de mindre aktörerna på EMV-marknaden med ca 10 % volymandel i dagligvaruhandeln⁹.

De stora dagligvarukedjorna i Europa är ledande när det gäller utveckling och försäljning av egna märkesvaror. Brittiska Sainsbury och Tesco har en EMV-försäljning som överstiger hälften av deras omsättning och franska Carrefour har en motsvarande andel på 20 %¹⁰. Utöver dessa giganter finns det sedan mindre kedjor vars totala omsättning nästan enbart består av egna märkesvaror, exempelvis tyska Aldi, schweiziska Migros och danska Irma¹¹. De svenska dagligvarujättarna Ica och Coop ligger båda kring 10 %, medan den tredje detaljisterna Axfood har 7 % EMV. Samtliga har en uttalad målsättning att nå 15 % inom de närmaste åren.¹²

I den svenska dagligvaruhandeln kom egna märkesvaror först på tal i slutet av 1970-talet då KF (numera Coop) lanserade Blåvitt som deras egen vara. Som en följdreaktion tog ICA fram sitt eget märke ICA Handlarnas under slutet av 1980-talet. Det var dock först 1993, då ICA lanserade de miljöanpassade varumärkena Sunda och Skona beroende på den växande miljödebatten i samhället vid denna tidpunkt, som satsningen på egna märkesvaror inleddes på allvar i Sverige.¹³ I kölvattnet av den centralisering som ägt rum bland de svenska detaljisterna under de senaste åren, och med det att makten hos dessa aktörer flyttats från butikerna till huvudkontoren, har EMV utvecklats för fullt¹⁴. Idag finns fler EMV-varor i butikernas hyllor än någonsin tidigare. Både ICA och Axfood har cirka 800 egna märkesvaror i sortimentet medan Coop närmar sig 1000¹⁵.

Fram till mitten av 1990-talet förknippades egna märkesvaror med lägre pris och sämre kvalitet än det övriga varuutbudet i dagligvaruhandeln. Både tillverkarna och konsumenterna såg de egna märkesvarorna som ett lågprisalternativ som inte utgjorde något direkt hot mot de etablerade varumärkena. Under de senaste åren har kvaliteten på detaljisternas egna märkesvaror ökat vilket lett till att leverantörerna tvingats se på dessa varor på ett annat sätt. I butikerna ges de egna märkesvarorna ofta förstklassigt hyllutrymme tillsammans med marknadsledaren och har lättare att komma in i detaljistens sortiment då det är varor från den egna familjen.¹⁶

⁶ Ashley, S. R., "How to Effectively Compete Against Private-Label Brands". *Journal of Advertising Research*, jan/feb (1998): 75

⁷ Parker, P. & K. Namwoon (1997): 221

⁸ Johansson, H., "Handelns egna märkesvaror växer snabbast i Spanien". *Fri köpenskap*, v 22 (2002)

⁹ Rosengren, Å., "Axfood på offensiven men Coop alltjämt den större". *Fri Köpenskap*, v 36 (2002): 6

¹⁰ Larsson, R., "Märkesslakt i hyllan". *Dagens Industri*, 2001-11-26.

¹¹ Alsén-Eklöf, E., "Handeln satsar stenhårt på egna märkesvaror". *Livsmedelsteknik*, nr 4 (1998): 20

¹² Kindwall, H., "Varumärken under press". *Dagens Media Sverige*, 2002-09-10

¹³ Alsén-Eklöf, E. (1998): 21

¹⁴ Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, "Dagligvaruhandeln - Struktur, ägarform och relation till leverantörer", s. 71-73

¹⁵ Helmersson, C. Coop, Nordström, Å. ICA, Westberg, J. Axfood, 2002-11-19

¹⁶ Parker, P. & K. Namwoon (1997): 221

Detaljisterna har i och med EMV-varornas utveckling på den svenska marknaden fått en ökad styrka gentemot leverantörerna. Kedjorna har makten över butikshyllorna samtidigt som hotet från de egna märkesvarorna som alternativ hela tiden finns med implicit i prisförhandlingar mellan detaljist och leverantör.¹⁷ Risken finns att utvecklingen i Sverige följer den i England, där det har gått så långt att många dagligvaruleverantörer helt enkelt inte vill syssla med produktutveckling därför att de vet att detaljisterna inom en snar framtid har lanserat en likadan produkt av sitt eget märke¹⁸. Enligt en studie av Cap Gemini Ernst & Young där nästan 220 chefer inom dagligvaruhandeln i världen har tillfrågats, säger 75 % av leverantörerna att de på ett eller annat sätt känner sig oroade av dagligvaruhandelns ökade makt¹⁹.

En studie som behandlar EMV-varornas intåg i den svenska dagligvaruhandeln kan genomföras ur tre olika perspektiv, konsumenternas, detaljisternas eller leverantörernas. Beroende på vilka glasögon man tar på sig hamnar fokus på olika frågor. Konsumentperspektivet fokuserar exempelvis på minskad valfrihet i butikshyllorna när EMV breder ut sig, medan detaljistsperspektivet inriktas på hur detaljister skall skapa den optimala EMV-strategin, det vill säga hur dessa varor skall bli framgångsrika. Leverantörsperspektivet behandlar med hög sannolikhet motstrategier mot EMV eller olika former för samarbete med en detaljist.

På grund av den oro som finns bland leverantörer finner vi det intressant att genomföra en studie där vi försöker utröna hur de svenska leverantörerna ser på konkurrensen från detaljisternas egna märkesvaror och hur de skall gå tillväga i kampen med EMV. Den praktiska nyttan av vårt arbete är att de leverantörer som inte har någon uttalad strategi för denna kamp kan få ett uppslag till hur de skall bemöta konkurrensen. För de leverantörer som anser sig ha en strategi mot EMV kan studien påvisa ifall de är rätt ute eller inte.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Hur ser leverantörer inom den svenska dagligvaruhandeln på konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror och med vilka strategier bör leverantörerna möta denna konkurrens?

1.4 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att genom en studie av den svenska dagligvaruhandeln ur leverantörernas perspektiv, kartlägga och utifrån en teoretisk modell bidra till ökad förståelse för hur leverantörerna ser på konkurrensen mellan sina varumärken och detaljisternas egna märkesvaror. Därtill avser vi även att ge förslag på hur leverantörerna kan agera för att möta konkurrensen från detaljisternas egna märkesvaror.

¹⁷ Kindwall, H. 2002-09-10

¹⁸ Gripenberg, P., "Egna varumärken utarmar sortimentet". *Dagens Nyheter*, 2002-12-14

¹⁹ Kindwall, H. 2002-09-10

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Ämnet egna märkesvaror till trots kommer vi inte att diskutera vad som karaktäriserar ett framgångsrikt EMV eftersom det inte faller under vårt perspektivval. Detta anser vi vara mer passande för en studie utifrån detaljisternas perspektiv eftersom det är dessa som bygger EMV-varumärken. Vi har valt att inte heller se till de juridiska aspekterna gällande konkurrens för att vi anser att studien då skulle få en allt för stor omfattning.

1.6 BEGRÄNSNINGAR

Genom val och formulering av problem kommer studien att gälla leverantörer i den svenska dagligvaruhandeln. Vi har inte tid och resurser att undersöka alla leverantörer och till följd därav har vi bestämt oss för att undersöka ett begränsat antal leverantörer. I och med att vi koncentrerat vårt urval till leverantörer med huvudkontor i Stockholmsområdet innebär även detta en begränsning av studien.

1.7 BEGREPPSFÖRKLARING

För att läsaren skall få en klar och tydlig bild över vad de centrala termer och uttryck som används i uppsatsen betyder har vi valt att definiera följande begrepp.

En *leverantör* producerar och marknadsför produkter som skall säljas i den svenska dagligvaruhandeln av en detaljist.

Med *leverantörsvaremärke* avses i uppsatsen en produkt framtagen och marknadsförd av en leverantör.

Med *detaljist* syftas i uppsatsen på någon av tre stora aktörerna i den svenska dagligvaruhandeln, ICA, Coop eller Axfood. Vi avser alltså inte någon specifik typ av dagligvarubutik. Som synonym till detaljist används begreppet *kedja*.

Med *egen märkesvara*, *EMV*, avses i uppsatsen en produkt framtagen av och för en detaljist som endast säljs i butiker kontrollerade av detaljisten. Vidare skall EMV-produkten ha en närliggande eller likvärdig kvalitet som leverantörsvaremärken.

I svenska dagligvaruhandeln används ibland *eget varumärke* som synonym till egen märkesvara²⁰. De engelska uttrycken för denna typ av vara är exempelvis *private label*, *store label*, *manufacturer brand* och *retailer brand*.

²⁰ Inom ICA och Axfood används begreppet ”egna märkesvaror”, medan Coop använder termen ”egna varumärken”.

1.8 DISPOSITION

KAPITEL 2 är det första av uppsatsens två metodavsnitt. Här behandlas de teoretiska ställningstaganden vi har gjort i vårt arbete. Förförståelse, kunskapssyn, perspektiv och angreppssätt är några av hörnstenarna i detta avsnitt. Även insamling och kritik av sekundära källor tas upp i detta kapitel.

KAPITEL 3 behandlar studiens teoretiska referensram. Tyngdpunkten i detta kapitel ligger på en teoretisk modell över strategiska åtgärder som leverantörer kan vidta för att konkurrera med detaljisternas egna märkesvaror. Denna modell bottenar i de grundläggande konkurrens- och marknadsföringsteorier som presenterats inledningsvis i avsnittet. Utöver detta presenteras även teori kring hur leverantörer bör förhålla sig till detaljisternas egna märkesvaror.

KAPITEL 4 är uppsatsens andra metodavsnitt. Här beskrivs hur vårt empiriska arbete har gått till, från urval och intervjustrategier till insamling, bearbetning och kritik av primära källor. Eftersom detta kapitel skall underlätta läsarens granskning av studiens tillförlitlighet har vi valt att också presentera sanningskriterierna validitet, trovärdighet, kontextbundenhet och överförbarhet under denna rubrik. Anledningen till att detta metodkapitel är åtskilt från teoretisk metod är att vi vill presentera praktisk metod i anslutning till empirin för att läsaren skall få en tydlig koppling till den situation som genererade det empiriska materialet.

KAPITEL 5 är uppsatsens empiriska del. Här presenteras vad som framkommit i de intervjuer vi genomfört med leverantörer i den svenska dagligvaruhandeln. Kapitlet är tematiserat så att respondenternas svar presenteras i en följd under respektive rubrik. Motivet till varför vi valt denna uppställning är att vi vill ge läsaren chansen att observera och reflektera över de likheter och olikheter som finns mellan respondenternas svar.

KAPITEL 6 består av vår analys av respondenternas åsikter som presenteras i kapitel 5. Respondenternas ståndpunkter är samlade under respektive rubrik och ställda mot varandra för att skillnader och likheter i svaren skall framträda. Det empiriska materialet har också jämförts med teoretiska fakta för att dels fastställa leverantörernas syn på konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror, och även för att komma fram till vilka strategiska åtgärder som är tillämpbara för leverantörerna.

KAPITEL 7 är en slutdiskussion kring vad som framkommit i studien. Vi presenterar slutsatser gällande leverantörernas syn på konkurrenssituationen med EMV samt ger förslag på hur leverantörerna bör agera för att bemöta konkurrensen. Därtill ger vi slutligen förslag till ytterligare studier inom området egna märkesvaror.

2. TEORETISK METOD

Teoretisk metod är uppsatsens första metodkapitel och syftar till att underlätta en kritisk granskning av studien. Vi redogör för vår förförståelse och kunskapssyn för att läsaren skall få en bakgrund om vilka vi är och hur vi förhåller oss till kunskap i form av skapande och tolkande. Sedan följer en argumentation där vi förklarar ur vilket perspektiv studien är gjord och varför, vilket följs av en beskrivning av angreppssätt och ansats där vi förklarar hur vi gått tillväga i forskningsprocessen. Efter det kommer två avsnitt där vi upplyser om de sekundära källorna och deras förtjänster och brister. Slutligen resonerar vi kring våra val av teorier till den teoretiska referensramen.

2.1 FÖRFÖRSTÅELSE

En persons förförståelse utgörs av tidigare erfarenheter från utbildning, arbete och livet i allmänhet. Dessa subjektiva erfarenheter är omöjliga att lösgöra sig ifrån i forskningssituationen eftersom de präglar den person man är. Följaktligen påverkas alltså varje studie av forskarens förförståelse, vare sig forskaren vill eller inte.²¹

Vår *teoretiska förförståelse* bottnar huvudsakligen i vår utbildning och vår *praktiska förförståelse* består till stor del av våra respektive sommararbeten. Men även vårt allmänna intresse för branschen har påverkat oss eftersom vi följt diskussioner inom dagligvaruhandeln genom olika branschtidningar redan innan vi valde vårt uppsatsämne. Tidigare har vi båda studerat det ekonomiska programmet på gymnasiet där vi för första gången berörde ämnet marknadsföring. Nu läser vi båda vår femte termin på Civilekonomprogrammet vid Handelshögskolan vid Umeå universitet. Under utbildningen har vi kommit i kontakt med marknadsförings- och konkurrensfrågor i några av kurserna vi deltagit i. Detta har bidragit till att vi har valt av oss redan kända och berörda teorier inom dessa ämnen. Utifrån detta har vi sedan gått vidare mot teori som är mer knuten till ämnet EMV vilken vi inte har kommit i kontakt med tidigare.

Linda har under de två senaste somrarna arbetat på Obs Stormarknad i Umeå med administrativa uppgifter på livskontoret och varumottagningen. Hon har i detta jobb kommit i kontakt med detaljisternas arbete med egna märkesvaror. Tack vare detta sommararbete har hennes intresse för dagligvaruhandeln och EMV ökat. Johan har under samma tidsperioder arbetat som ekonomiassistent på Spira AB i Stockholm. I och med att koncernen producerar och marknadsför livsmedel och även tillverkar EMV har detta sommararbete gjort att hans intresse för dagligvaruhandeln och EMV har ökat. Anmärkas bör dock att det endast är vårt intresse för dagligvaruhandeln som ökat genom våra sommararbeten, vilket vi anser har påverkat ämnesvalet. Vi ser inte att respektive sommararbete har påverkat vår kunskap inom området egna märkesvaror.

²¹ Holme, I. M. & B. K. Solvang. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 151-153

2.2 KUNSKAPSSYN

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen lyfts vanligen endast två kontrasterande kunskapssyner fram, positivism och hermeneutik. Läsaren bör vara medveten om att den grova uppdelningen med endast två ideal gör att olika skiftningar inom positivismen samt hermeneutiken försvinner. Bara de mest dominerande och allmänna aspekterna lyfts fram²². Vi har valt att belysa även en tredje samhällsvetenskaplig kunskapssyn, kritisk teori, för att påvisa att det finns en tredje kunskapssyn som kan passa en studie av det här slaget.

Kritisk teori präglas av ett kritiskt förhållningssätt till den sociala verkligheten och likt hermeneutiken en tolkande ansats. Syftet för en forskare med denna kunskapssyn är att förändra tillvaron genom att förstå mänskliga upplevelser. Kunskap är enligt denna syn föränderlig och påverkas av den kontext den befinner sig i.²³ Vårt mål med denna uppsats är inte att vi skall uppnå en förändring för leverantörerna, utan vi vill bättre uttryckt upplysa och sprida ny kunskap om leverantörernas situation.

Positivismen förordar en naturvetenskaplig syn även när det gäller samhällsvetenskaplig forskning. Med det menas att vetenskapen skall vara neutral och fri från forskarens egna värderingar.²⁴ Vidare önskar positivisterna att avbilda och förklara hur den sanna verkligheten ser ut. Det skall göras genom att helheten bryts ner i olika delar som sedan studeras var för sig.²⁵ Vi menar att vi inte kan frigöra oss helt från våra egna värderingar eftersom de präglar de personer vi är och därmed också de ställningstaganden vi gör. Därutöver söker vi inte att förklara den sanna verkligheten, utan snarare våra respondenters verklighet genom deras åsikter.

Hermeneutiken uppkom som ett alternativ till positivismen och har sina rötter i humanistisk vetenskap²⁶. Här framhålls betydelsen av att se helheten. Det räcker inte att studera de olika delarna var för sig, utan forskaren måste se delarna i sitt sammanhang för att förstå innebörden.²⁷ Målet med hermeneutisk forskning är att tolka och förstå den upplevda verkligheten genom att se den ur de studerade objektens perspektiv.²⁸ Hermeneutiker anser att total värderingsfrihet är omöjligt, och ibland inte ens önskvärt, att uppnå som forskare. Alla vägval påverkas av forskarens personliga värderingar²⁹ och den förförståelse forskaren har utgör grunden till att kunna tolka ett material³⁰. Som tidigare nämnt anser vi att våra värderingar och vår förförståelse påverkar oss genom hela studien, från insamling av sekundärdata, urval av teorier, till slutlig tolkning av empiriskt material. Med en annan bakgrund hade vi antagligen valt andra teorier, tolkat resultaten annorlunda eller helt enkelt genomfört en annan studie. Vårt syfte är att kartlägga och utifrån en teoretisk modell bidra till ökad förståelse för hur leverantörerna ser på konkurrensen mellan sina varumärken och EMV.

²² Johansson Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur, 1993, s. 37-38

²³ DePoy, E. & L. N. Gitlin. *Forskning - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur, 1999, s. 172-173

²⁴ Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, 1992, s. 14

²⁵ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 44-46

²⁶ Lundahl, U. & P. H. Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur, 1999, s. 36

²⁷ Patel, R. & U. Tebelius (red), *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur, 1987, s. 33-34

²⁸ Lundahl, U. & P. H. Skärvad, 1999, s. 43

²⁹ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 45

³⁰ Patel, R. & U. Tebelius (red), 1987, s. 34

Även det val vi gjort angående ansats kan klassificeras som hermeneutiskt, då vi genom intervjuer söker leverantörernas åsikter och uppfattningar för att ge oss deras bild av det aktuella problemet.

2.3 PERSPEKTIV

För att tydliggöra och öka förståelsen för läsaren är det av betydelse att förklara ur vilket perspektiv studien är genomförd. Valet av perspektiv är för det mesta ett medvetet val från forskarens sida för att kunna bestämma hur verkligheten skall ses. Följaktligen får detta val betydelse för vilken verklighet forskaren upptäcker.³¹

I vår uppsats kommer vi att se problemet ur *leverantörernas perspektiv* för att få deras syn på ämnet. Flertalet forskare har tidigare fördjupat sig i hur egna märkesvaror påverkar både detaljister och konsumenter, medan studier ur leverantörernas perspektiv är mer sällsynta. Vi finner leverantörernas perspektiv extra intressant jämfört med konsument- eller detaljistperspektivet. Vi tror att leverantörerna är den grupp som kommer att tvingas till mest omfattande förändringar för att anpassa sig till EMV för att kunna överleva på sikt. Sett ur detaljisternas perspektiv framkommer inte den här överlevnadsproblematiken. Skulle vi ha utgått från detaljistperspektivet hade studien blivit mer fokuserad på varumärkesbyggande istället för konkurrens, vilket är något vi inte finner lika tilltalande.

Att genomföra studien ur ett konsumentperspektiv har aldrig varit aktuellt för oss då konsumenterna inte är en grupp som påverkas i samma omfattning som leverantörerna, i alla fall inte just nu. Konsekvenserna av ett utarmat utbud kommer först om några år. Den uppfattning vi fått när vi läst in oss på ämnet är att ett konsumentperspektiv ställer exempelvis förändringar i butiksutbudet i centrum och vilka konsekvenser EMV får för mångfalden i butikerna.

Vidare är vi av den uppfattningen att detaljisterna anser att de inte behöver mer kunskap om EMV och därför är mättade på information. Detta tror vi har samband med att de flesta tidigare EMV-studier som vi kommit i kontakt med behandlat detaljisternas problem, möjligheter och strategier. Vi menar att de leverantörer vi studerat, samt företag i liknande situationer, får en praktisk användning av vårt arbete i och med att de ges möjligheten att reflektera över andra leverantörers syn på EMV samtidigt som de får förslag på hur de skall eller inte skall agera. Chansen att begrunda andra företags agerande bidrar till att leverantörerna får en tankeställare, exempelvis innan de ger sig in i EMV-produktion.

2.4 ANGREPPSSÄTT

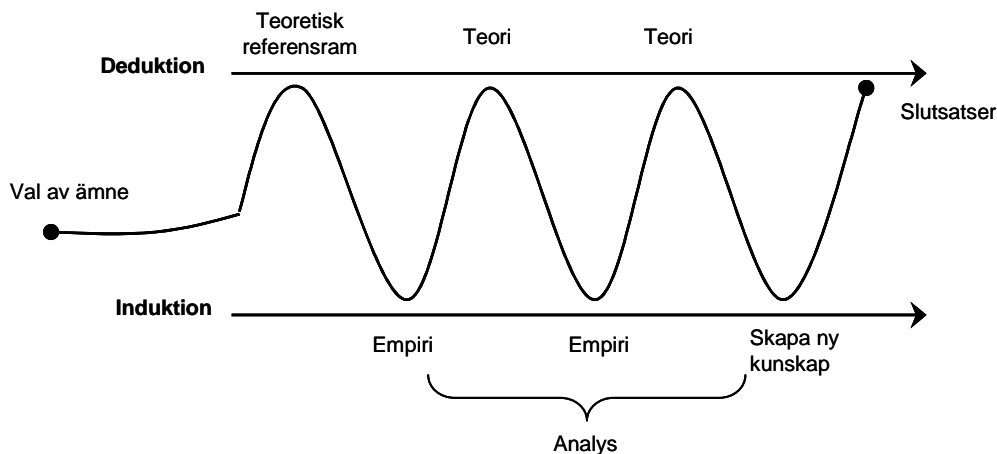
Det sätt forskaren väljer att närma sig den empiriska verkligheten på, alltså den del av verkligheten som studeras empiriskt, kallas för angreppssätt. Detta val bör anknyta till bland annat studiens problemformulering. Olika angreppssätt är induktion, deduktion och abduktion.³²

³¹ Halvorsen, K., 1992, s. 37-38

³² Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 54

Med det *induktiva* angreppssättet tar forskningen sin början i den empiriska verkligheten och slutar i teori. Målet med induktion är därför ofta att upptäcka och utveckla teori, inte testa.³³ Vår process tog sin början då vi valde ämnet. Detta skedde utan någon teoretisk förankring och baserades mestadels på vårt eget intresse för dagligvaruhandeln. Med studien försöker vi skapa ny kunskap om leverantörernas situation och åsikter rörande EMV som tidigare inte framkommit i debatten.

Det *deduktiva* angreppssättet är induktionens motsats. Forskaren vill genom litteraturstudier bygga upp en teoretisk referensram som skall avbilda verkligheten, för att sedan genomföra sin empiriska studie. Den empiriska verkligheten jämförs sedan med den modell som byggts upp, och forskaren kontrollerar om dessa överensstämmer.³⁴ Efter att vi valt ämne diskuterade vi fram en teoretisk referensram för vår studie och med hjälp av detta verktyg studerade vi sedan den empiriska verkligheten. Således använde vi den teoretiska referensramen som en verktygslåda för studien. Avslutningsvis återkopplade vi resultatet av den empiriska undersökningen till studiens teoretiska referensram.



FIGUR 2:1 FORSKNINGSPROCESSEN, Egen konstruktion

Som beskrivits i ovanstående resonemang, och som illustreras i figur 2:1, pendlade vår forskningsprocess mellan induktion och deduktion. Vi har således växlat mellan teori och empiri under arbetets gång, till exempel fordrades det att vi under intervjuprocessen gick tillbaka till teorin för att utveckla vissa frågor för att undvika missförstånd vid intervjuerna. Ett annat exempel är att vi under analysförfarandet valde att söka ytterligare teori om sådant som respondenterna tagit upp och som inte inbegripits i den teoretiska referensramen. Detta visade sig dock vara mycket svårt. Dels med tanke på att det var respondenternas egna åsikter, men framförallt eftersom vi redan stött på och behandlat den teori som finns inom ämnet.

2.5 ANSATS

Forskningens ansats kan antingen vara kvantitativ eller kvalitativ. Den *kvantitativa* ansatsen karaktäriseras av få observationer på ett stort antal undersökningsobjekt. Under

³³ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 57-59

³⁴ Ibid., s. 55-57

datainsamlingsprocessen har forskaren en distans till det som studeras och processen medför oftast någon form av mätning, vars syfte i slutändan är att kunna generalisera.³⁵ Denna ansats sammankopplas generellt med den positivistiska kunskapssynen³⁶. Med en sådan ansats kan vi inte ta oss an den problemställning och det syfte studien utgår ifrån. Vi kommer inte på något sätt att kunna mäta oss till den typ av resultat vi ämnar uppnå av orsaken att vi vill bidra till ökad förståelse för hur leverantörerna ser på konkurrensen mellan sina varumärken och detaljisternas egna märkesvaror. Vidare har vi inga avsikter att kunna generalisera resultatet.

Studien bygger istället på en *kvalitativ* ansats, vilken vanligtvis associeras med en hermeneutisk kunskapssyn³⁷. Denna ansats utmärks av att forskaren har en närhet till objektet som skall undersökas, vilket i regel sker genom djupa intervjuer. Förfarandet vid denna ansats är att ett fåtal undersökningsobjekt studeras, från vilka forskaren avser att erhålla mer och djupare information ifrån än vad fallet är vid en kvantitativ ansats.³⁸ Vi menar att sådana intervjuer är det bästa tillvägagångssättet för att samla in relevant data för att kunna belysa vår problemställning och besvara vårt syfte. Ändamålet med den kvalitativa ansatsen är vanligen att ge en ökad förståelse för ämnet och problemet³⁹. I enlighet med uppsatsens syfte vill vi utifrån den teoretiska modell som presenteras i teorikapitlet bidra till en ökad förståelse för hur leverantörerna ser på konkurrensen mellan sina varumärken och detaljisternas EMV. Målet med studien är inte att få fram resultat som är överförbara till alla leverantörer inom dagligvaruhandeln eller andra branscher. Vi vill endast undersöka hur de leverantörer vi studerat, eller likvärdiga företag i liknande situationer, förhåller sig till problemet.

Ett annat särdrag i den kvalitativa forskningen är att se och uttrycka situationer ur de studerades eget perspektiv⁴⁰. Detta är ytterligare en faktor som visar på att en kvalitativ ansats är bäst för studien då vi är intresserade av hur leverantörerna uppfattar situationen och vad de skall göra för att bäst bemöta konkurrensen från EMV.

2.6 INSAMLING AV SEKUNDÄRA KÄLLOR

Material som har sitt ursprung från tidigare forskning eller från andra tidigare källor kallas *sekundära källor*. Dessa karaktäriseras av att informationen inte är insamlad specifikt för den aktuella studien, utan det är data som insamlats och bearbetats för andra ändamål.⁴¹

Vi inledde arbetet med vår studie genom att läsa ett antal artiklar ur olika bransch- och nyhetstidningar som exempelvis Fri Köpenskap, Livsmedelsteknik, Dagens Industri och Svenska Dagbladet Näringsliv, vilka gav oss mer insikt i ämnet samt en grund för fortsatt materialinsamling. Dessa artiklar sökte vi upp via databaserna ArtikelSök och Affärsdata i Umeå universitetsbibliotek. För att komma vidare i insamlingen av sekundära källor sökte vi sedan efter vetenskapliga artiklar på sökmotorn för e-tidsskrifter på Umeå universitetsbiblioteks hemsida. Vi kom där över artiklar från bland annat Sloan Management Review, European Management Journal och Journal of Advertising Research som alla behandlade ämnet EMV. När vi läste dessa artiklar fick vi en klarare bild över vad exakt det

³⁵ Holme, I. M. & B. K. Solvang, 1997, s. 79-82

³⁶ Bryman, A. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 23

³⁷ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 46

³⁸ Holme, I. M. & B. K. Solvang, 1997, s. 78-80

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Bryman, A., 1997, s. 77

⁴¹ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 117

var vi ville studera, och ur vilket perspektiv. För att finna relevanta teorier sökte vi efter litteratur i Umeå universitetsbiblioteks bibliotekskatalog Album, Umeå stadsbiblioteks katalog samt det nationella sökverktyget Libris. De sökord vi har använt genomgående under insamlingen av sekundära källor är *egna märkesvaror*, *EMV*, *private label*, *retailer brand* och *manufacturer brand*. Dessa sökord har ibland kombinerat med begreppen *konkurrens* och *competition*.

Efter en viss tids sökning av litteratur som behandlar EMV och dagligvaruhandeln började vi märka att samma böcker och artiklar återkom trots olika sökord och sökvägar. Med sökvägar menar vi i det här fallet olika sökmotorer och bibliotekskataloger på olika bibliotek. Vid sökning av artiklar och böcker har vi i många fall använt oss av källförteckningar i litteraturen för att komma vidare till nya källor. Detta har vid ett flertal tillfällen resulterat i ett cirkelförlopp där vi återkommit till litteratur som vi redan använt. Detta tycker vi tyder på att vår insamling av sekundära källor är grundligt utförd vilket ökar förtroendet för studiens källor.⁴² Vi anser att ytterligare källor varken ger ny förståelse eller nya insikter angående EMV som är till nytta för vår studie.

2.7 VAL AV TEORIER

De teorier vi valt ut för vår teoretiska referensram baserar sig på *grundläggande konkurrens- och marknadsföringsteorier*. Utgångspunkten är allmänt kända och vedertagna teorier som Michael E. Porters konkurrensstrategier avseende konkurrens mellan företag, samt teori från Philip Kotler kring marknadssegmentering och positionering av en produkt eller ett varumärke.

Kärnan i den teoretiska referensramen baserar sig på av Stephen J. Hochs modell *Strategic Options for the National Brand* vilken behandlar hur leverantörsvaremärken skall konkurrera med detaljistens egna märkesvaror. Denna modell har sedan kompletterats med andra teoretikers syn på leverantörers konkurrensstrategier för att ge en så utförlig referensram som möjligt. Utöver denna teoretiska grund har vi, i enlighet med studiens problemformulering och syfte, valt att beskriva hur leverantörer bör se på konkurrensen med EMV-varor.

Valet av de grundläggande konkurrens- och marknadsföringsteorierna bottenar i våra tidigare studier på Handelshögskolan vid Umeå universitet. Teorierna var redan kända för oss och möjliggjorde därmed en sammankoppling mellan teorierna och leverantörernas situation. Därtill är dessa teorier välkända och allmänt vedertagna inom företagsekonomi, något som bidrar till studiens trovärdighet. Dessutom blev vi rekommenderade dessa teorier av en ämneskunnig person för att de skulle utgöra en bra grund till den teoretiska modell som studien baseras på. Utöver detta menar vi att läsaren troligen är bekant med dessa konkurrens- och marknadsföringsteorier vilket underlättar förståelsen för studien. Den modell som är kärnan i studiens teoretiska referensram och som konkurrens- och marknadsföringsteorierna indirekt kopplas till, sammanbinder och sammanfattar de teorier som finns kring leverantörernas konkurrenssituation med detaljisternas egna märkesvaror.

⁴² DePoy, E. & L. N. Gitlin, 1999, s. 332-333

2.8 KRITIK AV SEKUNDÄRA KÄLLOR

Den kritik som kan framföras mot våra litterära källor är att det främst är amerikanska och engelska artiklar och böcker. Dagligvaruhandeln i framförallt USA, men även i England är inte direkt jämförbar med de svenska förhållandena. Den svenska marknaden, som är relativt liten, domineras av några få stora dagligvaruaktörer vilket inte är fallet i USA där marknaden karaktäriseras av många aktörer på en stor marknad. För vår studie kan detta innebära att vi blir tvungna att modifiera de teoretiska förslagen för att kunna ge rekommendationer till de svenska leverantörer som ingår i studien. Dock tror vi att problemet är av ringa betydelse eftersom tillvägagångssätten grundar sig på fundamentala konkurrensteorier som både svenska och utländska företag redan idag praktiserar.

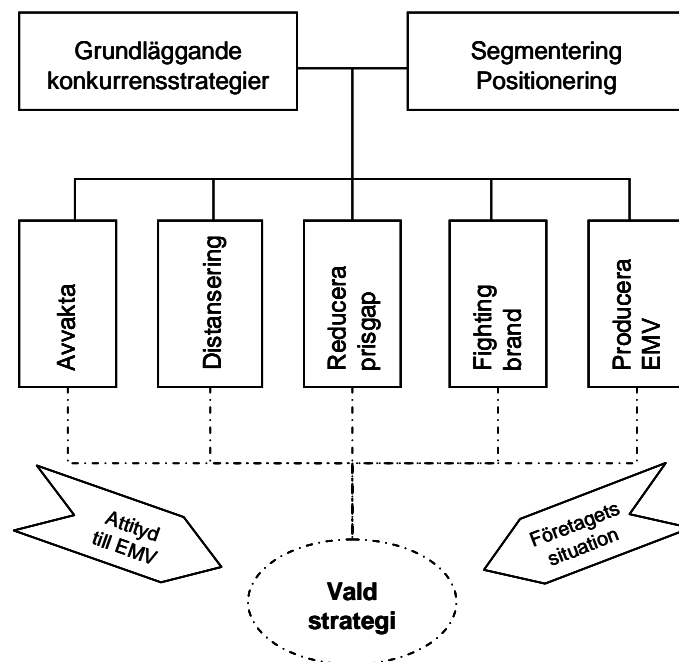
Att EMV-utvecklingen i USA och England ligger längre fram än i Sverige är något som kan tala för det faktum att de vetenskapliga artiklarna är några år gamla. Vi menar att den svenska dagligvaruhandeln idag har kommit till den position i utvecklingen där USA och England befann sig då artiklarna författades.

Den teoretiska modell vi valt att ha som grund i vår studie är ingen allmänt känd modell, vilket kan tala emot den ur trovärdighetssynpunkt. Att vi ändå har valt denna modell beror på att vi tycker att den sammanfattar flera olika forskares publicerade åsikter på ett överskådligt och okomplicerat sätt. Den litteratur vi har stött på behandlar olika delar i denna modell var för sig. I och med det tyckte vi att modellen sammankopplade flera olika forskares teorier kring ämnet. Vi menar att det faktum att modellen publicerats i en välrenommerad tidskrift som Sloan Management Review ger den ökad tillförlitlighet.

De generella teorierna om konkurrens och marknadsföring vi använt i den teoretiska referensramen får anses en aning åldersdigna då de till stor del baserar sig på Porter och Kotler. Vi menar att detta inte påverkar studien av den orsaken att dessa grundläggande teorier fortfarande praktiseras och därmed inte är omoderna trots att de har några år på nacken. Vissa artiklar som vi har använt oss av är publicerade i bransch- och nyhetstidningar som ej kan ses som vetenskapliga. Vi anser att det är svårt att finna det man söker om man inte vet vad man letar efter och därför har dessa främst använts i förstudiesyfte och för att bygga upp en problembakgrund.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I den teoretiska referensramen presenterar vi inledningsvis grundläggande konkurrens teori i form av Michael E. Porters tre konkurrensstrategier. Detta avsnitt följs av en genomgång av fundamentala principer gällande marknadsföring huvudsakligen baserat på idéer av Philip Kotler, men även av kompletterande författare. Ovanstående grunder i konkurrens- respektive marknadsföringsteori bidrar i uppsatsen till en grund för de strategier som presenteras i den teoretiska referensramens kärnmodell av Stephen J. Hoch. Denna modell sammanfattar olika forskares syn på hur leverantörer bör agera gentemot detaljisternas egna märkesvaror. Dessutom påvisas i detta kapitel hur leverantörer enligt teorin bör se och förhålla sig till EMV. Syftet med den teoretiska referensramen är att läsaren skall introduceras till konkurrens- och marknadsföringsteori samt få en förståelse för leverantörernas situation. Slutligen skall läsaren bekanta sig med olika teoretiska åtgärder som leverantörerna har möjlighet att vidta i kampen mot EMV.



FIGUR 3:1 TEORIÖVERSIKT, Egen konstruktion

Modellen visar det samband som existerar mellan olika delar i den teoretiska referensramen. Grundläggande konkurrensstrategier tillsammans med positionering och segmentering utgör basen till de olika strategiska åtgärder som leverantörer kan vidta. Vidare visas att valet av strategi påverkas av den enskilda leverantörens attityd till EMV samt företagets situation.

3.1 GRUNDLÄGGANDE KONKURRENSSTRATEGIER

Avsnittet om *konkurrensstrategier* är i denna uppsats inte viktigt i sig, utan måste sättas i samband med de andra teoretiska delarna för att förstå helheten och dynamiken i konkurrenssituationer. Vidare syftar avsnittet till att skapa en förståelse för hur leverantörerna kan agera mot detaljisternas egna märkesvaror.

Alla företag som finns i en bransch har en konkurrensstrategi. Strategin kan vara medvetet utformad och klart uttryckt eller ha vuxit fram indirekt genom de handlingar som företaget utfört. De fördelar som finns med klart uttalad strategi jämfört med en outtalad är att alla delar inom företaget samordnas och alla strävar mot samma gemensamma mål.⁴³ Enligt Porter finns det tre grundläggande strategier som företag använder för att försöka nå större framgång än konkurrenterna i samma bransch. Dessa strategier, kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering, används var för sig eller i kombination med varandra. För att kunna genomföra dessa strategier på ett framgångsrikt sätt krävs olika slags resurser och kunnande, dock är det en konsekvent satsning på en eller en kombination av flera av strategierna som är det allra viktigaste för att nå framgång.⁴⁴

3.1.1 KOSTNADSÖVERLÄGSENHET

Grundtanken med denna strategi är att genomgående ha lägre kostnader än konkurrenterna och därigenom få ett övertag i form av att företaget kan hålla nere priserna och samtidigt ha rimliga marginaler. Dock får inte områden som kvalitet och service helt försummas. För att kunna genomföra en *kostnadsöverlägsenhetsstrategi* krävs ofta att företaget har en hög relativ marknadsandel eller att företaget är villigt att göra initialförluster för att skapa marknadsandelar åt sig själv. En hög marknadsandel kan i sig ge inköpsfördelar som sänker kostnaderna.⁴⁵

En viktig faktor för att lyckas med lågkostnadsstrategin är att företaget har en effektiv kostnadskontroll. Drifts- och omkostnader måste hållas nere och kostnader för forskning och utveckling, service, personlig försäljning, reklam med mera måste reduceras till ett minimum. Företagsledningen har den viktiga uppgiften att uppmärksamma kostnadskontrollen och kontrollera att det sköts korrekt. Förutom kostnadskontroll underlättas genomförandet av strategin om det finns en gynnsam tillgång på material och av att företaget har ett brett sortiment av likartade produkter, dels för att kunna sprida kostnaderna och dels för att kunna tillfredsställa större kundgruppers behov. Ett annat måste för att klara av att fullfölja lågkostnadsstrategin är att genomföra, ibland omfattande, investeringar i modern produktionsutrustning och att använda aggressiv prissättning. De omständigheter som möjliggör en lågkostnadsstrategi bidrar också till att skapa etableringshinder för andra företag i form av stordrifts- och kostnadsfördelar. När lågkostnadspositionen är uppnådd belönas företaget med relativt höga marginaler vilket ger resurser för återinvestering i utrustning och andra tekniska hjälpmedel för att bevara kostnadsöverlägsenheten och bibehålla sin position på marknaden.⁴⁶

⁴³ Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998, s. xxi

⁴⁴ *Ibid.*, s. 35, 40

⁴⁵ *Ibid.*, s. 35-36

⁴⁶ *Ibid.*

De risker som är förknippade med kostnadsöverlägsenhetsstrategin är bland annat att om det sker stora teknologiska förändringar så blir tidigare investeringar i utrustning eller kunskaper inaktuella. En annan risk är att nya företag kommer in på marknaden genom att de skaffar sig samma kostnadsfördelar som det kostnadsledande företaget via imitation eller att de har förmågan att göra stora investeringar i modern utrustning. Även ett företags bristande förmåga att upptäcka vilka produkt- och marknadsföringsförändringar som måste göras kan fördärva deras kostnadsöverlägsenhetsstrategi. En orsak till att företaget inte ser vilka ändringar som måste göras är att de fokuserar allt för mycket på kostnads kontroll och att ha en effektiv produktion. Kostnadsinflation är något som företaget i sig inte har möjlighet att påverka men också det kan sätta käppar i hjulet för ett företag som har en lågkostnadsstrategi, eftersom företagets förmåga att bibehålla en prisskillnad som är stor nog att uppväga konkurrenternas differentiering i princip är omöjligt.⁴⁷

3.1.2 DIFFERENTIERING

Det centrala i denna strategi är att företaget skall *differentiera* sin produkt så att den uppfattas som något unikt på marknaden och får ett mervärde för kunderna. Själva differentieringen tar sig många olika uttryck, till exempel kan ett företag satsa på design och märkesprofilering, teknologi eller kundservice. Allra bäst är det om ett företag lyckas differentiera sig längs flera dimensioner, exempelvis genom att satsa på att förknippas med både hög kvalitet och bra service.⁴⁸

För att lyckas genomföra en differentieringsstrategi krävs det många gånger betydande investeringar i forskning och utveckling, produkt design, kvalitet och marknadsföring. Trots att differentiering är huvudmålet för denna strategi bör företagsledningen inte helt bortse från faktorer rörande kostnadsmedvetenhet. Gör man det är det lätt att företaget försätts i ekonomiska svårigheter. Genom att ett företag använder sig av differentieringsstrategin skyddar de sig mot konkurrensen från andra företag i branschen om de lyckas skapa kundlojalitet gentemot företagets produkter. Det är tack vare kundlojaliteten som kunderna inte är lika priskänsliga och det är också den som fungerar som etableringshinder för nya företag i branschen. Differentiering ger ofta högre marginaler i förhållande till andra konkurrensstrategier, men omöjliggör många gånger chanserna att nå en hög marknadsandel. Att sträva efter en hög marknadsandel är ofta inte heller önskvärt vid denna strategi då differentiering förknippas med en slags exklusivitet.⁴⁹

Riskerna med denna strategi är främst att kostnadsskillnaden mellan det differentierande företaget och dess lågkostnadskonkurrenter blir för stor och att kundlojaliteten inte kan överbygga det gap som uppstår. Kunderna kommer då att avstå från de speciella karaktärsdrag som produkterna från det differentierande företaget har och istället köpa billigare produkter för att spara pengar. En annan risk är att behovet av den differentierande faktorn minskar hos köparna, vilket kan ske allt eftersom kunderna får större kunskaper om olika produkter. Det finns också en möjlighet att andra företag härmar det differentierande företaget vilket gör att effekten av differentieringen begränsas eller försvinner helt.⁵⁰

⁴⁷ Porter, M. E., 1998, s. 45

⁴⁸ Ibid., s. 37

⁴⁹ Ibid., s. 37-38

⁵⁰ Ibid., s. 46

3.1.3 FOKUSERING

Fokuseringsstrategin går ut på att inrikta hela sin verksamhet mot en viss kundgrupp, en del av sortimentet eller en geografisk marknad. Strategin bygger alltså till stor del på att företaget skall tillgodose en särskild målgrupps behov bättre och mer effektivt än dess konkurrenter, och att alla åtgärder som företaget utför skall sträva mot detta. Antingen kommer detta att ske genom att företaget har en lågkostnadsposition sett från målgruppens synvinkel, hög differentieringsgrad eller både och. Genom fokusering kan företaget också välja de kundgrupper som är minst utsatta för substitut eller där konkurrensen är som svagast. Lyckas företaget med fokuseringsstrategin innebär det en begränsning i den totala marknadsandelen och en avvägning mellan försäljningsvolym och lönsamhet.⁵¹

Ett problem som kan uppstå med den fokuserande strategin är att kostnadsskillnaden mellan det fokuserade företaget och brett inriktade konkurrenter blir för stor och de kostnadsfördelar som finns med att inrikta sig mot en specifik målgrupp försvinner. Prisskillnaden kan också göra så att den differentiering som uppstår genom fokuseringen utjämnas och kunderna väljer andra varor istället. Ytterligare en risk som finns med fokuseringsstrategin är att det uppstår skillnader i fråga om produkters karakteristika inom företagets strategiska målgrupper, och därmed reduceras marknaden. Det kan också vara så att en konkurrent lyckas bättre med sin fokusering och hittar en målgrupp inom det fokuserande företagens målgrupp.⁵²

3.2 MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER

Nedanstående avsnitt som behandlar grundläggande *marknadsföringsstrategier* skall, liksom föregående avsnitt, betraktas som ett hjälpmedel för att förstå helheten och ge en bakgrund till de strategier som leverantörerna kan använda mot detaljisternas egna märkesvaror. Två av de grundläggande beståndsdelarna i marknadsföring går ut på att dela in sin marknad i olika segment som sedan kan bearbetas på olika sätt, samt att särskilja sin produkt eller sitt varumärke från konkurrenterna genom att skapa associationer till en önskvärd egenskap. Dessa komponenter presenteras närmare i följande avsnitt.

3.2.1 MARKNADSSEGMENTERING

För att ett företag skall kunna marknadsföra och sälja sina produkter på ett tillfredsställande sätt gäller det att de bearbetar rätt delar av marknaden, alltså de kunder med liknande karakteristika som företaget vill åt. Fördelarna med att dela upp marknaden i mindre delar, eller *segment*, är förutom att företaget får lättare att koncentrera sina satsningar, bland annat att företaget kan hitta lämpliga kundgrupper som inte har bearbetats, eller särskilda segment som har en osedvanligt stark potential eller tillväxt. Dessutom får företaget lättare att anpassa sina produkter till kunderna och därigenom erhålla en starkare konkurrensposition.⁵³ Beträffande företag som agerar på konsumentmarknader som exempelvis dagligvaruhandeln, finns ett antal tillvägagångssätt för segmentering av marknaden i mer eller mindre mätbara och åtkomliga segment. En av grunderna i marknadssegmentering är just att segmentet måste

⁵¹ Porter, M. E., 1998, s. 38-40

⁵² Ibid., s. 46

⁵³ Hooley, G. J. et al. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Second Edition. Prentice Hall, Europe, 1998, s. 228

vara mätbart i termer av storlek och köpkraft, samtidigt som det måste vara åtkomligt och tillräckligt stort.⁵⁴ Olika segmenteringsvariabler är exempelvis geografiska, demografiska, psykografiska och beteendemässiga.

Geografisk segmentering innebär att företaget delar upp marknaden i olika geografiska delar som sedan bearbetas var för sig, med hänsyn till de geografiska skillnader som råder mellan olika platser gällande konsumenternas behov och önskemål. Delarna kan vara omfattande som till exempel länder eller världsdelar, eller av mindre slag som län, städer eller stadsdelar. Med *demografisk* segmentering menas att företaget väljer att dela marknaden i fragment bestående av ålder, kön, inkomst, utbildning, arbete etcetera. Detta anses vara den mest förekommande formen av segmentering av den anledningen att konsumenters efterfrågan och användning ofta stämmer väl överens med demografiska faktorer, samtidigt som det är relativt enkelt att mäta dessa faktorer jämfört med andra segmenteringsvariabler. Att segmentera en marknad genom *psykografisk* uppdelning betyder att företaget delar sin marknad i mindre bitar bestående av konsumenter med liknande personlighet och livsstil. Denna typ av segmentering kan med fördel kombineras med den demografiska uppdelningen eftersom olika demografiska grupper har olika psykografiska karakteristika.⁵⁵ Dock är denna segmenteringskategori aningen svårare för företaget att mäta beroende på att en mätning av dessa faktorer blir subjektiv, medan en mätning av de demografiska faktorerna blir mer objektiv⁵⁶. En fjärde kategori av marknadsuppdelning kallas för *beteendemässig* segmentering. Konsumenterna delas upp efter vilken kunskap de besitter samt deras attityder och respons till olika typer av marknadsåtgärder från företagen.⁵⁷ Vidare faller även konsumenternas lojalitet till en viss produkt och deras köpfrekvens och användning av produkten in under denna kategori⁵⁸.

När företaget definierat vilka segment som finns i marknaden gäller det att utvärdera dem och välja det eller de segment som är mest attraktivt och har mest potential. Segmentet bör vara av rätt storlek och ha tillväxtpotential i förhållande till företagets kapacitet, samtidigt som det måste passa företagets styrkor och långsiktiga mål på ett bra sätt.⁵⁹

3.2.2 POSITIONERING

En central del i företagets marknadsstrategi är att *positionera* sin produkt eller sitt varumärke hos de konsumentgrupper bolaget försöker bearbeta. Positionering kan ses som en avkastning av företagets försök till produktdifferentiering som diskuterats tidigare i kapitlet. Med position avses den plats företagets produkt innehar relativt konkurrenternas i konsumenternas medvetande⁶⁰. Intentionen med att erövra en position är att detta på sikt skall ge upphov till märkeslojalitet vilket i förlängningen betyder att företagets produkt eller varumärke kommer att finnas på marknaden och därmed generera pengar till företaget⁶¹.

Den position en produkt eller ett varumärke förfogar över beror på en rad olika faktorer som exempelvis de förväntningar, intryck och känslor konsumenten associerar med produkten,

⁵⁴ Kotler, P. et al. *Principles of Marketing*, Second European Edition. Prentice Hall, Europe, 1999, s. 385, 409

⁵⁵ Ibid., s. 385, 387-390, 393-396

⁵⁶ Hooley, G. J. et al., 1998, s. 209-210

⁵⁷ Kotler, P. et al., 1999, s. 396

⁵⁸ Hooley, G. J. et al., 1998, s. 218-221

⁵⁹ Kotler, P. et al., 1999, s. 412-413

⁶⁰ Ibid., s. 443

⁶¹ Melin, F. *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi, 1999, s. 97

samt den identitet konsumenten önskar inneha⁶². Det finns tre huvudsakliga alternativ för produkt- eller varumärkespositionering. Ett alternativ är att stärka produktens nuvarande position, ett annat är att leta upp och erövra en ledig position, det vill säga att *ompositionera* sig, och ett tredje alternativ är att *depositionera* en konkurrent. Det senare innebär att företaget i sin kommunikation med konsumenterna ifrågasätter konkurrentens position och lyfter fram att positionen tillhör det egna företaget.⁶³ För att belysa resonemanget angående depositionering väljer vi att citera ett exempel av Melin:

*”Detta sätt att positionera valdes av Stolichnaya när man attackerade Smirnoffs marknadsledande position, som representerade vodka av ryskt ursprung. I marknadsföringen av Stolichnaya var man noga med att påpeka att Smirnoff de facto tillverkades i USA. Detta syftade givetvis till att underminera och ifrågasätta Smirnoffs positionering, en ambition som klart uttrycktes i devisen ’Stolichnaya is different. It is Russian’.”*⁶⁴

Det finns ett flertal strategier vid positioneringsförfarandet. Gemensamt för alla är att de grundar sig på att antingen lyfta fram produktens unika egenskaper eller känslomässiga aspekter. Detta måste sedan kommuniceras till konsumenterna kontinuerligt genom ett tydligt budskap. Den önskade positionen tar ofta lång tid att bygga upp i kundernas medvetande, men den kan utplånas på ett ögonblick genom felsteg. Företaget måste alltså vårda sin position ömt, annars riskerar de att tappa den. En risk med att inte vara tillräckligt tydlig i sin kommunikation är att företaget drabbas av *under- över- eller förvirrad positionering*, vilka samtliga är olika exempel på att kunderna associerar till fel saker då de konfronteras med produkten eller varumärket.⁶⁵

En viktig aspekt när företaget skall positionera sin produkt eller sitt varumärke är att välja en ledig position. Det är oftast svårt att försöka erövra någon annans position om den är stark eftersom konsumenterna redan associerar denna position med det andra företags varumärke. Det tar som sagt tid att bygga upp en position, och skall företaget dessutom ändra konsumenternas uppfattning om positionen ter sig uppgiften i det närmaste omöjlig. Nyckeln till en framgångsrik positionering ligger alltså i att vara först på positionen, även om det i sig inte är någon garanti för framgång. Det är också av betydelse att företaget siktar på en position som har potential att ge någonting tillbaka och att produkten är lämpad för den positionen.⁶⁶

3.3 UTVECKLINGEN AV EGNA MÄRKESVAROR

Egna märkesvaror bland detaljister är, som konstaterades i det inledande kapitlet, ingen nyhet i dagligvaruhandeln. Under årens lopp, med början under 1970-talet, har de egna märkesvarorna i Europa utvecklats från att ha varit ett rent lågkostnadsalternativ utan speciella egenskaper eller fördelar för konsumenten, till att bli en allvarlig konkurrent till traditionella leverantörsvaremärken i fråga om kvalitet och värde för kunden. Laaksonen skriver om att de egna märkesvarorna har utvecklats genom fyra steg eller *generationer* som alla överlappar varandra. Olika länder ligger dessutom i olika fas vad gäller progressionen av

⁶² Upshaw, L. B. *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1995, s. 113-116

⁶³ Kotler, P. et al., 1999, s. 445-446

⁶⁴ Melin, F., 1999, s. 99-100

⁶⁵ Kotler, P. et al., 1999, s. 455-462

⁶⁶ Melin, F., 1999, s. 98-99

egna märkesvaror i dagligvaruhandeln. Med hänvisning till den definition av egna märkesvaror som används i denna uppsats, placerar vi den svenska marknaden i den tredje gruppen. För att förtydliga karaktäriseras den tredje generationen EMV av att produkterna produceras till ett så lågt pris som möjligt samtidigt som de skall hålla en med marknadsledaren jämförbar kvalitet. Syftet med dessa produkter är att sälja dem till priser under marknadsledaren, men ändå med höga marginaler. Vidare skall produkterna finnas i de största varukategorierna, och konsumenternas ändamål med att köpa dessa skall vara att de känner att de får mycket värde för pengarna.⁶⁷

I linje med Laaksonen menar vi att de svenska detaljisternas syfte med sina egna märkesvaror är att skapa en större lönsamhet genom höga marginaler. Därutöver tror vi också att detaljisterna försöker knyta sina befintliga kunder närmare till sig genom att skapa kundlojalitet med sitt eget varumärke. Vad gäller kvaliteten menar vi att den är jämförbar med den genomsnittliga leverantörsvaran, dock inte alltid med marknadsledaren. Att EMV-produkterna endast skulle finnas i de största kategorierna menar vi är felaktigt. I dagens dagligvarubutiker finns de egna märkesvarorna i stort sett i alla varugrupper. Denna felaktighet grundar sig antagligen i att Laaksonens resonemang är en aning föråldrat, men bortsett från detta relevant.

Det som i stor grad påverkat EMV-lanseringen i Sverige är den *centralisering* som skett i den svenska dagligvaruhandeln. Detaljisterna har koncentrerat sin verksamhet under de senaste åren vilket bland annat fått till följd att grossist- och detaljhandel idag bedrivs integrerat, men den organisatoriska förändring som detta har inneburit för detaljisterna medför en rad omställningar även för leverantörerna. Sortiment, butikprofilering och marknadsföring sköts idag inte av respektive butik utan centralt på kedjornas huvudkontor.⁶⁸ En viktig förändring i och med centraliseringen är att detaljisterna stärker och tydliggör sina butik profiler. Det finns numera renodlade butiker där exempelvis inredning, produkter och priser anpassas efter en viss kundgrupp och köpsituation.⁶⁹

3.4 DETALJISTERNAS MAKTÖVERTAG

Enligt Hoch finns en stor skillnad mellan en detaljists egen märkesvara och ett leverantörsvaremärke, nämligen att detaljistens märke är det enda som finns i hela butiken. Inget annat varumärke, oavsett hur stort företaget är, finns i lika många kategorier i en dagligvarubutik. Att detaljisten använder samma namn på olika varor i olika kategorier bidrar till både positiva och negativa effekter. En av dessa är *överspillning* mellan produktkategorier, vilket kan påverka en konsument att välja en egen märkesvara i en ny kategori om den produkt som konsumenten provat tidigare i en annan kategori var tillfredsställande.⁷⁰ Meningen med att finnas i så många varugrupper som möjligt är att kunderna skall kunna handla en hel varukorg bestående av endast detaljistens egna märkesvaror. Vi tror att överspillning är möjlig mellan olika kategorier och antagligen ett syfte från detaljistens sida i deras strävan att knyta kunderna närmare till sig.

⁶⁷ Laaksonen, H., 1994, s. 9-10, 15-16

⁶⁸ Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, s. 71

⁶⁹ Blom, A., "Kampen om hyllorna". *Fri köpenskap*, v 44 (2002)

⁷⁰ Hoch, S. J. "How Should National Brands Think about Privat Labels?". *Sloan Management Review*, Winter (1996): 91

Egna märkesvaror är alltid garanterade en *hyllplats* i bra läge och ett visst hyllutrymme, medan leverantörerna får anpassa sig efter detaljisternas beslut.⁷¹ De egna märkesvarorna placeras ofta jämte de marknadsledande produkterna för att konsumenterna skall se EMV som ett substitut till de mest kända varumärkena. Mindre leverantörsvarumärken får de sämsta hyllplatserna, om de inte redan är bortplockade ur sortimentet.⁷²

Ytterligare en faktor som bidrar till detaljisternas makt är att det är detaljisten som ansvarar för *prissättningen* av samtliga varor i sortimentet, vilket i praktiken innebär att detaljisten har möjligheten att sätta vilket pris som helst på leverantörernas varor. Enligt Konkurrensverket skall priserna sättas av de enskilda butikerna, men kedjorna och leverantörerna har tillåtelse att ge rekommenderade priser.⁷³

Detaljisterna behöver inte betala någon form av öppningsavgift eller liknande för att komma in i sortimentet, vilket ibland kan vara fallet för leverantörer. En annan fördel som egna märkesvaror har gentemot leverantörsvarumärken är att de har fullständigt genomslag på sina kampanjer mot butik, medan leverantörer som vill ha kampanjer med tillfälliga prissänkningar får nej cirka hälften av gångerna.⁷⁴ Det är en amerikansk studie som påstår detta, men vi menar att det finns substans i påståendet, det vill säga att det med all säkerhet är så att leverantörerna inte får igenom sina kampanjer varje gång i Sverige heller. Detta påverkas säkerligen också av leverantörens storlek, där en mindre leverantör har svårare att få igenom kampanjer. Detaljisternas makt över priserna och hyllplaceringarna är något som kommer igen i de flesta artiklarna om ämnet EMV.

Detaljisterna har möjligheten att ta in EMV istället för leverantörsvaror vilket är något som implicit finns med i förhandlingar mellan detaljist och leverantör och används för att få bättre villkor. Detaljister kan också på andra sätt utnyttja leverantörer till sin egen fördel. Under till exempel en butikskampanj med en leverantör kan de bland annat sänka priserna på sina egna märkesvaror eller ge dem bättre hyllplatser för att öka försäljningen av EMV.⁷⁵

Trots att de flesta leverantörer idag ser EMV som en likvärdig konkurrent gällande själva produkterna, bör leverantörerna inte bemöta detaljisternas egna märkesvaror som om de vore vilket annat konkurrerande leverantörsvarumärke som helst. De måste ta i beaktande att detaljisten samtidigt både är konkurrent och kund. Då traditionella leverantörer konkurrerar och tar marknadsandelar ifrån varandra förändras inget bortsett från strukturen på marknaden. Förenklat sett ökar helt enkelt en leverantör sin marknadsandel på bekostnad av någon annan. Men då leverantörer och detaljister börjar konkurrera med varandra om samma kunder med liknande produkter kan i värsta fall leverantörerna konkurrera bort sin distributionskanal.⁷⁶ Samtidigt är detaljisterna beroende av att ha leverantörernas varumärken och produkter i sina butiker, helt enkelt av den anledningen att konsumenterna efterfrågar dessa märken. Det är viktigt för detaljisten att ha de produkter som efterfrågas eftersom de annars förlorar konsumenter till andra detaljister.⁷⁷ Att leverantörerna riskerar att konkurrera bort sin distributionskanal tror vi inte är fallet i Sverige, med tanke på att detaljisterna här är så pass få och stora. Det kan tänkas att detta är ett möjligt scenario i exempelvis USA där det finns fler

⁷¹ Hoch, S. J. (1996): 90-91

⁷² Kindwall, H., 2002-09-10

⁷³ Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, s. 74-75

⁷⁴ Hoch, S. J. (1996): 90-91

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid., s. 92-93

⁷⁷ Ailawadi, K. L. "The retail power-performance conundrum: What have we learned?". *Journal of Retailing*, Vol. 77 (2001): 299, 313

och proportionerligt mindre detaljister. Däremot är vi övertygade om att de stora leverantörsvarumärkena kommer att finnas kvar på den svenska marknaden eftersom konsumenterna efterfrågar dessa.

3.5 LEVERANTÖRERNAS ATTITYD TILL EGNA MÄRKESVAROR

Utvecklingen som har skett inom egna märkesvaror i dagligvaruhandeln medför att många leverantörer måste ändra sin syn och attityd till denna varukategori. Traditionellt sett betraktas EMV av tillverkare och leverantörer som produkter med låg kvalitet som säljs till lågt pris, det vill säga som första generationens EMV. Dessa varor har aldrig utgjort någon direkt konkurrens gentemot de etablerade varumärkena,⁷⁸ vilket var något som stämde för den svenska marknaden under slutet av 1970-talet och början av 1980-talet⁷⁹. Idag har synen på de egna märkesvarorna ändrats till följd av lanseringen av den tredje generationen EMV med produkter som håller en högre kvalitet än vad de gjorde tidigare. De flesta leverantörer ser numera EMV som ytterligare en tuff konkurrent på marknaden, likvärdig med vilket annat varumärke som helst.⁸⁰

Trots att den allmänna synen har ändrats finns det fortfarande leverantörer som betraktar de egna märkesvarorna som en oseriös konkurrent. Dessa leverantörer som bortser från konkurrensen begår ett allvarligt misstag eftersom de riskerar att förlora marknadsandelar till detaljisterna.⁸¹ En viktig orsak till att leverantörer inte skall negligera konkurrensen från de egna märkesvarorna är konsumenternas syn på produkterna. Amerikanska studier visar att det dels finns en korrelation mellan priskänsliga konsumenter och hög försäljning av EMV-produkter, samt ett samband mellan högutbildade konsumenter och hög EMV-andel. Enligt Hoch är detta en aning förvånande då hög utbildning traditionellt sammankopplas med låg priskänslighet. Hans resonemang går ut på att välutbildade människor eventuellt har upptäckt att EMV-produkter håller en hög kvalitet relativt leverantörsvarumärken.⁸²

Vi håller med Hoch i ovanstående resonemang. Eftersom hög utbildning sedvanligt förknippas med låg priskänslighet anser vi att det är konsumenter med lägre utbildning och högre priskänslighet som i större grad borde köpa EMV. Dock är vi av den uppfattningen att utbildning och livsmedelsinköp inte påverkar varandra lika utpräglat som ovan. Visst finns det en relation mellan utbildning och inkomst, men vi menar att utbildning direkt påverkar livsmedelsinköp är att ta det ett steg för långt. Sambandet borde snarare vara mellan inkomst och inköp. Vi tror att de flesta svenska leverantörer är medvetna om att de inte kan bortse från EMV-konkurrensen. Dessa företag har uppmärksammat situationen och ser allvarligt på denna nya konkurrent. Emellertid tror vi att många leverantörer känner oro inför konkurrensen med EMV, då de upplever en ojämn maktsituation vilket har diskuterats mer ingående tidigare i kapitlet.

⁷⁸ Hoch, S. J. (1996): 90

⁷⁹ Alsén-Eklöf, E., (1998): 21

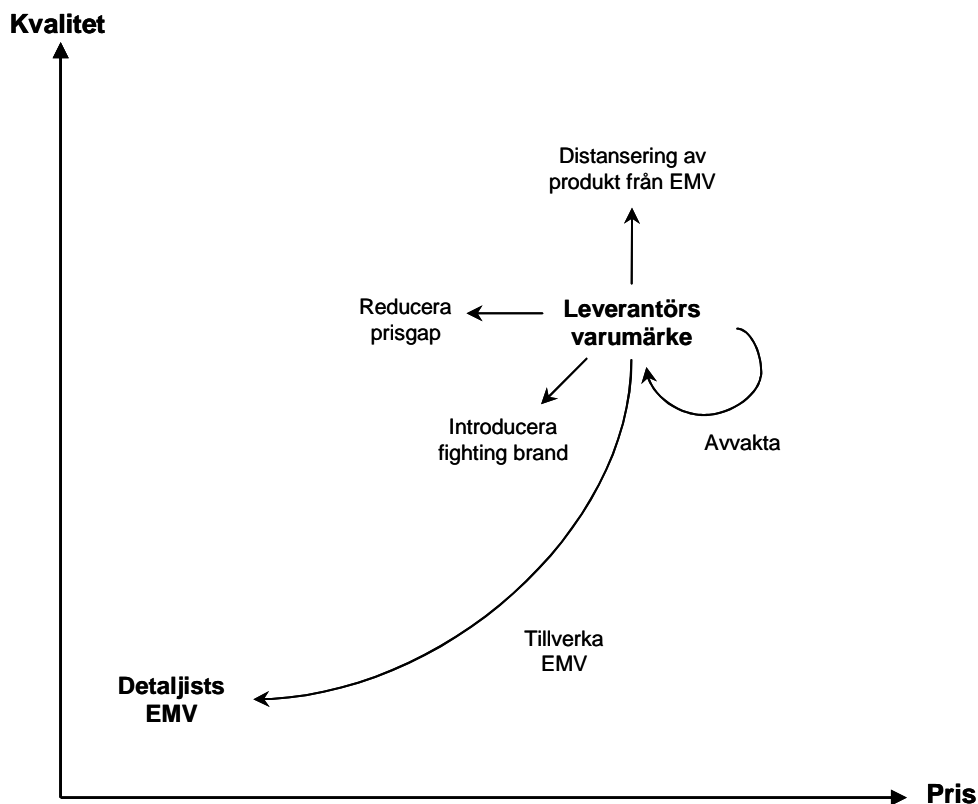
⁸⁰ Hoch, S. J. (1996): 90

⁸¹ Quelch, J. A. & D. Harding "Brands Versus Private Label: Fighting to Win". *Harvard Business Review*, Jan-Feb (1996): 109

⁸² Hoch, S. J. (1996): 92

3.6 STRATEGIER FÖR LEVERANTÖRER ATT KONKURRERA MED DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR

Med utgångspunkt i Hochs modell *Strategic Options for the National Brand* vill vi presentera olika strategiska alternativ som leverantörer kan vidta för att mer effektivt kunna konkurrera med detaljisternas egna märkesvaror. Genom att komplettera modellen med ytterligare vetenskapliga källor vill vi beskriva de för- och nackdelar som finns med respektive strategi. Läsaren bör vara införstådd med att de olika strategierna inte är ömsesidigt uteslutande och att valet av strategi i mångt och mycket beror på den enskilda leverantörens situation.



FIGUR 3:2 STRATEGIC OPTIONS FOR THE NATIONAL BRAND, Stephen J. Hoch (1996), Bearbetad modell

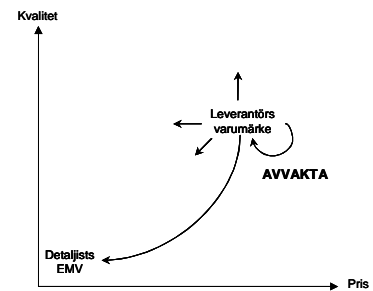
Figuren ovan visar förhållandet mellan detaljisternas egna märkesvaror och leverantörernas produkter avseende kvalitet och pris. Pilarna åskådliggör fem strategiska valmöjligheter för leverantörerna att vidta gällande sina produkter i konkurrensen med detaljisternas EMV. Notera att det är leverantörens **produkter** som förflyttas i pilarnas riktningar.

Den åtgärd som innebär att leverantören börjar tillverka EMV kan genomföras på två sätt. Antingen behåller leverantören sin ursprungliga produkt samtidigt som denne tillverkar EMV, eller så blir leverantören en renodlad EMV-producent. Pilen illustrerar vad som händer med den EMV-produkt som leverantören tillverkar och leverantörens ursprungliga produkt finns kvar i utgångsläget.

De förändringar som gjorts från ursprungsmodellen är att variabeln på x-axeln har ändrats från "prisattraktivitet" till "pris" för att förenkla modellen och öka läsbarheten. För originalfigur, se bilaga 1.

3.6.1 AVVAKTA

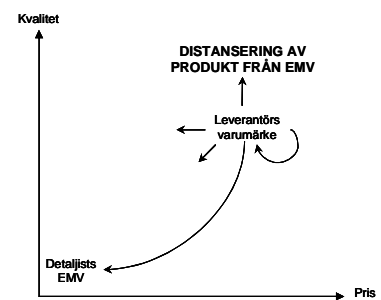
Ett alternativ för leverantörerna är att helt enkelt *vänta* och *avvakta* EMV:s utveckling. Enligt Hoch kan det vara onödigt att reagera för snabbt och aggressivt på ökade EMV-andelar. Dessutom menar han att ekonomiska konjunkturer gör att försäljningen av egna märkesvaror skiftar över tid eftersom det finns ett negativt samband mellan människors disponibla inkomst och försäljningen av EMV.⁸³



Sett ur denna studies perspektiv menar vi att detta strategiska alternativ inte är lämpligt för leverantörerna i den svenska dagligvaruhandeln att implementera. Trots att modellen är framtagen för dagligvaruhandeln anser vi att detta alternativ inte passar in på en sådan typ av marknad. Konsumenter avstår snarare från inköp av kapitalvaror än att förändra sina inköpsvanor gällande livsmedel. Vi tror att den svenska konsumenten väljer sina favoritvaror oavsett rådande ekonomiskt klimat.

3.6.2 DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR

En annan strategisk valmöjlighet för leverantörerna är, enligt Hoch, att försöka distansera eller skilja sina produkter ytterligare från detaljisternas egna varumärken. Företaget kan differentiera sin produkt på så sätt att de försöker ge konsumenten *mer värde för pengarna*, eller genom att skapa och lansera en ny och kvalitetsmässigt *förbättrad produkt*. Alternativet mer värde för pengarna för konsumenten innebär att leverantören tillhandahåller en högre kvalitet på sin produkt samtidigt som samma prisnivå bibehålls. Det kan exempelvis handla om en förbättrad förpackning som i sig inte påverkar kvaliteten, men som höjer värdet för konsumenten. Det andra alternativet går ut på att lansera en ny och förbättrad produkt, antingen i en existerande produktkategori eller i en helt ny kategori skapad av leverantören själv.⁸⁴



Ett tredje strategiskt val som lyfts fram av flertalet författare när det gäller differentiering, är att leverantörerna bör öka sin *marknadsföring* för produkterna. Hoch & Banerji diskuterar att marknadsföring genom reklam kan skydda leverantörerna mot EMV-varornas framgång⁸⁵. Detta påstående stöds också av Ashley, som i en undersökning fastslår att det bästa sättet för leverantörerna att slå tillbaka detaljisternas egna märkesvaror är genom övertygande marknadsföring mot konsumenterna⁸⁶. Ailawadi håller också med, men tillägger att leverantörsvarumärkena och EMV-produkterna måste attrahera samma marknadssegment för att taktiken skall lyckas⁸⁷. Quelch & Harding föreslår ett antal säljfrämjande åtgärder som leverantören kan vidta för att stärka sin position i butiken, exempelvis belöna detaljister för

⁸³ Hoch, S. J. (1996): 93

⁸⁴ Ibid., s. 94-96

⁸⁵ Hoch, S. J. & S. Banerji. "When Do Private Labels Succeed?". *Sloan Management Review*, Summer (1993): 66

⁸⁶ Ashley, S. R. (1998): 81-82

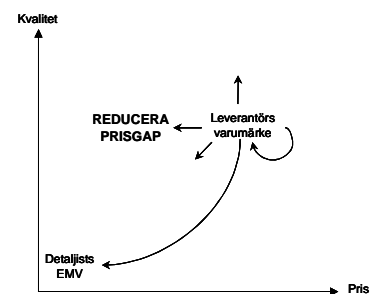
⁸⁷ Ailawadi, K. L. (2001): 310

ökad försäljning av företagets produkt eller direktreklam i form av värdekuponer till hushåll i områden där detaljisten säljer stora volymer EMV-varor.⁸⁸

Att lyfta fram differentiering som en möjlig strategi för en leverantör anser vi passande då detaljisternas egna märkesvaror är avskalade och enkla produkter. Vi tror dock inte att man kan peka på en viss differentieringsåtgärd som den bästa, utan man måste överväga en differentiering som passar det egna företaget och den situation som det befinner sig i. Sett till kedjornas butiksprofilering som diskuterades tidigare menar vi att en ack så viktig aspekt gällande differentiering är att utmärka sig på rätt sätt, det vill säga att produkten tillför något till varugruppen och därmed passar in i butikens sortiment men framförallt att produkten tilltalar just den butikens kunder.

3.6.3 REDUCERA PRISGAP

Hoch presenterar i sin modell ytterligare ett strategiskt alternativ för leverantörerna, som går ut på att minska det *prisgap* som existerar mellan detaljisternas egna märkesvaror och leverantörsvaorna. Enligt resultat av genomförda studier påverkar prissänkningar på leverantörsvaorna egna märkesvaror mer än vad samma prissänkning på egna märkesvaror påverkar leverantörens varor. Detta hänförs till det faktum att konsumenter tenderar att vara mer villiga att byta upp sig i kvalitet snarare än ned. Enligt samma studie är marknadsledaren i varje varukategori mindre känslig mot det existerande prisgapet. Oavsett gap eller inte ligger försäljningen för dessa märken på en nästintill konstant nivå, medan gapet för andramärket och de märken som följer därefter innebär en priskänslighet jämförbar med de egna märkesvarorna. För marknadsledaren är alltså en reduktion av prisgapet i stort sett inte värt någonting på längre sikt, eftersom försäljningsökningen äts upp av minskade marginaler. För andra-, tredje- och fjärdemärket i varje kategori är däremot priset kanske det enda konkurrensmedlet i striden mot de egna märkesvarorna. En aggressiv prissättning med låga priser kan vara en bra taktik för leverantörerna för att signalera till sina konkurrenter att det kommer att kosta att vara med i kampen om marknadsandelarna. Denna taktik medför förluster till följd av prissänkningarna och det är därför en fördel om leverantören tillhör en finansiellt stark organisation.⁸⁹



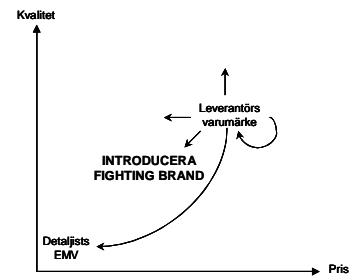
Vi tror att denna strategi tvingar detaljisterna att sänka priset på EMV ytterligare för att konsumenterna skall välja denna produkt. Detta kan vara en åtgärd som leverantörer med mindre marknadsandelar måste ta till i kampen mot EMV, men vi tror inte att det är ett fördelaktigt alternativ för större och marknadsledande företag.

⁸⁸ Quelch, J. A. & D. Harding (1996): 108

⁸⁹ Hoch, S. J. (1996): 96-99

3.6.4 INTRODUCERA FIGHTING BRAND

En annan möjlighet för leverantören är att efterapa och närma sig detaljisternas egna märkesvaror. Ett exempel på denna strategi, även den formulerad av Hoch, är att leverantören lanserar ett så kallat *fighting brand*, vars enda uppgift egentligen är att med ett lågt pris och relativt låg kvalitet slå ut eller hindra de egna märkesvaror som leverantörsvaran konkurrerar med. Leverantören kan alltså med denna produkt skydda sin ursprungliga vara från direkt konkurrens med EMV-varorna.

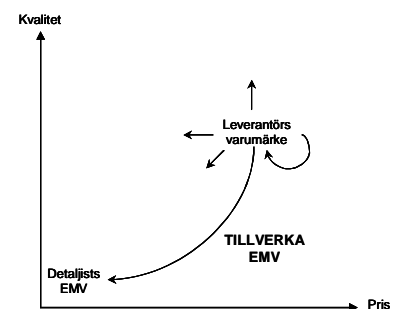


Fördelarna med denna strategi är att leverantörsvaran kan behålla sin framtoning samtidigt som företaget undviker onödig priskonkurrens som riskerar att ödelägga både leverantörens och detaljistens vinstmarginaler. Dessutom kan företaget utnyttja överkapacitet i sin produktion genom att tillverka en produkt till. Nackdelarna med att introducera ett fighting brand är främst att den nya produkten kan börja ta andelar ifrån den ursprungliga varan, vilket inte är bra för företaget eftersom de har högre marginaler på sin ursprungliga produkt. Förutom detta problem måste leverantören betala marknadsföringskostnader för att konsumenterna skall få upp ögonen för den nya produkten och i vissa fall även en startavgift för att få in produkten i distributionsledet. Risken med fighting brands är alltså att de möjligen kostar mer än de smakar eftersom sannolikheten för att varan ska bli en succé är liten. Leverantören riskerar utöver detta att bli förknippad med sin nya lågkostnadsprodukt och på så vis skadar sitt varumärke.⁹⁰ Även Quelch & Harding hävdar att leverantörerna bör vara försiktiga med att använda fighting brands i allt för stor utsträckning med tanke på att de ofta resulterar i slöseri med resurser och konkurrerar med leverantörens befintliga varumärken.⁹¹

Att konkurrera med EMV genom att introducera ett fighting brand tror vi fungerar främst för större företag och leverantörer med ett fullsortiment. Det finns dock ett problem som inte går att lösa med denna strategi och det är att detaljisten har makten att inte ta in produkten i sitt sortiment och effekten går därmed förlorad.

3.6.5 PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST

Detta strategiska alternativ går ut på att leverantören börjar tillverka egna märkesvaror för en detaljist. Hoch anser att alternativet kan verka lockande särskilt för leverantörer som har överkapacitet i sin produktion.⁹² Wileman & Jary menar emellertid att denna strategi inte är något att överväga för marknadsledande leverantörer. Dock är inte beslutet lika självklart för leverantörer med sämre marknadsposition, eftersom ett samarbete med en detaljist innebär både för- och nackdelar.



Några av de positiva aspekterna som kommer av att tillverka egna märkesvaror för en detaljist är att leverantörerna erhåller *skalfördelar* i produktion och distribution samt vid

⁹⁰ Hoch, S. J. (1996): 99-100

⁹¹ Quelch, J. A. & D. Harding (1996): 106

⁹² Hoch, S. J. (1996): 100

råmaterialinköp. Dessutom påverkas relationen mellan leverantör och detaljist på ett positivt sätt eftersom de får en närmare kontakt tack vare samarbetet. Liksom Hoch anser Wileman & Jary att denna strategi kan användas som en taktik för att utnyttja *överkapacitet*.⁹³ En risk med detta är, enligt Quelch & Harding, att leverantören efter en tid hamnar i en situation där denne är beroende att tillverka egna märkesvaror för detaljister. Ytterligare en risk med att simultant producera egna och andras produkter är att det möjligen skapar så kallad *organisatorisk schizofreni* där företagets mål och prioriteringar blir förvirrade. Detta problem motverkas genom att placera produktionen av egna märkesvaror för en detaljist i en separat enhet.⁹⁴ Slutligen konstaterar Wileman & Jary att det är mycket svårt för en leverantör att vara en lönsam tillverkare av egna märkesvaror för en detaljist, på grund av att det krävs både disciplinerad kostnadskontroll samtidigt som leverantören måste vara flexibel för att kunna producera ett varierat produktsortiment.⁹⁵

En leverantör som väljer detta strategiska alternativ bör vara medveten om att företaget ger sig in i en relation bestående av såväl konkurrens som samarbete. Detta fenomen benämns *co-opetition* och uppstår då båda dessa logiker är närvarande i en relation⁹⁶. För att detta skall fungera effektivt måste det inbördes förhållandet mellan aktörerna vara på lika villkor. Enligt en studie av Bengtsson & Kock är samarbete mellan två konkurrenter vanligare desto längre bort från konsumenten man befinner sig, vilket betyder att två konkurrenter kan samarbeta när det gäller utveckling av en produkt, medan de är allvarliga konkurrenter när det är dags att lansera produkten.⁹⁷ Resultaten från denna studie kan dock inte överföras till dagligvaruhandeln på grund av generaliseringsproblem då studien baseras på tillverkningsföretag, men de ger i alla fall en fingervisning om hur det kan förhålla sig.

⁹³ Wileman, A., & M. Jary, *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leaderships*. London: MacMillan Press Ltd., 1997, s. 204-206

⁹⁴ Quelch, J. A. & D. Harding (1996): 103-104

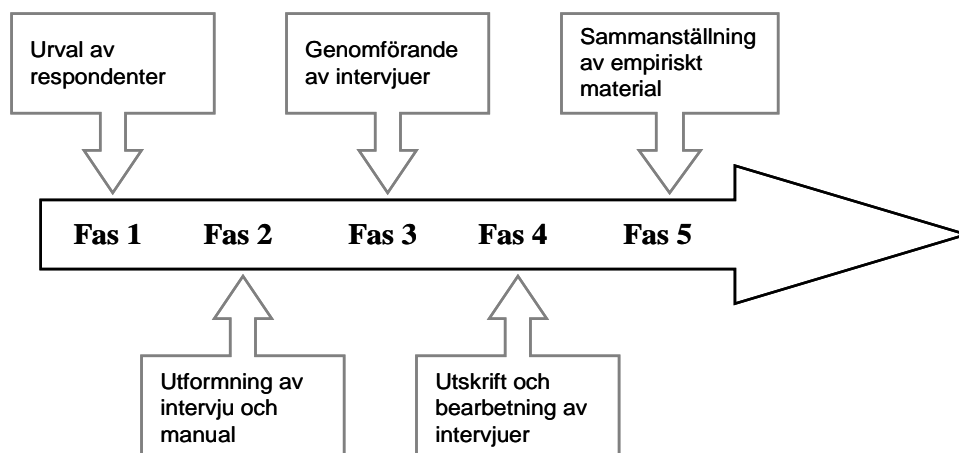
⁹⁵ Wileman, A., & M. Jary, 1997, s. 207

⁹⁶ Nalebuff, B. & A. Brandenburger, *Co-opetition*. New York: Doubleday/Currency, 1996

⁹⁷ Bengtsson, M. & S. Kock, "Coopetition in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (2000): 424

4. PRAKTISK METOD

*P*raktisk metod är uppsatsens andra metodkapitel. Här beskrivs hur det empiriska arbetet har gått till, alltså tillvägagångssättet för insamling av de kvalitativa data som studien bygger på. Detta kapitel underlättar läsarens granskning av studiens tillförlitlighet. Inledningsvis beskrivs hur processen gick till då vi valde ut de respondenter som medverkar i undersökningen. Därefter presenteras våra intervjustrategier, hur intervjuerna genomlöpte och hur det empiriska materialet har bearbetats. Avslutningsvis granskar vi kritiskt studiens primära källor, samt för en diskussion kring studiens sanningskriterier. Nedan illustreras vårt tillvägagångssätt för det empiriska arbetet i en figur.



FIGUR 4:1 TIDSAXEL ÖVER DET EMPIRISKA ARBETET, Egen konstruktion

4.1 URVAL AV RESPONDENTER

Metoden för att välja undersökningsobjekt kan delas in i två huvudgrupper, *sannolikhetsurval* och *icke-sannolikhetsurval*. I ett sannolikhetsurval har varje individ i populationen en på förhand känd sannolikhet att komma med i urvalet, och denna urvalsmetod används oftast då forskaren strävar efter att kunna generalisera resultatet. Vid ett icke-sannolikhetsurval väljer forskaren själv ut respondenterna efter sina egna kriterier för vilka som skall ingå i undersökningen. Vid ett sådant urval försvinner möjligheten att generalisera studiens resultat till hela populationen.⁹⁸

Vi har i vår studie utgått från ett *subjektivt urval* där följande kriterier för valet av respondenter har beaktats. Först och främst skulle de tänkta respondenterna besitta en god kunskap om både sitt eget företag och detaljisternas EMV som finns på marknaden. Ett annat för oss viktigt kriterium var att företaget skulle finnas i eller kring Stockholm. Detta på grund av att vi ville göra personliga intervjuer, och huvudkontoren för många leverantörer ligger i denna region. Även tiden var en viktig faktor då vi ville koncentrera intervjuerna till slutet av november.

⁹⁸ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 92, 95, 97

Som första åtgärd undersökte vi vilka dagligvaruleverantörer som finns stationerade i Stockholmsområdet. Detta gjordes via Dagligvaruleverantörernas Förbunds lista över medlemsföretag och Gula Sidorna på Internet. Därefter valde vi subjektivt ut ett antal företag varav hälften representerade stora företag och hälften små företag. (Förklaring till vad vi menar med stora och små företag återfinns på sidan 35.) Skälet till att vi valde leverantörer av olika storlek var att vi ville se om det fanns skillnader mellan större och mindre företags syn på konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror.

Sju leverantörer kontaktades per telefon för att få fram namn på lämpliga personer som företaget ansåg besitta de kunskaper vi efterfrågade. Dessa personer kontaktades sedermera av oss, först per telefon och efter detta via e-mail där vi mer utförligt presenterade vår studie. Alla kontaktade personer visade intresse och med dem som hade möjlighet att delta bokades sedan tidpunkt för intervju.

4.2 ACCESS

Att få tillträde till information, så kallad *access*, kan ibland försvåra forskningsprocessen⁹⁹. Detta hinder stötte vi inte på i urvalsprocessen utan alla respondenter tackade ja till att medverka i studien vid första kontakten. Det hänför vi till att respondenterna upplever att de kan få en praktisk nytta av studien samt att de inte behöver avsätta någon större tidsmängd till intervjun. Överlag var samtliga respondenter mer öppna då de diskuterade egna erfarenheter och åsikter än när de talade om det egna företaget. Vid ett intervjutillfälle var respondenten avvisande till att berätta om det egna företags strategier och talade istället i allmänna termer utifrån sin mångåriga erfarenhet av branschen. En av respondenterna har efter intervjutillfället försett oss med för uppsatsen relevant information i form av artiklar och utredningar. Vi har använt valda delar av detta material i uppsatsen.

Vi tror inte att någon av respondenterna talat osanning gällande såväl företags situation som sina egna åsikter, men vid en intervju vet vi att det framkom felaktig information från respondenten. Då informationen inte berörde det egna företaget tror vi att felaktigheten antingen beror på att respondenten själv var felinformerad eller att han utgav sig för att veta mer än vad som var fallet. Viktigt att poängtera är dock att denna felaktighet är av obetydlig vikt för studiens resultat, samt att respondentens trovärdighet inte sjunker på grund av denna händelse. Av respekt för anonymiteten kan vi inte gå in närmare på vad det var som sades.

Den information vi har fått access till är starkt knuten till företags situation vilket gör att den inte kan lyftas ur sitt sammanhang. Om vi hade intervjuat respondenterna vid en annan tidpunkt så finns möjligheten att de skulle ha svarat annorlunda eftersom de då skulle påverkas av situationen vid den tidpunkten. Att samtliga respondenter är anonyma i studien menar vi har bidragit till vår informationsaccess.

4.3 INTERVJUSTRATEGIER

Vid utformandet av den *intervjumanual* (se bilaga 2) som har använts vid intervjutillfällena gick vi tillväga enligt följande. Det allra första vi gjorde var att fundera över vilken information som behövdes för att kunna belysa problemställningen och uppfylla studiens

⁹⁹ Johansson Lindfors, M-B., 1993, s. 135

syfte. Efter det gick vi vidare till den teoretiska referensramen för att där välja ut och operationalisera de begrepp och delar som är viktiga för studien. Intervjumanualen är således konstruerad efter uppsatsens problem, syfte och teoretiska referensram.

För att vara garanterade svar på alla frågor valde vi att ha en struktur i vår intervjumanual, det vill säga vi hade i förväg delat upp intervjun i olika delar som behandlade olika områden. Varje område tilldelades en uppskattad tidsram för att alla frågor skulle behandlas lika. Detta var ett bra verktyg för att hålla koll på intervjutiden så att vi höll den med respondenterna avtalade tiden. Intervjuerna inleddes med frågor av mer allmän karaktär för att avslutas med mer känsliga ämnen angående företagets strategier. Frågorna i manualen var av karaktären öppna frågor, det vill säga inga fasta svarsalternativ fanns. Detta för att initiera till berättelse snarare än till korta svar. Frågorna rörande leverantörernas strategier i konkurrens med EMV var hypotetiskt utformade för att inte beröra respektive företags specifika strategi. Vi tror att detta har medverkat till att respondenterna vågat öppna sig mer än om de varit tvungna att berätta om företagets aktuella strategier.

Primärdata karaktäriseras av att det är information som insamlats av forskaren själv för studiens ändamål¹⁰⁰. Studiens primärdata baseras på kvalitativa intervjuer med respondenter från leverantörer i den svenska dagligvaruhandeln. Som tidigare beskrivits kontaktade vi respondenter enligt de av oss fastställda kriterierna och när vi funnit personer som matchade dem så bokade vi tid för intervju. Närmare intervjutillfället kontaktade vi respondenterna återigen via e-mail för att slutligen bekräfta datum och tidpunkt för intervjun. Vid denna kontakt bifogades även den intervjumanual som skulle användas vid intervjuerna för att respondenterna skulle ges möjligheten att bekanta sig med frågorna och därmed kunna förbereda sig för intervjun. Vi klargjorde också att respondenterna kunde kontakta oss per telefon eller e-mail om de hade några frågor eller funderingar angående studien. Det var dock ingen som tog vara på den möjligheten, vilket vi antar beror på att vi utförligt hade beskrivit studien i den information vi skickade ut till respondenterna. Att delge respondenterna frågorna i förväg minimerar chansen för spontanitet, men vi menar att vi inte varit i behov av impulsiva svar. Snarare är mer förberedda och genomtänkta svar av större vikt för denna studie.

4.4 INTERVJUTILLFÄLLET

I slutet av november reste vi till Stockholm för att på respektive respondents arbetsplats genomföra de intervjuer vi avtalat. Vi valde att förlägga intervjuerna till respondenternas arbetsplatser på grund av att det är enkelt för respondenten och minimerar deras tidsåtgång och att det dessutom är en ostörd miljö där respondenten kan känna sig lugn och trygg. Tre av intervjuerna tog plats i respektive företags konferensrum medan en intervju genomfördes på respondentens kontor och en annan i företagets fikarum. Endast vid fikarumsintervjun skedde det störningar och avbrott i intervjun då annan personal påkallade respondentens uppmärksamhet. Tack vare att respondenten var inne i samtalet gick det dock bra att återgå till intervjun efter avbrotten. Vid övriga intervjutillfällen påverkades inte samtalen av några yttre störningar och samtliga respondenter verkade förberedda, dock vissa bättre än andra.

Vid alla fem intervjutillfällena deltog vi båda två men det var alltid en av oss som hade huvudansvaret och därigenom ställde frågorna. Följdfrågor ställdes av oss båda. Att vara i

¹⁰⁰ Lundahl, U. & P. H. Skärvad, 1999, s. 52

numerärt överläge gentemot respondenten kan medföra att denne känner sig underlägsen¹⁰¹. Vid våra intervjuer var respondenterna visserligen i numerärt underläge, men vi upplevde inte att de kände sig underlägsna på något sätt. Detta hänför vi till att samtliga respondenter är högre chefer inom sina respektive företag och att två studenter allmänt inte ses som någon auktoritet.

Intervjuerna började med att vi frågade om respondenten tillät att samtalet spelades in på band för att vi skulle kunna koncentrera oss på intervjun och även få lättare att bearbeta materialet i efterhand. Alla respondenter respekterade denna önskan och vad vi märkte hämmades inte någon av inspelningen. Vidare förklarade vi att alla respondenter är anonyma i studien. Detta valdes för att respondenterna skulle känna att de kunde diskutera känsliga frågor mer öppet, och detta var något som respondenterna höll med om. Att vi anonymiserar respondenterna och företagen anser vi inte medföra att studien tappar i trovärdighet, utan snarare tvärt om. Skulle respondent och företag vara känt tror vi att svaren inte skulle vara lika omfattande och hålla samma sanningshalt.

Nästa steg innan vi började ställa frågor från intervjumanualen var att vi presenterade oss själva och vår uppsats mer ingående. Därefter uppmanade vi respondenten att presentera sig själv och sin befattning på företaget för att vi skulle få viss bakgrundsfakta som kan vara en hjälp för oss vid tolkningen av det empiriska materialet. När vi sedan började ställa frågor försökte vi följa intervjumanualen med undantag för följdfrågor som uppkom på grund av respondentens svar. Detta gjordes för att vi skulle vara säkra på att få svar på de frågor vi ville få besvarade. Då respondenten började diskutera en fråga vi tänkt ställa längre fram i intervjun lät vi honom fortsätta sitt resonemang för att inte styra samtalet allt för mycket.

Under intervjuerna förde vi även stödanteckningar över sådant som inte fastnar på band, till exempel kroppsspråk, ansiktsuttryck och annat som föreföll intressant. Stödanteckningarna hade vi nytta av vid ett par tillfällen, bland annat när en av respondenterna under tystnad slog näven i bordet då han syftade på att företaget skulle agera tufft och hårt i en viss fråga. När vi skrev ut bandinspelningarna kunde vi kontrollera denna tystnad med anteckningarna och få en förklaring.

Vi avslutade intervjun med att höra efter om respondenten ville poängtera något som han ansåg inte hade framkommit under intervjuns gång. Alla respondenter valde att ta detta tillfälle i akt för att lyfta fram det som de ansåg vara det viktigaste. Efter intervjun tackade vi för oss och passade samtidigt på att försäkra oss om att respondenten gick med på att kontaktas igen för eventuella kompletteringsfrågor, antingen via e-mail eller per telefon. Den totala tidsåtgången per intervjutillfälle var beräknad till en timme. Intervjuernas längd varierade dock mellan 40 och 70 minuter. Det är något som vi hänför till respondenternas personlighet, en del svarade kort och koncist medan andra svävade ut och berättade diverse anekdoter. Själva omfattningen på svaren är dock likvärdiga för alla intervjuer och därmed anser vi att en längre intervju inte nödvändigtvis genererar bättre empiriskt material.

Efter den inledande intervjun valde vi att gå tillbaka till teorin för att utveckla vissa frågor och därmed undvika missförstånd vid intervjuerna. Det var inga större förändringar som gjordes, utan det handlade mest om tydliggöranden av teoretiska begrepp.

¹⁰¹ Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1997, s. 43-44

Efter två intervjuer märkte vi att respondenternas svar och reaktioner på vissa frågor var likartade. Det var på frågorna om konkurrenssituationen, till exempel resonemang kring detaljisternas makt över butikshyllorna, samt den generella kvalitetsnivån på EMV-varorna som vi kunde se ett mönster i respondenternas åsikter och därigenom förutsäga svaren. När vi hade genomfört fyra av våra fem förbokade intervjuer kände vi att vi hade en tydlig bild över vad leverantörerna tyckte angående de strategier som presenteras i teorikapitlet. Dock skiljde sig respondenternas svar åt på de punkter där egna erfarenheterna färgar svaren mest. Detta tror vi inte kan motverkas genom fler intervjuer eftersom vi fortfarande skulle möta nya personer med andra erfarenheter. Antalet intervjuer landade slutligen på fem stycken vilket vi anser vara en rimlig arbetsbörda för en studie av denna omfattning. Hade vi valt färre respondenter menar vi att vi hade gått miste om viktiga åsikter och vissa samband hade inte framkommit lika tydligt.

4.5 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL

Efter första dagens intervjuer lyssnade vi igenom banden från de två intervjuer som vi genomfört och insåg att den ena intervjun inte hade fastnat på bandet. Efter några minuters panik och hysteri samlade vi oss och började gå igenom det vi mindes från intervjun. Detta visade sig vara en hel del och kompletterat med våra stödanteckningar från tillfället så fick vi en bra bild av intervjun. Det faktum att vi klarade av att pussla ihop intervjun med hjälp av minnet beror till största delen på att respondenten var väl förberedd och strukturerad i sina svar, och även att denna intervju var vår första. Vid ett senare tillfälle skickades även vissa utvalda frågor till denne respondent för att ytterligare klargöra hans ståndpunkter, samt även för att berika oss med citat. Den intervju som inte fastnade på band ser vi som likvärdig de andra intervjuerna, och det empiriska materialet som helhet har inte påverkats av denna olyckshändelse. Varför detta missöde drabbade just oss har vi två teorier om. Vissa hävdar att utrustningen inte var korrekt inställd medan andra källor gör gällande att det rör sig om ett placeringsproblem av mikrofonen. De resterande intervjuerna genomlöpte som planerat och inga fler fatala missar gjordes.

När alla intervjuer hade genomförts började den tidskrävande processen med att skriva ut intervjuerna ordagrant vilket försvårades avsevärt av den dåliga kvaliteten på bandinspelningarna, vilket vi hänför till bandspelarens kvalitet. Därefter *kodades* det empiriska materialet utifrån olika områden i den teoretiska referensramen på så sätt att intervjuerna delades in i fyra huvudrubriker. Sedan sammanställde vi empirin i ett första utkast för var och en av de fem respondenterna och märkte då att vissa delar av materialet var felplacerat. Vi kodade om materialet i fyra huvudrubriker och tretton underrubriker för att få en tillfredsställande sammansättning. Detta material skickades sedan ut tillsammans med några kompletterande frågor till respektive respondent. De kompletterande frågorna varierade beroende på respondentens svar men de gick ut på att klargöra sådan information som inte var solklar för oss. Förfarandet var lite annorlunda för den respondent vars intervju vi inte hade på band, då vi kände att några frågor behövde ställas om för att vi skulle kunna få ut mesta möjliga information av intervjun. I stort sett var samtliga respondenter nöjda med texten, men alla hade synpunkter på vad som där stod. Efter viss diskussion med respondenterna korrigerade vi sedan materialet så att de överensstämde med respondenternas bild. Viktigt att poängtera är att ingen ändring var av betydande slag för studiens resultat. Endast mindre språkliga förbättringar och ändringar för att säkra respondenternas anonymitet gjordes.

För att underlätta läsningen så att de likheter och olikheter som finns mellan respondenternas svar uppmärksammas *tematiserade* vi sedan det empiriska materialet, det vill säga att alla respondenters åsikter i en viss fråga redovisas under samma rubrik. Genomgående har vi använt citat från respondenterna blandat med vår återgivning av intervjuerna för att vi anser att detta ger den tydligaste bilden av respondenternas ståndpunkter.

Analysförfarandet gick till på liknande sätt som beskrivits ovan. Vi samlade respondenternas åsikter under respektive rubrik och ställde dessa mot varandra för att lyfta fram skillnader och likheter i svaren. Vi tog också i vissa fall (där det påverkar mest) hänsyn till leverantörernas storlek och varugruppsammansättning. Slutligen jämfördes det empiriska materialet med teoretiska fakta för att dels fastställa leverantörernas syn på konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror, och även för att komma fram till vilka strategiska åtgärder som är tillämpliga för leverantörerna. Under analysarbetet valde vi vid ett tillfälle att söka ytterligare teori om sådant som respondenterna tagit upp och som inte inkluderats i teorikapitlet. Denna sökning gav dock ingen ny teori vilket stärker vårt kommande resonemang om teoretisk mättnad.

4.6 KRITIK AV PRIMÄRA KÄLLOR

Det första som vi vill lyfta fram angående respondenterna är att samtliga besitter en god kunskap inom området samt visade ett stort intresse för vårt problem. Dessutom har de olika erfarenheter gällande EMV vilket naturligtvis påverkar hur de ställer sig i frågan. Att endast en leverantör i studien inte tillverkar EMV för en detaljist tror vi inte påverkar studien nämnvärt. Dock skulle vi kunna få mer positiva svar på frågorna rörande EMV-produktion om fler icke EMV-tillverkande företag intervjuats. Detta på grund av att vi tror att leverantörer som inte producerar EMV har en mer positiv bild av detta.

Respondenterna olika väl förberedda inför intervjutillfället. Tre av respondenterna hade läst igenom frågemanualen och förberett sig inför intervjuerna medan de två andra inte verkade lika förberedda. Detta yttrade sig så att de intervjuer som genomfördes med respondenterna som inte hade förberett sig ordentligt inte blev lika strukturerade som de andra.

Vidare menar vi att trots den öppna karaktären på frågorna kan vi ha styrt respondenterna i en viss riktning. Vi vet inte om så är fallet, men vår avsikt har varit att inte styra respondenterna i deras svar. Det kan finnas en risk att respondenterna överdrivit sitt underläge gentemot detaljisterna av den anledningen att de vill framhäva sin situation på ett övertygande sätt. Vi tror dock inte att detta har påverkat studien då respondenterna varit sakliga och inte allt för negativa i sin framtoning. Utöver detta finns möjligheten att respondenterna valt att hålla inne med information om sitt eget företag av rädsla att det skall komma konkurrenterna till känna. Men med tanke på den anonymisering som gjorts av både företag och respondent menar vi att vi har minimerat riskerna för detta.

När respondenter tillfrågas att delta i en studie väcks frågan om varför de bemödar sig med att ställa upp. Det kan påstås att endast personer som har lite att göra är de som har tid att ställa upp och att dessa egentligen inte är de personer som är mest lämpade för studien. När vi reflekterar över våra respondenter får vi en stark känsla av att de avsatte tid och medverkade i studien för att de själva ser allvarligt på problemet och de har begrundat hur frågan skall lösas.

Att forskaren i den kvalitativa ansatsen befinner sig nära det studerade objektet ger förutsättningar för goda tolkningar av materialet och därmed också en hög giltighet¹⁰². En risk med tolkning är att redan tolkad information återigen tolkas av dess användare. Man kan i kvalitativ forskning se olika tolkningsnivåer, där den första tolkningen i denna studie utförs av respondenten. Därefter tolkar vi som författare den av respondenten redan tolkade informationen ytterligare en gång. Den tredje tolkningsnivån görs av läsaren, då denne tolkar den av oss och respondenten redan tolkade informationen.¹⁰³



FIGUR 4:2 TOLKNING AV TOLKADE SUBJEKT, Egen konstruktion

4.7 SANNINGSKRITERIER

4.7.1 VALIDITET

En grundläggande form av validitet är så kallad *face validity* vilket innebär att de verktyg som används vid insamlingen av empiriskt material skall spegla den företeelse som undersöks. Ett alternativ för forskaren att kontrollera om validitet uppnåtts är att låta en ämneskunnig person granska exempelvis teoretiska begrepp och intervjufrågor.¹⁰⁴ I vår forskningsprocess har vi inte haft möjlighet att kontrollera kopplingen mellan teori och intervjufrågor med en expert eftersom att någon sådan inte fanns att tillgå vid den tidpunkten. Däremot har vi rådfrågat en ämneskunnig person gällande den teoretiska referensramens relevans för studien, samt vår handledare, som är en erfaren utredare, avseende intervjufrågornas design. Vi har även fått positiva reaktioner från flera av respondenterna då de påtalat att frågorna är av sådan karaktär att svaren belyser problemet väl. Vi menar att deras åsikter angående intervjufrågorna är av vikt då respondenterna är sakkunniga och väl insatta i ämnet.

I och med att forskaren rör sig mellan de två nivåerna teori och empiri uppkommer en problematik gällande studiens *definitionsmissiga validitet* vilket är ett mått på överensstämmelsen mellan hur forskaren använder de begrepp som skall undersökas på de två nivåerna. Således är validiteten hög i de fall begreppen stämmer väl överens och då lyckas forskaren samla in information som är relevant för problemet.¹⁰⁵ Vid intervjuerna har samma teoretiska begrepp berörts i flera olika frågor, och samma eller närbesläktade svar har

¹⁰² Holme, I. M. & B. K. Solvang, 1997, s. 83

¹⁰³ Alvesson, M. & K. Skoldberg. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur, 1994, s. 324

¹⁰⁴ DePoy, E. & L. N. Gitlin, 1999, s. 253

¹⁰⁵ Halvorsen, K, 1992, s. 41-42

erhållits. Vi menar att felaktigheter i operationaliseringen av de teoretiska begreppen skulle ha upptäckts genom detta tillvägagångssätt.

4.7.2 TROVÄRDIGHET

För att säkerställa *sanningshalten* och *riktigheten* när det gäller iakttagelser och tolkningar bör forskaren under processens gång återkoppla till studiens respondenter för att låta dem kontrollera de antaganden och tolkningar som gjorts. Detta minskar risken för att forskaren lägger in sina värderingar i respondenternas beskrivningar.¹⁰⁶ Som beskrivits tidigare i detta kapitel har vi använt oss av respondenterna för att kontrollera äktheten i sammanställningen av det empiriska materialet. Vi delgav respondenterna de tolkningar och antaganden vi gjort och dessa fick sedan komma med synpunkter på förändringar. Samtliga respondenter hade åsikter om materialet och kom med förslag på förändringar som klargjorde deras ställningstaganden ytterligare. Vi valde att tillmötesgå alla respondenters korrekationer av hänsyn till studiens trovärdighet, men också av etiska skäl då vår avsikt är att återge respondenternas åsikter. Poängteras bör att det rörde sig om små förändringar som till exempel språkliga förbättringar och ändringar för att säkra respondenternas anonymitet.

Respondenterna som deltar i denna studie är samtliga engagerade och intresserade av problematiken med EMV. Detta anser vi påverkar de svar som avgivits vid intervjuerna i och med att de tycker att det är viktigt att problemet tas upp, och därmed menar vi att de ger genomtänkta och meningsfulla svar. Att några frågor i intervjumanualen är av öppen karaktär bidrog till att respondenterna tog upp och besvarade frågeställningar som vi inte reflekterat över vid konstruktionen av intervjumanualen. Detta anser vi inte påverka studien i negativ riktning utan snarare tvärt om, i och med att respondenterna lyfte fram och betonade det som är viktigt för just dem. På så sätt fick vi en tydligare bild över respondenternas ställningstagande.

Mättnad innebär att forskaren har tillräcklig information för att förstå problemet och att ytterligare data inte tillför studien något nytt.¹⁰⁷ I den teoretiska metoden redogör vi för hur vi efter en viss tids litteratursökning märkte att böcker och artiklar som behandlade EMV återkom trots olika sökord och sökvägar. Dessutom behandlade de sekundära källorna vi påträffade likartade problem på liknande sätt. Vid sökning av artiklar och böcker använde vi i många fall källförteckningar i litteraturen för att komma vidare till nya källor. Detta resulterade flera gånger i ett cirkelförlopp där vi återkom till litteratur som vi redan hade använt.

Vad gäller insamlingen av primärdata märkte vi att efter två intervjuer kunde vi börja förutsäga respondenternas svar och reaktioner på vissa frågor. Det var framförallt på frågorna rörande konkurrenssituationen, till exempel resonemang kring detaljisternas makt över butikshyllorna, samt den generella kvalitetsnivån på EMV-varorna som vi kunde förutse svaren. Efter ytterligare två intervjuer hade vi en klar bild över vad leverantörerna ansåg gällande vilka av de strategiska åtgärder som presenteras i den teoretiska referensramen som fungerar vid konkurrens med EMV. Att sedan leverantörernas svar skiljer sig åt på de punkter där egna erfarenheterna influerar svaren anser vi inte kan motverkas genom fler intervjuer eftersom vi fortfarande skulle möta nya personer med andra erfarenheter.

¹⁰⁶ DePoy, E. & L. N. Gitlin, 1999, s. 333

¹⁰⁷ Ibid., s. 332-333

4.7.3 KONTEXTBUNDENHET OCH ÖVERFÖRBARHET

På grund av den kvalitativa forskningens natur är kunskapen som genereras ofta *kontextbunden*, det vill säga att en kvalitativ studies slutsatser är starkt knutna till det sammanhang där det empiriska materialet inhämtas. I och med kontextbundenheten begränsas möjligheten att *överföra* resultatet till andra sammanhang och situationer.¹⁰⁸ De slutsatser som presenteras i denna studie är bundna till de situationer som de medverkande leverantörerna befinner sig i och är alltså inte direkt överförbara på andra leverantörer i den svenska dagligvaruhandeln. Viktigt att poängtera är att de leverantörer som ingår i studien inte är unika och företag utanför studien kan öka sin kunskap om konkurrenssituationen mellan leverantörsvaremärken och detaljisternas egna märkesvaror. Leverantörer som befinner sig i liknande situationer som företagen i studien kan jämföra sig med dessa och erhålla nya insikter gällande sin egen situation samt reflektera över sina möjligheter att tillämpa de förslag till åtgärder som ges i uppsatsen.

¹⁰⁸ DePoy, E. & L. N. Gitlin, 1999, s. 162-163

5. EMPIRI

Empirin består av sammanställningar av de fem genomförda intervjuerna. Kapitlet är tematiserat, det vill säga uppdelat så att respondenternas svar presenteras i en följd under respektive rubrik. Att vi valt denna uppställning beror på att vi vill att läsaren skall uppmärksamma och reflektera över de likheter och olikheter som finns mellan respondenternas svar. Empirin börjar med en presentation av de leverantörer som medverkar i studien. Detta avsnitt följs av leverantörernas syn på EMV:s utveckling och efter det återges hur leverantörerna förhåller sig till det faktum att detaljisterna besitter en stor makt gentemot leverantörerna. Därefter presenteras leverantörernas attityd till de egna märkesvarorna. Kapitlet avslutas med respondenternas syn på de strategiska åtgärder som leverantörer kan vidta i kampen mot EMV. Genom att använda motsvarande huvudrubriker i empirin som i den teoretiska referensramen åstadkoms en linje genom uppsatsen vilket syftar till att underlätta läsningen. Empirins rubriker används sedan även i nästkommande kapitel, analys.

5.1 PRESENTATION AV MEDVERKANDE LEVERANTÖRER

Med tanke på att uppsatsens ämne är av känslig natur är samtliga företag och respondenter anonyma. För att det inte skall gå att genomskåda vilka företag och personer som medverkat i studien har vi valt att dekotomisera företagen, alltså dela in dem i olika grupper. Respondenterna presenteras inte närmare än att de är chefer på högre poster inom respektive företag.

Företagen är uppdelade i *stora* och *små* företag. Indelningen har gjorts efter årlig omsättning och antal anställda. Med stort företag avses en omsättning över 400 miljoner SEK och över 100 anställda. Ett litet företag omsätter således mindre än 400 miljoner SEK och har under 100 anställda.

LEVERANTÖR A är ett *stort* företag som ingår i en internationell koncern. Produkterna marknadsförs i huvudsak under tre varumärken vilka kan ses som marknadsledande inom respektive segment. Dessa produkter återfinns hos de tre största detaljisterna i Sverige. Varukategorierna som företaget verkar inom karaktäriseras av många aktörer varav Leverantör A är en av de dominerande. Leverantör A tillverkar EMV.

LEVERANTÖR B är ett *litet* företag vars produkter inte är marknadsledande utan ses som en komplementprodukt i de tre största detaljisternas butikssortiment. Varugruppen kännetecknas av många konkurrerande aktörer, varav ingen har en dominerande ställning. Leverantör B tillverkar EMV.

LEVERANTÖR C är ett *stort* företag som ingår i en koncern och har produktion i Sverige. Företagets produkter marknadsförs under ett välkänt varumärke och de har marknadsposition ett eller två på alla produktområden där man verkar. Dessa produkter återfinns hos de tre största detaljisterna i Sverige. Varukategorin präglas av få aktörer där Leverantör C kan anses ha en särställning. Leverantör C tillverkar inte EMV.

LEVERANTÖR D är ett *litet* företag som kan karaktäriseras som en nischproducent vars produkter mestadels finns i en viss del av landet, men företaget är även rikstäckande på vissa

kedjor. På den lokala marknaden är dock företaget marknadsledande och produkterna finns i de tre stora detaljisternas sortiment. Kategorin där företaget verkar kännetecknas av många aktörer av vilka ingen kan pekas ut som dominerande. Leverantör D tillverkar EMV.

LEVERANTÖR E är ett *stort* företag som tillhör en nordisk koncern. Företagets produkter återfinns i alla tre detaljisternas grundsortiment där de mestadels räknas som marknadsledande. Den aktuella varugruppen karaktäriseras av ett fåtal dominerande aktörer varav Leverantör E är en. Leverantör E tillverkar EMV.

För att läsaren lättare skall uppmärksamma skillnader och likheter mellan stora och små företag kommer respondent- och/eller leverantörsnamnet genomgående i detta kapitel att presenteras tillsammans med en parentes som förklarar om det är ett stort eller litet företag. Till exempel: Respondent A (stort företag) anser att... Leverantör B (litet företag) menar att... Detta klargörande försvinner sedan i efterföljande kapitel då läsaren bör vara bekant med vem som är vem. Notera även att samtliga företag utom Leverantör C tillverkar EMV.

5.2 UTVECKLINGEN AV EGNA MÄRKESVAROR

5.2.1 EN FÖRÄNDRAD DAGLIGVARUHANDEL

Respondent A (stort företag) anser att *centraliseringen* och *integreringen* är de två mest utmärkande omställningarna i dagligvaruhandeln under de senaste fem åren. Han nämner även globaliseringen, men håller de två förstnämnda faktorerna som viktigast. Med integreringen syftar respondenten på att detaljisterna integrerar de bakomvarande leden med de led som finns framåt i kedjan.

"ICA är den som kanske tydligast flyttar makten från detaljistledet till längre bak i kedjan. Men även Axfood har ambitioner åt samma håll. Nu har Axfood ungefär 45-50 % som de kontrollerar själva till 100 %."

Vidare menar han att på grund av integrationen har det blivit tuffare för leverantörerna att få distribution till sina kunder genom att det idag finns betydligt färre inköpare på kedjorna än tidigare.

"Tidigare kunde du alltid hitta vägar runt [inköparen] [...] men det fungerar inte längre, utan du måste passera rätt kanaler [...] för att över huvud taget bli listad."

Också Respondent B (litet företag) menar att *centraliseringen* bland detaljisterna är det mest utmärkande som skett i dagligvaruhandeln under de senaste fem åren. Han nämner bland annat de avtalsförhandlingar som leverantörerna idag är tvungna att genomföra för att finnas med i de olika butikprofilernas sortiment. En av följderna av centraliseringen är utvecklingen av de egna märkesvarorna vilket är något som Respondent B också ser som en framträdande faktor. Dessutom menar han att detaljisterna idag har en större makt över butikshyllorna.

"Category Management tänkandet börjar ta form och gå från en teori till handling ute i butikerna."

En utmärkande punkt som följer av detaljisternas ökade makt är enligt respondenten att lönsamheten har förskjutits från leverantör till detaljist och butik.

”Det är inte ovanligt idag att grossisten tjänar 3-3,5 % på att skicka varorna från leverantör till butik och butikerna tjänar 5-7 % på sin omsättning, vilket är mycket på något man köper in utan att förädla innan man säljer det vidare.”

Respondent C (stort företag) upplever även han att den största skillnaden i dagligvaruhandeln idag jämfört med för fem år sedan är den *koncentration* som skett framförallt på detaljistsidan. Vidare anser han att det mest positiva ur konsumentsynpunkt är att Sverige gick med i EU, vilket enligt Respondent C har hållit livsmedelspriserna nere. Han framhåller att på ett decennium så har prisnivån ökat med endast två procent, och dessutom har mångfalden ökat i hyllorna med varor från hela Europa.

Under de senaste fem åren anser Respondent D (litet företag) att det hänt väldigt mycket i dagligvaruhandeln. Precis som föregående respondenter lyfter han fram *centraliseringen* och *koncentrationen* av detaljistledet. Han berättar om hur det var tidigare när man gjorde affärer, att man var tvungen att besöka fler människor och man hade ett större förhandlingsutrymme. Fick man inte in sina varor på ett ställe gick det i regel bättre på något annat. Idag finns det endast tre aktörer att förhandla med och kraven på leverantörerna är mycket hårdare. Det sistnämnda är något som Respondent D ser som positivt vilket beror på Leverantör D:s produkt som anses hålla en hög kvalitet. Även EU-inträdet medförde skärpta krav på livsmedelsleverantörerna och även det ser respondenten som en positiv utveckling. Respondent D vill även framhålla att säljarnas jobb har förändrats till följd av centraliseringen.

”En säljare är mer en ambassadör som skall bevaka hyllplatser och komma med idéer om hur man skall spacea.”

Respondent E (stort företag) menar även han att den största skillnaden han kan se idag jämfört med för fem år sedan är den *centralisering* som sker inom dagligvaruhandeln. Denna process innebär enligt Respondent E att makten har förskjutits från leverantörerna till detaljisterna. Han poängterar också att centraliseringsprocessen går snabbt fram och att det för några år sedan var otänkbart att stora företag skulle kunna exkluderas ur detaljisternas sortiment.

”För fem år sedan hade leverantörerna [...] lite mer power, om man säger så. Den har nu förskjutits till ICA, Axfood och KF. [...] Kedjorna kan idag säga nej tack till en leverantör eftersom det finns många andra som står och knackar på dörren.”

Respondent E berättar här om ett mycket välkänt varumärke som inte kommer att återfinnas i en viss detaljists hyllor i år, då dessa inte kommit överens i förhandlingarna. Trots allt tror han att Leverantör E har bland annat centraliseringen att tacka för den marknadsledande position man har idag. Företaget har vunnit många EMV-avtal och därigenom fått distribution till konsumenterna.

5.2.2 EMV PÅVERKAR LEVERANTÖRERNA

Respondent A (stort företag) anser att hans företag berörts precis lika mycket som alla andra på marknaden av EMV:s framfart.

”Jag har väldigt svårt att se att du som leverantör kan påverkas positivt av EMV. [...] Om det lanseras en ny produkt så händer det någonting, men ytan blir ju inte större [...]. Ibland är det vi som drabbas extra hårt, och ibland är det någon av våra konkurrenter. Men alla drabbas utav EMV-lanseringen. Det är helt klart.”

Leverantör A har påverkats av EMV till den grad att de helt har släppt en varugrupp som de anser med rätt marknadsföring och hårt arbete skulle kunna bli stor och framgångsrik och därmed lönsam. Respondent A hävdar att detaljisterna medvetet har dödat all form av lönsamhet i denna kategori och att ingen leverantör nu vill satsa pengar för att utveckla den marknaden.

Vidare menar Respondent A att EMV-lanseringen inte handlar om något annat än lönsamheten för detaljisterna just nu, att de endast ser det på kort sikt. Han ser tre möjligheter till varför detaljisterna har utvecklat sina EMV-koncept. Det ena är en möjlighet att tjäna pengar ur ett kortsiktigt perspektiv. Den andra möjligheten ligger i att öka lojaliteten till den egna kedjan. Sedan kan det även finnas ett tredje alternativ vilket skulle vara att öka den interna lojaliteten, det vill säga att exempelvis få ICA handlarna att sluta sig mer samman kring ICA istället för att dom ska gå åt andra hållet och bli mer självständiga.

EMV:s utveckling de senaste åren har som sagt påverkat hela dagligvaruhandeln, och Leverantör B (litet företag) är inget undantag.

”[Vårt] varumärke har [...] blivit så starkt påverkat att vi idag endast är en marginalleverantör inom detta segment eftersom vi valt att avstå från alltför hård fokusering på pris.”

Vidare förklarar han att företaget även påverkats så till vida att de idag tillverkar ett antal EMV-produkter till flera detaljister. Leverantör B ser detta som positivt ur den aspekten att de får en ökad produktion i fabriken.

Leverantör C (stort företag) har märkt av EMV-utvecklingen på så sätt att deras produkter har fått nya hyllplatser när detaljisternas egna märkesvaror fått den bästa platsen. Han ger inget konkret exempel men antyder att alla varumärken som finns i en kategori där EMV gör intåg påverkas på olika sätt. Det beror bland annat på företagets marknadsposition.

”Är du etta eller två så klarar du dig alltid bättre när det kommer in EMV än om du är trea, fyra eller femma. Fyran och femman blir oftast utlistade och därigenom blir det mindre mångfald för konsumenterna.”

Leverantör D (litet företag) har också påverkats av att EMV gjort entré i deras varugrupp, dock inte på så sätt att de blivit bortplockade på grund av att detaljisterna en efter en lanserar egna märkesvaror. Däremot har de liksom alla andra leverantörsvarumärken berörts så till vida att de måste dela hyllutrymmet med fler varor samt att det är viktigt att vara med vid grundsortimentsförhandlingar för att säkerställa sin distribution.

5.2.3 UTVECKLINGEN DEN KOMMANDE FEMÅRSPERIODEN

Respondent A (stort företag) tror att EMV kan bli hur stort som helst inom de närmsta fem åren, men han poängterar att detaljisterna har uttalat ett mål på 15 % vilket han personligen tycker är löjligt.

”Varför säger alla att de ska ha 15 %? Det är en intressant fråga. Har de liksom skrivit av varandras strategidokument eller vad har de gjort för någonting? Har de överhuvudtaget tänkt eller har de gått utanför i Europa och så har de sagt så här 'ja i England är det 45 %, men i Sverige vågar vi inte sticka ut hakan så vi sätter 15 %'. Så jag vet inte, jag tror inte de har tänkt alls.”

Han nämner sedan ett exempel där detaljisternas EMV i en viss kategori har tagit över 80 % av marknadsandelarna. Med det menar Respondent A att det är väldigt mycket upp till leverantörerna själva och vad detaljisterna egentligen vill angående hur stort EMV kommer att bli. Respondent A känner en viss oro för att utvecklingen på den svenska marknaden skall följa den i England. Där har det gått så långt att ingen leverantör snart är intresserad av att utveckla några nya produkter för de vet att efter tre till fyra månader kommer detaljisterna med sin EMV-produkt, berättar han. Vidare säger han att i England har regeringen vid minst ett tillfälle fått gripa in för att hitta samarbetsformer för att handeln och leverantörerna skall kunna fungera tillsammans.

Respondent B (litet företag) tror att utvecklingen av EMV inom den närmaste femårsperioden kommer att leda till att detaljisterna når sina uttalade målsättningar, det vill säga att ha en EMV-andel på omkring 15-20 % av den totala omsättningen. Förvisso kommer det vara olika för olika varugrupper, menar han. Vissa kategorier kommer helt domineras av detaljisternas egna märkesvaror medan andra inte kommer att påverkas i liknande utsträckning.

Om dagligvaruhandeln kommer tillrätta med den orättvisa konkurrensen och konsumenterna får välja, tror Respondent C (stort företag) inte att EMV:s marknadsandel kommer att vara större om fem år än vad den är idag. Kvarstår detaljisternas konkurrensövertag tror han dock att de kan uppnå sitt mål på 15 % inom denna tidsrymd. Han menar att en konsumentstyrd efterfrågan är positiv för då kommer bara de varumärken som kan tillfredsställa konsumenternas behov och önskemål att finnas på marknaden. Om det sedan är leverantörsvaremärken eller EMV spelar ingen roll. Det blir det konsumenterna vill ha.

Färsvaror har alltid varit steget efter det torra sortimentet när det gäller EMV, hävdar Respondent D (litet företag). Att detaljisterna kan nå sitt uttalade mål på 15 % EMV av det totala sortimentet tror han kan uppnås inom den kommande femårsperioden. Men om man ser till övriga Europa tror inte Respondent D att EMV-utvecklingen stoppar vid 15 % utan snarare 25 %.

”Inom segmentet skivad smörgåsmat var det någon av kedjorna [...] som sa att EMV kan ta uppåt 50 %. [...] Men det får man ta med en nypa salt. Det tror jag inte själv på.”

Detaljsternas uttalade målsättningar att de egna märkesvarorna skall utgöra omkring 15-20 % av dagligvaruhandelns totala sortiment tror Respondent E (stort företag) kan vara uppfyllt inom den närmsta femårsperioden. Inom Leverantör E:s kategori tror han att de egna märkesvarorna kan ta så mycket som 30 % av marknaden om detaljisterna nu skulle vilja det. Men enligt Respondent E påtalar de EMV-ansvariga personerna på kedjorna att de kan ta 20 % utan att försämra varugruppen.

5.3 DETALJISTERNAS MAKTÖVERTAG

5.3.1 KONKURRENS PÅ LIKA VILLKOR?

Att likställa konkurrensen mellan detaljisternas EMV och andra leverantörsvarumärken är enligt Respondent A (stort företag) omöjligt då de är två helt vitt skilda företagsformer.

”Det är ju inget problem i sig om EMV hanteras på samma sätt som normal konkurrens gör. Så att det är ju det som är som är själva irritationsmomentet kring hela EMV-satsningen. Jag menar, annars är det ju inget problem med konkurrens.”

Något som stör Respondent A är att leverantörerna bidrar finansiellt till EMV:s utveckling i och med att de tvingas överfinansiera vissa marknadsföringsåtgärder som exempelvis butikernas direktreklam till hushållen. En annan aspekt som visar på den orättvisa konkurrensen är enligt respondenten detaljisternas makt över butikshyllorna. De kan placera EMV på bästa plats mitt i ”ta-höjd”, och samtidigt flytta undan märkesleverantörerna.

”Hur möter man en sådan konkurrent? Är det på lika villkor? Det är egentligen det som är vårt krav. Att det skall vara konkurrens på lika villkor.”

Också Respondent B (litet företag) hävdar att konkurrensen med EMV inte är på samma villkor som den konkurrens som finns mellan de traditionella leverantörsvarumärkena. Han menar att detaljisterna har makten att välja att inte ta in Leverantör B:s produkter om de exempelvis inte kommer överens vid förhandlingar.

”Vi jobbar på olika villkor. Se bara på kedjornas marknadsföring i flygbladen där leverantörerna får betala pengar men man låter EMV åka med.”

Respondent B återkommer även till resonemanget om hyllorna i butiken där han anser att detaljisterna har ett maktövertag i och med att de bestämmer vilken, och hur stor plats en vara skall ha. Detaljisten har makten att bestämma att endast marknadsledaren och EMV skall finnas i en viss varugrupp och då försvinner mindre varumärken som Leverantör B, menar Respondent B.

Respondent C (stort företag) framhåller först och främst att konkurrens är bra för alla aktörer på marknaden, speciellt för konsumenterna. Men när det handlar om konkurrensen mellan leverantörsvor och detaljisternas egna märkesvaror menar han att den situationen inte är på lika villkor. Han nämner tre tydliga exempel på det ojämna förhållandet.

”För det första [...] visar vi alltså våra strategiska marknadsplaner för vår värsta konkurrent. [...] Det andra är att de äger hyllorna och sätter den hyllplats de vill. [...] Sen har du ju också att handeln sätter priset.”

Respondent C tycker att dessa faktorer leder till att detaljisterna har ett maktövertag på leverantörerna vilket alltså ger en orättvis konkurrens. Ett annat problem som har funnits i konkurrensen med EMV är att flertalet EMV-produkter helt enkelt har kopierat välkända leverantörsvarumärken och deras förpackningar vilket lett till att konsumenterna har tagit fel vara utan att uppmärksamma det. Detta tycker dock Respondent C har förbättrats under den senaste tiden.

Leverantör D (litet företag) bedömer inte konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror som likvärdig konkurrensen med leverantörsvaremärken då EMV lyfts fram av detaljisterna. Enligt Respondent D finns hos detaljisterna en uttalad strategi att placera EMV på bästa platserna i butikens hyllor och flytta efter de andra varorna. I och med detta tas de produkter med lägst marknadsandel och de som tillför kategorin minst bort.

När det kommer till konkurrensen med EMV och andra leverantörsvaremärken säger Respondent E (stort företag) att hans företag ser lite olika på dessa två situationer beroende på om de tillverkar EMV-produkten eller inte. I fallet när de tillverkar EMV-varan ser de inte den produkten som en direkt konkurrent eftersom de själva tjänar pengar på varan, utan mer som att EMV-varan kan bli en konkurrent i framtiden. Men när en annan leverantör tillverkar detaljistens egna märkesvara ser Leverantör E denna produkt som en lika stor källa till konkurrens som andra leverantörsvaremärken.

”EMV börjar vi titta på lika mycket som [vår största konkurrent]. Det är en likvärdig motståndare i spelet att konkurrera med så att säga.”

5.3.2 KUND ELLER KONKURRENT?

Angående hur samarbetet mellan leverantör och detaljist har påverkats menar Respondent A (stort företag) att man inte kan peka på någon omvälvande förändring enbart till följd av EMV-utvecklingen. Samtidigt poängterar han dock problematiken med att ha en kund som samtidigt är en stor konkurrent.

”Jag menar, mot sin kund vill man förstås vara väldigt ärlig och öppen och prata om långsiktiga frågor och framtidsfrågor. [...] Du skulle ju aldrig prata med en konkurrent på samma sätt som du gör med en kund.”

Respondent A kan inte se att relationen till detaljisterna har påverkats i någon positiv mening av att de tillverkar EMV. Han känner inte igen sig i resonemanget att det skulle vara lättare för Leverantör A att få in sina produkter eller få igenom kampanjer hos en detaljist tack vare att de tillverkar EMV för denne. Möjligen skulle detta vara ett scenario om detaljisterna av någon anledning skulle få svårt att få tag på EMV. Vid en omvänd situation, det vill säga att Leverantör A skulle tacka nej till att producera EMV, tror han inte att detta skulle få några konsekvenser på relationen.

Leverantör B:s (litet företag) samarbete med detaljisterna har inte påverkats till följd av EMV-utvecklingen. Det enda som har förändrats är att företaget har fått EMV-uppdrag, och relationen mellan Leverantör B och detaljisterna har inte påverkas nämnvärt av att företaget tillverkar EMV. Respondent B medger att företaget trodde att de antagligen skulle få vissa fördelar hos de detaljister man tillverkar EMV för. Kanske skulle Leverantör B få lättare att få in sina egna produkter hos detaljisten eller något liknande, men på grund av att leverantörerna förhandlar med olika personer gällande olika ärenden påverkas inte relationen på det sättet. Respondent B tror heller inte att relationen påverkas för ett företag som väljer att tacka nej till erbjudanden om att tillverka EMV.

Enligt Respondent C (stort företag) har samarbetet med detaljisterna påverkats av att EMV har kommit in i bilden. Han ser en svår balansgång mellan vad företaget skall och inte skall berätta för detaljisten som på samma gång både är kund och konkurrent. Som leverantör måste man berätta för detaljisten om sina marknadsaktiviteter och framtidsplaner, vilket enligt

Respondent C känns underligt. Relationen till detaljisterna tror Respondent C påverkas både positivt och negativt för de leverantörer som tillverkar EMV. Företaget får antagligen ett närmare och bättre samarbete med den eller de detaljister man tillverkar för, medan övriga detaljister kanske blir irriterade och man får svårare att samarbeta med dem. Att relationen skulle påverkas av att leverantören tackar nej till ett erbjudande om EMV-produktion är enligt Respondent C inte så vanligt. Han menar att detaljisterna respekterar sådana beslut.

Leverantör D:s (litet företag) samarbete med detaljisterna har inte påverkats särskilt mycket av de egna märkesvarornas utveckling. Respondent D är av uppfattningen att man inte erhåller några fördelar för att man tillverkar EMV åt en detaljist. Det blir inte lättare för leverantören att få in sin produkt eller få igenom kampanjer hos den aktuella detaljisten. Att tacka nej vid en förfrågan från en detaljist att tillverka EMV för denne tror Respondent D inte medför någon negativ påverkan på relationen. Detta är dock inget Leverantör D skulle ställas inför då de aldrig skulle refusera ett sådant erbjudande.

Att samarbeta med en kund som samtidigt är företagets konkurrent är inte den lättaste situationen. Respondent E (stort företag) menar dock att hans företag haft en god dialog med två av detaljisterna medan kontakten med den tredje detaljisten har varit mer komplicerad.

”De vill inte blanda ihop EMV med den övriga businessen, det är två bolag. Men på sikt ser jag att vi borde kunna föra sådana diskussioner på en högre nivå, det vill säga att gör vi EMV vill vi ha någonting tillbaka också. [...] Att de ger oss förutsättningar att växa på andra saker.”

Enligt Respondent E är det mycket som har ändrats under senare år i leverantörernas relation till detaljisterna.

”Förr om åren var det mycket win-win, man byggde mycket på relationer.”

Respondent E förklarar att det spekuleras bland branschaktörer om att en av detaljisterna möjligen har satt i system att byta ut leverantörernas kontaktpersoner efter en viss tid. Detta för att de inte skall kunna skapa några relationer till leverantörerna eftersom det då är svårare att hålla en tuff linje i förhandlingar mellan detaljist och leverantör. Det tuffa klimatet har spridit sig till de andra detaljisterna och samma klimat råder idag vart man än vänder sig. Att relationen mellan leverantör och detaljist påverkas av ett EMV-samarbete tycker Respondent E är rimligt eftersom företagen får en närmare kontakt. Han tycker att Leverantör E får fördelar på annat håll, till exempel lättare att få igenom egna kampanjer, av att tillverka EMV. Det är inget som är klart uttalat, men det är en känsla hos respondenten. Respondent E skulle gärna se ett bredare samarbete kring detta i framtiden med uttalade fördelar för leverantören som tillverkar detaljistens EMV. Exempelvis i form av att detaljisten får ett större ansvar att bibehålla volymen på leverantörsvaremärkena. Det motsatta förhållandet, att leverantören väljer att stå utanför ett sådant här samarbete, tror Respondent E kan påverka relationen till detaljisten, men kanske inte lika mycket.

5.4 LEVERANTÖRERNAS ATTITYD TILL EGNA MÄRKESVAROR

5.4.1 KVALITETSSKILLNAD

Samtliga varumärken som Leverantör A (stort företag) har i sin portfölj konkurrerar på något vis med EMV-produkter. Respondent A menar att i det flesta fall finns konkurrerande EMV

och om det inte gör det så har det antingen funnits eller så jobbar detaljisterna på att ta fram EMV. Att detaljisternas egna märkesvaror skulle hålla en jämförbar kvalitet med traditionella leverantörsvaremärken anser han inte vara fallet. Han menar snarare att det endast är vad detaljisterna vill få konsumenterna att tro. Inom Leverantör A:s varugrupp ser respondenten stora skillnader mellan EMV och företagets produkter kvalitetsmässigt.

Alla de tre stora detaljisterna har egna märkesvaror i Leverantör B:s (litet företag) kategori. Gällande kvalitetsskillnaden mellan EMV och leverantörsvoror menar Respondent B att det finns en skillnad, inte bara i deras egen kategori utan även generellt sett i dagligvaruhandeln.

”Det beror dock mycket på vem man jämför med, marknadsledande varumärken eller de varumärken som jobbar med priset som ett av huvudargumenten.”

Även i Leverantör C:s (stort företag) kategori finns det egna märkesvaror som konkurrerar med i stort sett varje vara företaget säljer. Vad gäller kvaliteten på dessa EMV anser Respondent C att detta är en svår definition.

”Om man tar en historisk aspekt tror jag att man tidigare på EMV-varorna hade lägre kvalitet. Nu har man insett att konsumenten efterfrågar kvalitet. Därför har kvaliteten höjts upp.”

Mot produkter där det krävs ett högt processkunnande har dock detaljisternas egna märkesvaror inget att hämta, anser Respondent C, förutsatt att båda produkterna finns i hyllorna i samma butik. Detaljisterna lägger inte ned de resurser som krävs för att skapa produkter med ett högt processkunnande.

Av de svenska detaljisterna är det två som har en egen märkesvara i Leverantör D:s (litet företag) kategori. Det är dock Leverantör D som tillverkar en av dessa EMV-varor. Respondent D anser att den EMV som de själva tillverkar håller en fullt jämförbar eller till och med bättre kvalitet än andra leverantörsvaremärken. Viktigt att påpeka här är att den EMV som Leverantör D tillverkar inte håller ett lägre pris än den genomsnittliga leverantörsvaran. Den andra egna märkesvaran som finns i denna varugrupp tycker inte Respondent D håller bra kvalitet, men den är fullt acceptabel. Mer generellt anser han att detaljisternas EMV håller en blandad kvalitetsnivå. Vissa EMV håller en godkänd kvalitet medan andra är riktigt usla. Han syftar då främst på kedjornas lågpris-EMV. Enligt Respondent D finns det även en stor okunskap och konsumenterna hålls oinvidga om vem det är som producerar EMV-produkterna.

”Konsumenten får lätt den uppfattningen att det till exempel är ICA som tillverkar ICA:s egna varor. Man kan ifrågasätta om detta inte är vilseledande marknadsföring.”

I Leverantör E:s (stort företag) kategori finns konkurrensen från EMV hos alla de tre största detaljisterna ICA, Coop och Axfood. Enligt Respondent E gick en av dessa detaljister ut och sade att man inte skulle tillverka någon EMV-produkt i den aktuella varugruppen. Detta företag har nu frångått detta uttalande genom att börja sälja EMV i denna kategori och har med Respondent E:s egna ord *”startat ruskigt bra”*. Leverantör E har dock ett par produkter i sin portfölj som inte är utsatta för direkt konkurrens från EMV. I debatten om egna märkesvaror framhåller detaljisterna att deras EMV ska hålla samma eller bättre kvalitet än leverantörernas produkter. Detta är något som Respondent E inte håller med om. Han anser att det överlag finns en skillnad i kvalitet mellan EMV och leverantörsvoror där leverantörernas varor är de som håller en högre kvalitet. Men Respondent E tror att det i vissa fall kan handla om olika

namn på samma produkt, det vill säga att en leverantör tillverkar produkter inom sitt eget varumärke och sedan säljer samma produkter till detaljisterna som EMV, fast i andra förpackningar.

”Den ena produkten står det leverantörens namn på och den andra produkten står det kedjans namn på. Nu är det inte så i vårt fall, men jag kan tänka mig att det fungerar så. Och då får ju EMV samma kvalitet som brandet.”

Vidare förklarar Respondent E att leverantörerna måste resonera så att deras produkter är av högre kvalitet än EMV för att de ska kunna motivera att deras produkt i genomsnitt kostar 20-40 % mer än en EMV-vara.

5.4.2 RESURSER OCH KOMPETENS

Respondent A (stort företag) anser klart och tydligt att detaljisterna inte har resurser och kompetens att utveckla och driva EMV framåt i alla de olika kategorier de verkar inom. Enligt honom gör de den ena missen efter den andra på i princip alla områden, allt ifrån kvalitativa missar till rena marknadsblundrar. För att understryka det senare delger han två exempel, varav det ena handlar om en detaljist som skall ge sig in på en marknad som, enligt Respondent A, i Sverige är värd omkring 30 miljoner kronor vilket får anses relativt lite. Om detaljisten skulle lyckas ta stora andelar av den marknaden kommer detta ändå inte att generera några större vinster. Respondenten frågar sig då varför de väljer att satsa på en sådan produkt. En mer lönsam kategori hade varit lämpligare, anser han. Det andra exemplet visar enligt Respondent A på hur lite marknadsanalys detaljisterna lägger ned innan de skall ta fram en EMV-produkt, då respondenten fått förfrågningar av en detaljist att ta fram ett EMV enbart därför att de andra två detaljisterna hade EMV i denna varugrupp. När sedan Respondent A upplyste detaljisten om att de två övriga var på väg att ta bort produkten ur sitt sortiment tvärvände han och menade att han inte var intresserad längre.

”Jag kan inte annat än att tycka att det är ett förbaskat jävla stort skämt hela den här satsningen [...]. Att man försöker framstå som att det här är varor som är kvalitativt jämförbara med märkesvaror. Alltså för mig är det här båg. Det är båg rakt igenom.”

Att detaljisterna skulle ha tillräckliga resurser och kompetens att utveckla och driva EMV framåt i många och vitt skilda kategorier tror inte heller Respondent B (litet företag) på. Utöver detta menar han att de inte har viljan att arbeta på detta sätt då de enligt honom är nöjda med att marknadsledaren driver kategorin och att EMV åker snålskjuts på dem. Ytterligare ett exempel på att detaljisterna inte vill driva EMV helt själva är enligt Respondent B att detaljisterna söker efter EMV-leverantörer som aktivt bearbetar dem med information om till exempel nyheter, trender och utveckling av marknaden, samt även förslag till nya EMV-produkter. Respondent B tror att detta beror på att detaljisterna vill vara så kostnadseffektiva som möjligt genom att lägga över den här kostnaden på leverantörerna.

När det är fråga om att driva kategorier framåt anser Respondent C (stort företag) att leverantörerna är mycket bättre lämpade för detta än detaljisterna med tanke på att de är specialister och lägger ned stora resurser på forskning och produktutveckling. EMV-producenterna har på grund av den kostnadsmedvetenhet detaljisterna tvingar dem att använda sig av i EMV-produktionen inga resurser för att utveckla produkter och driva kategorier. Har det väl lanserats en framgångsrik produkt på marknaden är inte detaljisterna sena att försöka

efterlikna och profitera på denna av leverantörer utvecklade produkt. Han menar att detaljisterna åker snålskjuts på leverantörernas förmåga och vilja att utveckla och driva kategorier.

”Vilken kedja vill hålla på och kämpa i fem år och utveckla och marknadsföra en produkt? Nej det gör de inte, fungerar det inte på ett år är det bara bort. [...] När det är etablerat är det mycket möjligt att kedjorna säger att där har vi märke A och märke B. Vi tar bort märke B och sätter dit kedjans märke. Vad har de tillfört då i innovationskraft?”

Respondent D (litet företag) är av den motsatta uppfattningen, det vill säga att detaljisterna klarar av att driva och utveckla EMV i flertalet vitt skilda kategorier. De har enligt honom både resurser och en vilja att göra detta. För att illustrera resonemanget berättar han om Axfoods lågpriskedja Willys som för närvarande uppnått 13 % egna märkesvaror. Han tror för övrigt att de olika detaljisterna kommer att klara denna uppgift olika bra och han har sin bild klar över vem som kommer lyckas bäst.

Respondent E (stort företag) ställer sig till den skara av respondenter som anser att detaljisterna inte har resurser och kompetens att driva och utveckla EMV framåt i olika kategorier. Han hoppas att detaljisterna håller sig till sitt uttalade mål om en andel på 15-20 % EMV.

5.5 STRATEGIER FÖR LEVERANTÖRER ATT KONKURRERA MED DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR

På frågan om Leverantör A (stort företag) använder samma strategi vid konkurrens mot EMV som mot andra leverantörer svarar Respondent A att de gör det i dagsläget, och han påtalar samtidigt att frågan är väldigt relevant. Han menar att leverantörer generellt sett är dåliga på att konkurrera med EMV, och att Leverantör A skulle vilja vara tuffare än vad de idag kan eller vågar vara mot detaljisterna. Respondent A tror att alla leverantörer har ungefär samma strategi mot EMV och att den går ut på att försöka hålla ett försprång när det gäller produktutveckling.

Även Leverantör B (litet företag) använder samma strategi när det gäller att konkurrera med EMV som vid konkurrens med leverantörsvaremärken. Detta på grund av att de är ett litet företag med begränsade resurser.

Leverantör C (stort företag) ser inget behov av att använda en särskild strategi mot EMV, utan de bygger sina konkurrensstrategier utifrån ett konsumentbehov och ser all konkurrens på samma sätt. Detta trots att Respondent C påpekar att konkurrenssituationen är ojämn och att vissa spelregler inte gäller för EMV. Han förklarar med ett exempel om när en ny produkt skall lanseras. Är den en leverantörsvara kommer den att bedömas flera gånger om innan den eventuellt kommer ut på marknaden, medan om den är en EMV har den en lättare väg in till butikens hyllor.

Det Respondent D (litet företag) tror är viktigt för en bra strategi mot EMV är att vara stor och ännu bättre att vara marknadsledande eftersom man då inte lyfts bort ur hyllorna. Det är även viktigt att vara stor om man vill tillverka EMV för en detaljist.

”Jag måste tala om att jag vill vara med medan de här stora får frågan ’vill ni vara med?’. Där har vi den stora skillnaden.”

I och med att Leverantör D endast har en egen produkt och ett varumärke menar Respondent D att de inte har något annat val än att använda samma strategi gentemot EMV som mot andra leverantörsvaremärken.

”Det är skillnad om man har ett fullsortiment [...]. Då bör man nog tänka på det. [...] Då får man använda både prisverktyg, kvalitetsverktyg och marknadsledarverktyg, så att säga.”

Enligt Respondent E (stort företag) finns det i praktiken endast två möjliga vägar att gå.

”Det ena är att göra som vi gör, att man ser det positivt, lämnar in offerter och försöker tjäna pengar på EMV. Det andra är att man gör som Kraft som är ett multinationellt företag. [...] De är så pass stora att de klarar av att stå utanför, men de kommer att tjäna mindre pengar.”

Han tycker att leverantörer skall välja en av dessa två strategier fullt ut. Man bör inte försöka kombinera dessa på något sätt, som att exempelvis se negativt på EMV men ändå producera det. Vidare påpekar han att de allra minsta företagen är de som får stryka på foten av EMV:s frammarsch. Om de inte sadlar om till att bli renodlade EMV-producenter är risken överhängande att de försvinner helt.

5.5.1 AVVAKTA

Att bemöta EMV-konkurrensen genom att inte göra någonting utan bara vänta tror Respondent A (stort företag) inte är möjligt. När detaljisterna har lyckats få konsumenterna att tro att EMV är en bra affär spelar det ingen roll om det är högkonjunktur eller lågkonjunktur, eftersom de kommer att köpa EMV oavsett rådande ekonomiskt klimat.

Denna strategi är inget Respondent B (litet företag) rekommenderar eller tror på. Möjligtvis skulle stora leverantörer klara av denna strategi men det är definitivt inget för Leverantör B. Vidare menar han att när väl konjunkturen vänder uppåt och konsumenterna börjar köpa leverantörsvoror igen (förutsatt att antagandet att det köps mer EMV i lågkonjunktur stämmer) är risken överhängande att EMV har tagit över stora delar av marknaden och att konsumenterna alltså skulle fortsätta att köpa mycket EMV.

Inte heller Respondent C (stort företag) tror på denna strategi, framförallt inte när det gäller livsmedel. Han menar att om man för tillfället har begränsat med pengar avstår man snarare från inköp av dyrare kapitalvaror än mat.

”Jag kan tro på det där när det gäller andra typer av varor men inte när det gäller livsmedel. Jag menar, när du köper livsmedel köper du det som är gott. Smak kommer alltid högst upp.”

Respondent D (litet företag) tror inte heller han på denna strategi då konsumenterna inte övergår till EMV i sämre tider. Han menar att man snarare avstår från större inköp som till exempel en ny soffa.

”Just sådana här större investeringar dras ju ned i lågkonjunktur, men sedan att det ändras lite i mat också, man kanske äter lite billigare. Man kanske äter falukorv några gånger mer i månaden.”

Detta strategiska alternativ är inget Respondent E (stort företag) tycker verkar särskilt rimligt. I den kategori där Leverantör E verkar förändras inte efterfrågan så mycket i olika ekonomiska konjunkturcykler. Oavsett hög- eller lågkonjunktur köper konsumenterna dessa produkter.

5.5.2 DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR

Distansering och differentiering är enligt Respondent A (stort företag) en mycket bra metod för en leverantör som vill konkurrera med EMV på ett framgångsrikt sätt. Man bör inte bortse från någon av de möjliga differentieringsstrategier som finns, exempelvis att lansera en ny produkt eller satsa på reklam och marknadsföring. Klarar leverantören av att vara så pass innovativ att EMV aldrig kommer ifatt behöver de inte oroa sig särskilt mycket för EMV.

”Så att i det avseendet kan man väl säga att det EMV gör är att det framtvingar större innovation. Men samtidigt skall man komma ihåg att det kostar också resurser, det kostar pengar att vara innovativ och sätta nya koncept och produkter på marknaden. [...] Det är alltid dyrt att differentiera sig men finns det ett behov från konsumenterna om en differentiering så är det självklart att man skall göra det.”

Strategin som innebär att leverantören försöker distansera sig ytterligare från EMV genom olika typer av differentiering anser Respondent B (litet företag) vara den bästa. Faktum är att Leverantör B stod inför valet att antingen differentiera sig eller att introducera ett fighting brand för att inte försvinna helt från marknaden.

”Det är för oss den enda vägen vi kan gå om vi inte vill göra vårt varumärke till ett fighting brand, och med det mycket större svårigheter att tjäna pengar till forskning och produktveckling. FoU behövs hela tiden för att vidareutveckla segmentet vi jobbar inom. Konsumenterna kräver även alltmer produktutveckling för att segmentet ska vara intressant.”

Företaget kände att de var tvungna att fokusera sig på ett särskilt segment eller butikskoncept med en särskild produkt för att komma in i detaljisternas sortiment eftersom produkter som saknar unika egenskaper tas bort ur hyllan. Med denna strategi har Leverantör B som mål att tjäna pengar och överleva.

En differentieringsstrategi är inget man använder för att distansera sig från just EMV utan från konkurrenter överhuvudtaget, anser Respondent C (stort företag). Han är genomgående väldig återhållsam till att resonera i termer av konkurrensstrategier emot EMV då hans uppfattning är att man inte kan konkurrera på olika fronter med olika strategier. Men allmänt anser han att konsumentstyrd forskning, innovation och produktutveckling är vägen till framgång. Trots att Respondent C är restriktiv till att diskutera huruvida man kan ha olika strategier mot EMV och leverantörsvaremärken säger han att den leverantör som har *”en kanonprodukt, en kanonprocess och ett kanonvarumärke”* inte behöver oroa sig för EMV. Detaljisterna kommer enligt Respondent C ha stora problem med att ta fram en sådan kvalitetsmässigt överlägsen produkt utan att spränga sina kalkyler.

Respondent D (litet företag) anser att denna strategi inte passar hans företag eftersom de redan har differentierat sig så långt det är möjligt för dem. Han påpekar att Leverantör D är en lokal leverantör som också har rikstäckning på vissa kedjor och att detaljisterna fortfarande till stor del ser positivt på det lokala alternativet, frågan är dock hur länge detta håller i sig. Därför anser han att Leverantör D inte kan anamma denna strategi.

Att distansera och differentiera sitt varumärke från EMV är något som Respondent E (stort företag) ser som en självklarhet. Då Leverantör E har ett nästan identiskt sortiment som sin största och skarpaste konkurrent ligger produktutveckling och varumärkesbyggande dem nära i allmänhet. Det är något som företaget alltid jobbat hårt med. Respondent E framhåller att detaljisterna endast vill göra EMV på de produkter i leverantörernas sortiment som är inarbetade hos konsumenterna och därför anser han att den bästa strategin för företaget är att *”produktutveckla och fortsätta bygga våra varumärken med smak och image så att kunderna och konsumenterna känner att det är värt att köpa våra produkter”*. Han visar ett exempel på hur den här strategin används i företaget när han berättar om den nya produkt som Leverantör E har tagit fram. Produkten är unik sin framställning samtidigt som företaget har patent på den maskin som tillverkar varan. Detta ger dem en konkurrensfördel gentemot EMV och även mot andra leverantörer.

”Du behöver ju inte differentiera dig hur långt som helst, utan det gäller att hitta lite USP:ar¹⁰⁹ här och där. [...] Du är inte säker som tvåa i en varugrupp idag.”

5.5.3 REDUCERA PRISGAP

En reduktion av prisgapet mellan detaljisternas egna märkesvaror och Leverantör A:s (stort företag) produkter är inget Respondent A förespråkar, men han konstaterar samtidigt att man aldrig skall säga aldrig. Den primära risken med denna strategi är enligt Respondent A att ett pris i nivå med EMV kan göra att konsumenterna uppfattar leverantörsvaran som en sämre produkt än vad den egentligen är.

”En viss prisnivå ger en viss form av kvalitetsstämpel på en produkt.”

Att bemöta konkurrensen från detaljisternas egna märkesvaror genom att reducera prisgapet mellan EMV och leverantörsvaramärken passar enligt Respondent B (litet företag) inte för hans företag av den enkla anledningen att Leverantör B:s produkter redan idag håller samma prisnivå som EMV. Det existerar alltså inget prisgap mellan dem. Han menar trots detta att han är allmänt försiktig med att jobba med för låga prisnivåer eftersom det är väldigt svårt att höja dessa om man behöver det i ett senare skede.

”Sedan sitter EMV med ’båda’ prislister och kan i en prissänkning av leverantörsvaor kanske inte låta den slå igenom helt ut mot marknaden utan tar en del som marginalförstärkning.”

Respondent C (stort företag) menar att det inte går att reducera prisgapet mellan leverantörsvaor och EMV. Enligt honom finns det ett prisgap, men det gap som syns behöver inte vara det faktiska gapet utan kan vara fiktivt. Han ger ett påhittat exempel där han berättar att Leverantör C:s produkt kostar 10 kronor för detaljisten i inköp. Deras egen EMV-vara köper de av en EMV-leverantör för 15 kronor. När sedan priset ut mot konsument sätts kostar

¹⁰⁹ Unique Selling Proposition - Den unika fördelen med en produkt som företaget kontinuerligt marknadsför aktivt mot målgruppen. Kotler, P. (1999) s. 1010

helt plötsligt EMV-varan 10 kronor och Leverantör C:s produkt 15 kronor. Detta görs för att detaljisten skall skydda sin egen märkesvara och på så sätt sätts konkurrensen ur spel.

”Detaljisterna har ju valfriheten att sätta ett högt pris på en av våra varor bara för att sätta konkurrensen ur spel.”

I och med att Leverantör D (litet företag) ser sin produkt som kvalitativt överlägsen alla andra i samma kategori kan de inte tänka sig att sänka priset för att på så vis konkurrera med EMV. Respondent D påpekar att om man sänker priserna måste man ofta börja laborera med andra saker som exempelvis innehållet i livsmedelsprodukten. Då finns risken att man förstör sitt eget varumärke genom att man tillverkar en sämre produkt och konsumenternas efterfrågan sviker.

Att sänka priserna för att på så sätt konkurrera med EMV är en åtgärd som Respondent E (stort företag) absolut inte skulle vilja vidta eftersom detta på sikt leder till en urholkning av lönsamheten i kategorin.

”Nej, inte så länge jag får vara med och bestämma kommer vi sänka priserna. Det måste finnas en lönsamhet i varugruppen så att vi kan fortsätta produktutvecklingen.”

5.5.4 INTRODUCERA FIGHTING BRAND

Respondent A (stort företag) menar att denna strategi som syftar till att introducera ett fighting brand för att skydda sin huvudprodukt mot konkurrensen från EMV är något som Leverantör A skulle kunna tänka sig, men det är inte något som de arbetar med för tillfället. Riskerna med en sådan strategi är enligt respondenten beroende på förutsättningarna i det individuella fallet, men generellt menar han att det alltid finns en risk med att man medvetet drar ur det värde som finns i kategorin.

Även Respondent B (litet företag) kan tänka sig att introducera ett fighting brand för att på så sätt konkurrera med EMV. Det var ju ett av företagets två val, men man valde alltså att differentiera sig. Detta motiveras med att *”det finns idag EMV som är fighting brand i vårt segment och det blir då en krock som inte gynnar några marginaler för leverantörerna direkt”*. Utöver EMV som fighting brand ger han ett exempel på en annan leverantör som har nischat sig som kategorins fighting brand och som han anser har lyckats bra med sådan strategi. Dessutom påtalar han att det ligger en större utmaning och glädje för företaget i att differentiera produkterna istället för att hela tiden jaga kostnader.

Här återkommer Respondent C (stort företag) till resonemanget som han förde runt reducering av prispåslaget. Han menar att om Leverantör C lanserar ett fighting brand och detaljisten upptäcker att det är framgångsrikt kan de höja priset på denna vara och sänka priset på sin egen EMV. Följaktligen är detta inte heller någon säker strategi för framgång i konkurrensen mot EMV.

Trots att Respondent D (litet företag) inte ser några egentliga fördelar med att introducera ett fighting brand, utan att företaget bara förstör sitt eget varumärke, är det dock något som Leverantör D kan tänka sig att överväga om det skulle vara företagets enda chans till ökad produktion eller till och med överlevnad.

Att introducera ett fighting brand är inte aktuellt för Leverantör E (stort företag) i dagsläget. Men om marknadssituationen förändras menar Respondent E att man inte kan utesluta något alternativ. En nackdel som Respondent E ser med denna åtgärd är att fighting brandet tar marknadsandelar från företagets övriga produkter.

”Risken är då stor att företaget inte kan satsa lika mycket på produktutveckling, varumärkesbyggande åtgärder, reklam och så vidare, och därmed stannar marknadsstillväxten av.”

5.5.5 PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST

Leverantör A (stort företag) är idag tillverkare av EMV-produkter till detaljister. Enligt Respondent A ligger fördelarna i att företaget får upp produktionsvolymerna och därigenom når skalfördelar och sänker sina kostnader också för den övriga verksamheten. Som med allt annat finns det även nackdelar med att vara EMV-producent. Respondent A säger att den största nackdelen är att det är en kortsiktig lösning. Detaljisterna har makten att när som helst säga upp avtalet och byta EMV-leverantör.

”Jag menar, jag vet inte hur många leverantörer som har blivit inlurade in i EMV produktion. Och första året så har de varit nöjda och tyckt att det var jättekul. Andra året har de varit lite mer bekymrade, och tredje året så får de ta fram hammare och spik och slå igen verksamheten. Och då har de ju gjort investeringarna för att den här kunden lovar att det här är kanon.”

Han förklarar vidare att han anser att EMV egentligen, ur produktionshänseende, inte är något problem om man bara är EMV-leverantör. Utan det är när man tillverkar egna produkter tillsammans med EMV som man plötsligt ställs inför sådana frågeställningar som vad får det för konsekvenser på de kategorier där du som leverantör är verksam och hur man undviker att komma in i ett marginalkostnadstänkande istället för ett fullkostnadstänkande. Leverantör A hanterar dessa problem genom en alldeles nyinförd policy som säger att...

”...vi ska vara restriktiva i vår bedömning av EMV och är det produkter som direkt konkurrerar med våra övriga produkter så är det en förutsättning att det är en fullkostnadskalkyl. Och det innebär att det är bara ett enda steg som vi kan räkna bort och det är marknadsföringssteget. Det är förhållandevis litet, och därför får vi inga EMV-varor. Däremot kan vi tänka oss att göra produkter och att packa produkter eller sånt där, där vi inte är verksamma själva.”

Leverantör B (litet företag) tillverkar också EMV-produkter åt flera detaljister. Detta gör man primärt av två anledningar. Dels vill man fylla överkapacitet i produktionen och dels anser man att ”om inte vi gör det kommer någon annan att göra det, så vi undviker inte marknadskrocken genom att avstå”. Leverantör B ser alltså en möjlighet i att tjäna pengar på EMV-tillverkning, men Respondent B poängterar också att det är viktigt att inte företaget blir beroende av EMV. En negativ aspekt med EMV-tillverkningen kan nämligen vara att EMV tar en för stor andel av företagets totala verksamhet vilket gör dem mer sårbara om de skulle tappa ett kontrakt. Denna fara försöker Leverantör B motverka genom att sprida sina risker på flera EMV-avtal med olika löptider som hela tiden fortlöper. Respondenten erkänner här att om företaget skulle förlora alla sina EMV-kontrakt idag skulle de med största sannolikhet få lägga ned verksamheten. Ytterligare en nackdel som Respondent B påtalar är att lönsamheten som EMV-leverantör urholkas vid varje omförhandling.

”EMV bör på sikt värdesätta smak och innehåll och även betala för detta mer än man gör idag när bara priset gäller. Detta är inte den officiella versionen men är det bemötande vi själva upplever vid varje upphandling.”

En fördel med att vara EMV-producent kan enligt Respondent B vara att mindre leverantörer, som Leverantör B, får större betydelse än vad deras marknadsposition i övrigt återspeglar. Respondent B ser inga större faror med att förlägga produktionen av leverantörsvvaror med produktionen av EMV under samma tak. Han menar att företaget kan nå synergieffekter av de båda produktionerna genom att dra nytta av kompetens från leverantörsvartillverkningen i tillverkningen av EMV, och vice versa.

Leverantör C (stort företag) tillverkar inte EMV åt någon detaljist eftersom de anser att det inte passar in i deras strategi. Även om Respondent C kan se vissa fördelar med att tillverka EMV som exempelvis större produktion på kort sikt, menar han att i Leverantör C:s fall passar det inte.

”Jag menar så här, gå igenom din strategi. Passar det att tillverka EMV skall du göra det. Passar det inte skall du inte göra det. Det här är något som varje företag måste ta ställning till.”

Nackdelarna med EMV-produktion överväger i Leverantör C:s fall fördelarna. Man anser sig ha så pass bra produkter och processkunskande att om man skulle tillverka EMV åt en detaljist skulle denna produkt bli för bra och konkurrera med företagets leverantörsvvaror. Respondent C menar vidare att skall man tillverka EMV måste man tänka igenom vad beslutet får för konsekvenser på lång sikt. När man efter några år har en viss andel av produktionen knuten till EMV och detaljisterna börjar ställa krav om lägre priser har man helt plötsligt inte råd att gå ur EMV-produktionen eftersom man då tappar kanske halva sin produktionsvolym. När man ett år senare pressas på ytterligare prissänkningar blir det nya problem för företaget.

Leverantör D (litet företag) tillverkar en EMV-produkt för en detaljist och kan inte se några nackdelar med att lyfta in den produktionen i sin ordinarie produktion. Respondent D poängterar dock att detta gäller för just det här företaget. Den EMV företaget tillverkar idag är av hög kvalitet. Respondenten ser inte heller några problem med att ta in en produkt med lägre kvalitet i sin produktion om det skulle bli nödvändigt. Han tror att man kan hålla isär de två motpolerna kvalitet och kostnadsmedvetenhet. Vidare resonerar Respondent D...

”...kan man inte slå dem får man vara med dem. [...] Är man inte tillräckligt stark i positionen, är man trea, fyra, då får man ju ta sig en riktig funderare. Antingen dör man sotdöden eller så försöker man vara med.”

Han syftar här på att små företag troligen måste bli EMV-leverantörer för att överleva i den hårdnande konkurrensen. En marknadsledare sitter dock i en annan position. Företaget kommer då inte att försvinna men kommer antagligen att känna av det marknadsandelsmässigt. Risken finns att företaget tappar andelar till den leverantör som väljer att producera EMV.

Leverantör E (stort företag) tillverkar en EMV-vara åt en detaljist. Tidigare har man även tillverkat en annan EMV-produkt åt en annan detaljist, men detta samarbete avbröts då detaljisten valde att istället importera denna produkt från ett annat europeiskt land. De fördelar Respondent E ser med att tillverka EMV är att de fyller sin lediga produktionskapacitet, skapar arbetstillfällen och framförallt att företaget tjänar pengar på det. Kan Leverantör E bibehålla sin andel av marknaden och samtidigt tillverka EMV och

därigenom också få del av den marknadsandel som EMV utgör ser de sig själva som jättevinnare, det vill säga att de tjänar pengar på båda håll. Nackdelen med EMV-produktion är att EMV fortsätter att växa och tar större andel än det uttalade målet och på så sätt börjar urholka kategorins lönsamhet. Riskerna är enligt Respondent E beroende av vilket bolag man är och i vilken situation man befinner sig.

”Alltså, faran som jag är rädd för är att vi ökar på EMV och tappar på brand. Det är livsfarligt.”

Respondent E förklarar också att EMV inte finns med i målsättningarna utan då är det bara leverantörsvaremärkena som gäller. Man måste vara mycket försiktig för att inte bli beroende av detaljisternas egna varumärken för då kan företaget som respondenten uttrycker det *”rasa ihop som ett korthus”*. Det är viktigt att företaget är medvetet om att EMV-tillverkning är något som man har till läns och att detaljisterna kan säga upp avtalen i morgon om de så vill för att vända sig till någon annan leverantör i Sverige eller utomlands. Respondent E förklarar att detta kan användas som ett indirekt hot vid prisförhandlingar mellan leverantör och detaljist. Vidare utvecklar han resonemanget och understryker att han inte tror att Leverantör E kommer att bli beroende av EMV så länge de inte blandar ihop den produktionen med sina egna varumärken. En åtgärd som företaget vidtagit för att inte beblanda dessa två aktiviteter är att det är olika personer som ansvarar för de olika områdena.

Allt som allt ställer sig både Respondent E och hans företag sig positiva till EMV då de hittills har nått framgång med sin strategi. De har både stärkt sitt eget varumärke samtidigt som de tjänar pengar på att vara en EMV-leverantör. Leverantör E insåg tidigt att EMV är här för att stanna. Det gjorde att de redan för två år sedan beslutade sig för att tillverka EMV. Respondent E tror att idag kan nästintill alla svenska leverantörer tänka sig att producera EMV. Ett skäl till det är att i annat fall kommer någon annan att göra det och tjäna pengarna.

5.5.6 TANKAR OM FRAMTIDEN

Respondent A (stort företag) tror att det finns stora möjligheter att detaljisterna gräver sin egen grav i och med den i hans tycke oseriösa EMV-satsningen.

”Vad de själva inte har, tycker jag, analyserat tillräckligt är vad det här får för konsekvenser för mångfalden på sikt. Därför att det är ju inte de stora leverantörerna [...] som i första hand drabbas, utan det är de mindre leverantörerna. När det bara finns en märkesleverantör kvar och ett EMV, är det någon form av idealsituation? Jag skulle vara orolig ur ren förhandlingssynpunkt om jag bara hade en enda leverantör att vända mig till.”

Vidare hoppas Respondent A att det skall väckas någon form av opinion mot EMV, att konsumenterna skall ta makten ifrån detaljisterna. Detta skulle troligen gynna mångfalden i butikerna då konsumenterna med största sannolikhet vill ha en valfrihet när de går och handlar.

Då Respondent C (stort företag) är av uppfattningen att det inte går att konkurrera specifikt med EMV och att problematiken ligger i maktsituationen som skapar den orättvisa konkurrenssituationen ser han ingen annan möjlighet än att konkurrensverket måste gå in och agera för en fungerande konkurrens. Vidare poängterar han att det är väldigt viktigt att makten förskjuts till dem som borde ha den, nämligen konsumenterna. Det som krävs är att

konsumenterna börjar ställa krav vilket Respondent C tror kommer att ske när konsumenterna inte längre kan hitta sina favoriter i hyllorna.

”Mitt drömscenario är att konsumenterna har makten och att man har en mångfald och en valfrihet. De företag som inte har någonting att tillföra försvinner från marknaden. Du ska inte ha din position för att du har makt, utan för att du verkligen har konsumentförankring. Det är det som är marknadsekonomi.”

6. ANALYS

I analysen utvärderar vi den information som framkommit under intervjuerna och som presenterades i föregående kapitel. Vi kopplar här empirin till den teori som återfinns i kapitel tre för att i slutändan utröna vilka strategiska åtgärder som är tillämpbara för leverantörerna. Avseende leverantörernas syn och attityd till detaljisternas egna märkesvaror har vi försökt att även koppla det till den teoretiska referensramen. Detta har dock varit svårare med tanke på att vi har undersökt leverantörernas åsikter vilka inte alltid går att koppla till teori. Kapitlet har samma rubriker som empirin och samma överrubriker som den teoretiska referensramen för att underlätta läsningen och tydliggöra kopplingen mellan teori, empiri och analys.

6.1 UTVECKLINGEN AV EGNA MÄRKESVAROR

6.1.1 EN FÖRÄNDRAD DAGLIGVARUHANDEL

Den största förändringen i dagligvaruhandeln idag jämfört med för fem år sedan är enligt samtliga fem respondenter den *centralisering, integrering* och *koncentration* som har skett av detaljistledet. Detaljisterna har fokuserat sin verksamhet och numera styrs den centralt från respektive kedjas huvudkontor. Tidigare skötte de enskilda butikerna sig själva och fattade beslut rörande bland annat inköp och marknadsföring. Denna förändring har enligt respondenterna lett till att makten har förskjutits från leverantörerna till detaljisterna. Respondenterna A, B, D och E menar att det nu har blivit svårare för leverantörerna att få in sina produkter i detaljisternas sortiment och att detaljisterna idag kan utesluta ett leverantörsvaremärke om de inte kommer överens med leverantören i förhandlingar.

Vidare anser Respondent B att utvecklingen av EMV är en följd av centraliseringen samt att lönsamheten har förskjutits från leverantör till detaljist och butik.

Respondent E är den av respondenterna som är mest positivt inställd till centraliseringen då han bedömer att utvecklingen har hjälpt Leverantör E till den marknadsledande position företaget har idag. Vi menar att denna positiva attityd kommer av den situation som Leverantör E befinner sig i. Att företagets varumärke är starkt efterfrågat av konsumenterna i kombination med att det finns få aktörer i varukategorin gör att Leverantör E:s produkter finns i de flesta butikerna.

Övriga respondenter talar i mer negativa ordalag om koncentrationen av detaljisterna vilket enligt oss beror på att det faktiskt har blivit tuffare för leverantörerna att sälja sina produkter. Ur vår synvinkel föreligger det en ojäm maktbalans där detaljisterna har övertaget vilket de utnyttjar gentemot leverantörerna. Risken är att mindre leverantörer, likt Leverantör B och D, blir överkörda då detaljisterna blir ännu större och får mer makt än vad som tidigare varit fallet.

6.1.2 EMV PÅVERKAR LEVERANTÖRERNA

Respondenterna hävdar att de berörts av EMV:s intåg i den svenska dagligvaruhandeln. De framhåller den *förändrade hyllplaceringen* som en tydlig påverkan på leverantörernas produkter. Leverantörerna i denna studie har alla någon gång fått byta hyllplats till följd av att EMV getts den bästa placeringen. Respondent C menar att företagets marknadsposition påverkar hur en leverantör berörs av EMV.

”Är du etta eller två så klarar du dig alltid bättre när det kommer in EMV än om du är trea, fyra eller femma. Fyran och femman blir oftast utlistade och därigenom blir det mindre mångfald för konsumenterna.”

Det respondenterna lyfter fram angående att de tvingas anpassa sig gällande hyllplacering överensstämmer med den teori där Hoch och Kindwall diskuterar hur detaljister agerar vid hyllexponering. Att verkligheten skulle överstämja så väl med teorin som den gör trodde vi inte, men eftersom majoriteten av respondenterna lyfter fram just detta anser vi att hyllplaceringen beskriver maktövertaget på ett symboliskt sätt.

Respondent A menar att hans företag har påverkats så starkt av EMV att de helt har lämnat ett potentiellt lönsamt segment eftersom de anser att detaljisterna medvetet har *dödat lönsamheten* i den kategorin med sina egna märkesvaror. Han tycker att detaljisterna inte utvecklar varugruppen utan endast kortsiktigt mjölkar lönsamheten ur den. Detta är enligt oss ett allvarigt problem. Om fler varugrupper behandlas på samma sätt och töms på dess värde kommer ingen leverantör att vilja producera livsmedel eftersom det inte är vinstgivande. I förlängningen hotas innovationen och produktutvecklingen kommer att stanna av.

6.1.3 UTVECKLINGEN DEN KOMMANDE FEMÅRSPERIODEN

Respondenterna är överens om att detaljisterna kommer att nå sina uttalade målsättningar om en EMV-andel på 15-20 % inom de kommande fem åren. Respondent C menar att detta är under förutsättning att den rådande ojämna konkurrenssituationen består. Minskar detaljisternas makt och det istället är konsumenternas behov som styr tror han inte att EMV kommer att uppnå en större andel än idag. Flera av respondenterna tror att detaljisterna kan komma att ta en större andel än den uttalade målsättningen och att det till stor del beror på vad detaljisterna själva vill. Detta tycker vi visar på att leverantörerna ser detaljisterna som en för stark aktör och känner att de inte kan påverka utvecklingen. Leverantörerna är i vår mening oförmögna att stå emot detta händelseförlopp så länge som makten ligger hos detaljisterna.

Liksom Respondent A känner vi en oro för att utvecklingen i Sverige skall följa den i England där detaljisterna tar fram en egen märkesvara så fort någon leverantör lanserar en ny produkt. I och med detta avstannar innovationskraften då leverantörerna inte tjänar något på att ta fram nya produkter. Detta får samma konsekvenser som då detaljisterna avsiktligt dödar lönsamheten i varukategorier.

6.2 DETALJISTERNAS MAKTÖVERTAG

6.2.1 KONKURRENS PÅ LIKA VILLKOR?

Som antytts i ovanstående stycken anser leverantörerna att detaljisterna har ett *maktövertag* vilket skapar en ojämn konkurrenssituation mellan leverantörsvärken och EMV. Flera respondenter är noga med att påpeka att de inte har något emot konkurrens. Tvärtom menar de att det gynnar framförallt konsumenterna, men konkurrensen måste vara på lika villkor. Detaljisternas makt i butiken är en orsak till att leverantörerna inte likställer konkurrensen med EMV och den med andra leverantörsvärden. Respondent C nämner ett exempel på det ojäma förhållandet då han tar upp att det är detaljisterna som sätter det slutliga priset på leverantörsvärdena. Andra respondenter framhåller än en gång varornas placering i butikshyllorna. Det framkommer även en annan källa till irritation när två av respondenterna nämner att leverantörerna tvingas vara med och finansiera EMV-satsningen genom att de betalar stora summor för exempelvis direktreklam till hushållen, medan EMV-varorna som medverkar i denna reklam inte behöver bära några kostnader.

Efter att vi fått leverantörernas syn på EMV frågar vi oss, i likhet med många av dem, om detta är konkurrens på lika villkor. Enligt oss förefaller det vara för stora skillnader mellan detaljister och leverantörer för att allmänna konkurrensstrategier skall vara genomförbara. Till exempel går det inte att använda en prisstrategi mot EMV om det inte går att bestämma det slutliga priset till konsument.

6.2.2 KUND ELLER KONKURRENT?

Tre av respondenterna lyfter fram att det är svårt att simultant både samarbeta och konkurrera med detaljisterna. De anser att relationen till en kund är mer öppen än den till en konkurrent. Nu brottas leverantörerna med vilken och hur mycket information de skall delge detaljisterna. Vi menar att en del av svårigheterna i förhållandet mellan leverantör och detaljist kan hänföras till att samarbetet och konkurrensen sker nära konsumenten. Enligt teorin kring *co-opetition* bör samarbete ske långt bort från konsumenten för att förenkla situationen. För att samarbetet skall vara effektivt bör även ett jämställt förhållande finnas mellan parterna. På grund av att detaljisterna har större makt än leverantörerna är deras förhållande inte på lika villkor.

Leverantörerna A, B och D, som alla tillverkar EMV, menar att deras företag inte får någon *specialbehandling* av de detaljister som de producerar EMV åt. Respondent B säger dock att hans företag trodde att de skulle få fördelar på andra håll av att tillverka EMV, exempelvis lättare att få in sina produkter i detaljistens sortiment eller få igenom kampanjer. Respondent E motsätter sig resonemanget att inga fördelar skulle uppnås då han hävdar att Leverantör E får en viss specialbehandling. Detta är dock inget som är direkt uttalat och Respondent E skulle gärna se ett mer utvecklat samarbete kring detta i framtiden. En intressant aspekt är att Leverantör C, den ende som inte tillverkar EMV, tror att företag som tillverkar EMV får fördelar av att de har en närmare relation till detaljisterna.

Enligt Wileman & Jary får de leverantörer som tillverkar EMV fördelar av sin nära relation till detaljisten. Trots detta erhåller majoriteten av respondenterna ingen specialbehandling och att Leverantör E är det enda företag som anser sig åtnjuta fördelar av EMV-tillverkning gällande kampanjer etcetera hänför vi återigen till företagets situation. Företaget har ett starkt

varumärke i en kategori med få aktörer och detaljisterna känner ett behov av att ha företagets produkter i hyllorna. Mot bakgrund av detta resonemang ser vi även varför Leverantör B, som har ett mindre starkt varumärke i en kategori med många aktörer, inte erhåller några fördelar framför andra leverantörer. En annan faktor som försvårar för leverantörerna att få fördelar är, precis som vissa av respondenterna säger, att leverantörerna förhandlar med olika personer gällande olika ärenden.

Ingen av respondenterna tror att ett negativt svar på en förfrågan från en detaljist att tillverka EMV för denne har någon påverkan på parternas relation.

6.3 LEVERANTÖRERNAS ATTITYD TILL EGNA MÄRKESVAROR

6.3.1 KVALITETSSKILLNAD

Att det generellt sett föreligger en *skillnad i kvalitet* mellan leverantörsvaremärken och EMV är samtliga respondenter överens om. Enligt Respondent B beror det mycket på vilka varor man jämför. Exempelvis är kvalitetsskillnaden större om man jämför marknadsledande produkter med lågpris-EMV. Respondent D poängterar att det finns stora skillnader mellan olika EMV-produkters kvalitet. Ovanstående åsikter stämmer också väl överens med vad som kännetecknar tredje generationens EMV. Laaksonen visar i teorin på EMV:s utveckling över tiden och även Respondent C har uppmärksammat denna förändring när han påpekar följande.

”Om man tar en historisk aspekt tror jag att man tidigare på EMV-varorna hade lägre kvalitet. Nu har man insett att konsumenten efterfrågar kvalitet. Därför har kvaliteten höjts upp.”

Respondent C anser också att detaljisternas egna märkesvaror inte har någon möjlighet att konkurrera med produkter som kräver ett högt processkunnande förutsatt att produkterna finns representerade i samma butik. Respondent A menar att det finns en kvalitetsskillnad och att detaljisterna endast försöker få konsumenterna att tro att kvaliteten på EMV och leverantörsvaremärken är likvärdig. Enligt Respondent E kan det i vissa fall handla om olika namn på samma produkt, det vill säga att leverantörsvaran och EMV då har samma kvalitet. Respondent D antyder att detaljisterna medvetet vilseleder konsumenterna genom att inte tala om vem det är som tillverkar EMV-produkterna.

”Konsumenten får lätt den uppfattningen att det till exempel är ICA som tillverkar ICA:s egna varor. Man kan ifrågasätta om detta inte är vilseledande marknadsföring.”

Vi håller med om att det gränsar till oriktig information och frågar oss varför detaljisterna inte vill att konsumenterna skall veta vem det är som producerar EMV-varorna. Kanske oroar sig detaljisterna för att konsumenterna skall välja svensktillverkade leverantörsvavaror om det kommer fram att EMV inte tillverkas av detaljisten själv och i vissa fall även utomlands.

6.3.2 RESURSER OCH KOMPETENS

Enligt fyra respondenter har detaljisterna inte den kompetens eller de resurser som krävs för att utveckla och driva EMV framåt i flertalet olika kategorier. Endast Respondent D är av motsatt uppfattning då han anser att detaljisterna klarar av detta. Både Respondent B och C

anser att detaljisterna inte har viljan att driva kategorier utan är nöjda med att leverantörerna leder utvecklingen. Respondent C menar att detaljisterna åker snålskjuts på leverantörerna.

”Vilken kedja vill hålla på och kämpa i fem år och utveckla och marknadsföra en produkt? Nej det gör de inte, fungerar det inte på ett år är det bara bort. [...] När det är etablerat är det mycket möjligt att kedjorna säger att där har vi märke A och märke B. Vi tar bort märke B och sätter dit kedjans märke. Vad har de tillfört då i innovationskraft?”

Respondent A tycker att detaljisterna ger sig in i för många olika kategorier, oftast utan någon marknadsundersökning innan. Detta går emot Laaksonens resonemang om att tredje generationens EMV endast skall finnas i de största varukategorierna. I dagens dagligvarubutiker finns de egna märkesvarorna i stort sett i alla varugrupper, stora som små. Enligt Hoch görs detta för att stärka varumärket och att skapa överspillningseffekter mellan kategorier.

6.4 STRATEGIER FÖR LEVERANTÖRERNA ATT KONKURRERA MED DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR

Respondent C är av den åsikten att det inte går att ha en särskild konkurrensstrategi som riktar sig enbart mot EMV. Leverantör C tar sig således an EMV på samma sätt som vilken annan konkurrent som helst, men Respondent C påpekar ändå att det finns vissa spelregler som inte gäller för EMV. Detta synsätt går emot resonemanget i teorin som säger att företaget måste se olika på konkurrensen med EMV och andra leverantörsvarumärken eftersom de egna märkesvarorna lyfts fram av detaljisterna. Övriga respondenter menar att en specifik strategi mot EMV är möjlig och önskvärd. Respondenterna B och D påtalar dock att på grund av deras företags ringa storlek har de inget annat val än att använda samma strategi vid konkurrens med EMV som med övriga varumärken. Eller med Respondent D:s egna ord:

”Det är skillnad om man har ett fullsortiment [...]. Då bör man nog tänka på det. [...] Då får man använda både prisverktyg, kvalitetsverktyg och marknadsledarverktyg, så att säga.”

Respondent A tror att i princip alla leverantörer har samma grundläggande strategi mot EMV, nämligen att hålla ett försprång i produktutvecklingen. Idag har dock Leverantör A inte någon speciell strategi mot EMV, men de skulle vilja vara tuffare mot detaljisterna än vad de vågar vara. Som Respondent E ser det kan leverantörer ta sig an EMV på två sätt, antingen genom att se positivt på situationen och tillverka EMV eller att helt stå utanför.

6.4.1 AVVAKTA

Ett strategiskt alternativ för leverantörerna är att vänta och avvakta. Enligt teorin skiftar försäljningen av EMV med de ekonomiska konjunkturerna eftersom det finns ett samband mellan inkomst och EMV-försäljning. Detta alternativ ger dock inte respondenterna mycket för. Några menar att denna strategi kan fungera i andra branscher, dock inte när det gäller livsmedel. Vår tveksamhet till denna strategiska åtgärd som framkom i den teoretiska referensramen bekräftas av respondenternas inställning.

6.4.2 DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR

Ett annat strategiskt alternativ enligt Hochs modell är att distansera och differentiera sin produkt från de egna märkesvarorna. Det kan exempelvis göras genom att ge konsumenten mer värde för pengarna, utveckla och lansera en ny och kvalitetsmässigt förbättrad produkt eller öka marknadsföringen för existerande produkter.

Respondenterna A, B och E är samtliga överens om att denna strategi är den bästa metoden för att konkurrera med EMV. Respondent A säger att ett företag som använder en differentieringsstrategi inte bör bortse från något distanseringsalternativ, det vill säga man skall väga in *produktutveckling*, *reklam* och *marknadsföring*. Han menar att om företaget är tillräckligt innovativt kommer EMV aldrig ifatt och de behöver inte oroa sig speciellt mycket för EMV. Även Respondent C anser att differentieringsstrategier är de bästa metoderna för att konkurrera på ett framgångsrikt sätt, men som tidigare nämnts vill han inte diskutera i termer av olika strategier mot EMV och andra leverantörsvvaror. Han menar att en leverantör som har en bra produkt och ett starkt varumärke inte behöver oroa sig för EMV. Respondent D anser att denna strategi inte passar ett företag i Leverantör D:s situation eftersom de redan differentierat sig så långt det är möjligt för dem.

Bortsett från Leverantör B har respondenterna inte reflekterat över att detaljisterna förstärker och renodlar sina butiksprofiler och att leverantörer därmed kan dra fördel av att *differentiera sig mot ett visst butikskoncept*. Om leverantören riktar sig mot en viss butikprofil och deras kundgrupp blir det lättare att sälja in sina produkter hos den detaljistens profil. Detta ingår i Leverantör B:s nya strategi och vi menar att de är på rätt väg för att nå butikshyllorna.

6.4.3 REDUCERA PRISGAP

Nästa strategiska alternativ som Hoch presenterar i sin modell går ut på att minska det prisgap som existerar mellan detaljisternas egna märkesvaror och leverantörsvvarorna. Detta för att motverka att konsumenterna väljer EMV för att de är det billigaste alternativet.

Respondenterna är eniga om att prissänkningar för att minska prisgapet inte är någon önskvärd åtgärd i kampen mot EMV. Det finns ett flertal motiv till varför detta strategiska alternativ bör undvikas. Respondent D menar att om man sänker priset måste man sannolikt förändra något annat, exempelvis produktens innehåll. Respondent E är mer rädd för att en prissänkning på sikt urholkar lönsamheten i hela varugruppen. Respondent A tror däremot att en sänkning av priset kan leda till en försämring av produktens image. Den mest radikala åsikten står Respondent C för. Han menar att det prisgap som syns i hyllorna inte behöver vara det faktiska prisgapet. Det kan vara så att detaljisten sätter ett högre pris på leverantörsvvaran bara för att döda konkurrensen. Om detta skulle vara fallet är denna strategi inte tillämpbar för leverantörerna, något vi inte reflekterat över innan Respondent C gjorde oss uppmärksamma på detta. Vår uppfattning var att detta kunde vara en strategi för mindre företag som inte kan dra nytta av en marknadsledande position, men när samtliga respondenter är negativt inställda till denna åtgärd menar vi att den inte är gångbar.

6.4.4 INTRODUCERA FIGHTING BRAND

Det fjärde strategiska alternativet går ut på att introducera ett fighting brand som har till syfte att skydda leverantörens ursprungliga produkt från direkt konkurrens med EMV-varorna. Att lansera ett fighting brand är inget som någon av respondenterna kan tänka sig att göra i dagsläget. Några skulle dock kunna tänka sig att göra det som en sista utväg. De fördelar som framkommer i teorin, det vill säga att undvika onödig priskonkurrens samt utnyttja överkapacitet, är inget som respondenterna har reflekterat över. De ser endast nackdelar med denna strategiska åtgärd.

Respondent A menar att denna strategi medför en risk att man drar ut det värde som finns i kategorin, likt den risk Respondent E såg med att sänka priset. Respondent D tycker att det inte finns några fördelar med ett fighting brand utan att företaget bara förstör sitt eget varumärke. Risken att en leverantör skadar sitt varumärke lyfts också fram av Hoch i teorin. Respondent C upprepar det resonemang som han förde under föregående rubrik, nämligen att detaljister kommer att höja priset på leverantörens fighting brand om det är framgångsrikt. En nackdel som Respondent E ser med denna åtgärd är att fighting brandet kan ta marknadsandelar från företagets övriga produkter. Detta problem belyses även av Hoch samt Quelch & Harding i den teoretiska referensramen.

6.4.5 PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST

Alla leverantörer utom C tillverkar EMV åt en eller flera detaljister. De skäl som anges av leverantörerna är de samma som tas upp i teorin. Bland annat nämns att fylla *överkapacitet*, nå *skalfördelar* och få upp *produktionsvolymerna*. Ett annat argument som anges av respondenterna är att "om inte vi gör det kommer någon annan att göra det". Respondent B påtalar att en fördel för mindre leverantörer med att vara EMV-producent är att företaget får en större betydelse än vad deras marknadsposition i övrigt återspeglar. Dessutom ser några leverantörer möjligheten att tjäna pengar på EMV-tillverkning.

De risker som lyfts fram av respondenterna är att det är en *kortsiktig lösning* att producera EMV och att detaljister när som helst kan byta EMV-leverantör. Därför är det viktigt för leverantören att inte bli *beroende* av EMV-produktion. Denna risk diskuteras av Quelch & Harding som en nackdel med denna strategi. Leverantör B menar att de minskar denna risk genom att sprida sin EMV-produktion på flera olika avtal. En annan nackdel som Respondent B framhäver är att lönsamheten som EMV-leverantör urholkas vid varje omförhandling.

En annan fara som tas upp i den teoretiska referensramen är att företag som tillverkar både egna produkter och EMV kan drabbas av så kallad *organisatorisk schizofreni*. Detta kan enligt Quelch & Harding motverkas genom att placera EMV-tillverkningen i en separat enhet. Respondent A lyfter fram denna problematik med att kombinera marginalkostnadstänkande och fullkostnadstänkande, och Leverantör A försöker kringgå problemet genom en nyantagen policy. De två mindre leverantörerna, B och D, har valt att inte särskilja EMV-produktionen från den egna tillverkningen. Respondent D ser inga risker med att lyfta in EMV-produktionen i den ordinarie produktionen och han menar att mindre leverantörer på sikt måste bli EMV-leverantörer för att överleva. Respondent B anser att företaget når *synergieffekter* av att tillverka EMV som de kan dra nytta av i produktionen av leverantörsvaor.

7. SLUTDISKUSSION

I detta sjunde och avslutande kapitel presenterar vi de slutsatser som vi kommit fram till efter att ha analyserat vårt empiriska material. För att återknyta till tanken med denna studie upprepar vi nedan den problemformulering och det syfte som uppsatsen utgår från. Därefter presenteras våra tankar och åsikter kring leverantörernas syn på konkurrenssituationen. Detta åtföljs av våra rekommendationer för hur leverantörerna bör agera för att möta konkurrensen från detaljisternas EMV. Slutligen ger vi några tänkvärda förslag till vidare studier i ämnet egna märkesvaror.

Problemformulering: Hur ser leverantörer inom den svenska dagligvaruhandeln på konkurrensen med detaljisternas egna märkesvaror, och med vilka strategier bör leverantörerna möta den konkurrensen?

Syftet med denna uppsats var att genom en studie av den svenska dagligvaruhandeln ur leverantörernas perspektiv, kartlägga och utifrån en teoretisk modell bidra till ökad förståelse för hur leverantörerna ser på konkurrensen mellan sina varumärken och detaljisternas egna märkesvaror. Därtill avsåg vi även att ge förslag på hur leverantörerna kan agera för att möta konkurrensen från detaljisternas egna märkesvaror.

7.1 LEVERANTÖRERNAS SYN PÅ KONKURRENSEN MELLAN SINA VARUMÄRKEN OCH DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR

Samtliga leverantörer som medverkar i den här studien påverkas av detaljisternas egna märkesvaror. Alla möter de konkurrens från EMV-produkter och trots att respondenterna överlag anser att dessa varor är av lägre kvalitet finns det en oro bland leverantörerna då detaljisterna håller de egna märkesvarorna om ryggen. Oroligheten beror dels på att leverantörerna ser detaljisterna som en väldigt stark motståndare vilket vi utläst från de svar vi fått när det gäller hur stor andel av marknaden EMV kan ta i framtiden. Vi menar att leverantörerna visar en stor respekt för vad detaljisterna kan åstadkomma då den allmänna uppfattningen bland respondenterna är att det är upp till detaljisterna själva hur stor marknadsandel de vill ta.

Den största orsaken till missnöje bland leverantörerna är utan tvekan detaljisternas *maktövertag*. Respondenterna betonar att de absolut inte har något emot konkurrens, förutsatt att den är på lika villkor. Som de upplever den nuvarande situationen särbehandlas EMV och leverantörerna betraktar sig själva som en svagare part. Om de egna märkesvarorna behandlades på samma sätt som leverantörsvvaror skulle det inte vara några problem för leverantörerna, menar vi, eftersom EMV generellt håller en lägre kvalitetsnivå och inte har någon egentlig fördel mer än ett lågt pris.

Maktövertaget återkommer flera gånger i respondenternas diskussioner kring konkurrenssituationen. Det står helt klart för oss att det är här skon klämmer, det vill säga att det är detta som leverantörerna vänder sig mest emot. Vi menar att detaljisternas maktövertag gentemot stora och små leverantörer måste ses på olika sätt. En större leverantör har mer att

säga till om och har en säkrare position på marknaden än vad en mindre leverantör har. Detta på grund av att detaljisterna är beroende av starka varumärken vilka i regel finns hos större leverantörer. De maktfaktorer som främst påtalas är att detaljisterna:

- Favoriserar sina egna märkesvaror vid exponering i butikshyllor.
- Sätter slutgiltiga priser både på sina egna och leverantörernas produkter och därigenom har möjlighet att laborera med priser och marginaler.
- Tvingar leverantörerna att indirekt vara med och finansiera EMV-satsningen genom att ta ut överpriser för exempelvis direktreklam till konsumenterna.

De leverantörer som också är EMV-producenter ges *inga fördelar* på andra områden av de detaljister företaget tillverkar åt. Vi menar att det snarare är så att dessa leverantörer *utnyttjas* av detaljisterna i deras strävan att hålla kostnaderna nere för de egna märkesvarorna. Respondenterna hänvisar till att de vid omförhandlingar av EMV-kontrakt pressas till lägre priser för att detaljisterna inte skall vända sig till någon annan EMV-tillverkare som erbjuder dem bättre villkor. Detta är en ond cirkel som i slutändan leder till att redan utsatta leverantörer sätts i en än svårare sits då de inte kan producera EMV till förlust, men heller inte kan säga upp EMV-avtalen på grund av att de är beroende av dem.

7.2 FÖRSLAG PÅ HUR LEVERANTÖRERNA KAN AGERA FÖR ATT MÖTA KONKURRENSEN FRÅN DETALJISTERNAS EGNA MÄRKESVAROR

Med utgångspunkt i Hochs teoretiska modell avseende strategier för hur leverantörer skall kunna konkurrera med EMV ger vi här vår syn på hur leverantörerna i denna studie bör agera. Utöver de strategiska valmöjligheterna som presenterades i teorin kommer vi även att delge ytterligare reflektioner som växt fram under arbetets gång.

7.2.1 AVVAKTA

Vi anser att denna strategi inte är tillämpbar för leverantörer då den rådande situationen ser ut som den gör och makten ligger i detaljisternas händer. De egna märkesvarorna är här för att stanna och om leverantörerna inte gör någonting är risken överhängande att EMV tar ett fast grepp om konsumenterna. Ekonomiska konjunkturen har en liten påverkan på konsumenternas beteende gällande dagligvaror jämfört med andra branscher. Att konsumenterna köper EMV i lågkonjunktur och sedan återgår till leverantörsvor i högkonjunktur stämmer inte enligt oss.

7.2.2 DISTANSERING AV PRODUKT FRÅN EGNA MÄRKESVAROR

Att distansera sin produkt från EMV kan göras på ett flertal olika sätt och är enligt oss det bästa alternativet för att en leverantör skall kunna konkurrera med detaljisternas egna märkesvaror. Hur företaget väljer att differentiera sig och sin produkt är mindre viktigt, det vill säga om det är genom reklam, en förbättrad produkt eller en ny produkt. Huvudsaken är att strategin är genomtänkt och anpassad både till företaget och till situationen det befinner sig i. Med detta i åtanke finner vi att den mest passande strategin för en leverantör är att anpassa sig efter detaljisternas förändringar. Företaget skall välja ett kundsegment som överensstämmer med ett butikskoncept skapat av en detaljist. Där skall leverantören erbjuda

en produkt med egenskaper som tillför en viss varugrupp något som inte redan finns där. En bra produkt räcker inte idag utan leverantörsvaran måste också ha en framtoning som passar butikprofilen. I vår mening skall denna åtgärd tillämpas av leverantörer med icke marknadsledande produkter. Marknadsledare med starka och välkända varumärken som har en högkvalitativ produkt kommer att efterfrågas även i framtiden, oavsett butikskoncept.

7.2.3 REDUCERA PRISGAP

Detta strategiska alternativ är inget vi rekommenderar leverantörer att använda. Det finns i våra ögon för många risker med denna strategi. För att sälja en produkt till ett lägre pris måste något förändras och risken är stor att leverantören måste börja laborera med exempelvis innehåll, förpackning eller image. Vad man då får är egentligen en annan vara än den ursprungliga, och en osäkerhet kring konsumenternas efterfrågan kan uppstå. Ett annat utfall med denna strategi är att leverantören gör sig själv en björntjänst när en prissänkning på sikt försämrar lönsamheten i hela varukategorin. Det finns även en risk att denna strategi faller på att det är detaljisterna som sätter det slutliga priset på leverantörernas produkter. Detaljisterna har nämligen möjlighet att sätta priserna så att EMV blir det mest attraktiva alternativet ur prishänseende. Att tillämpa en konkurrensstrategi som bygger på kostnadsmedvetenhet är således att använda samma strategi som EMV, bortsett från alla fördelar EMV har med detaljisterna i ryggen.

7.2.4 INTRODUCERA FIGHTING BRAND

Åtgärden som innebär att leverantören lanserar ett fighting brand för att skydda sin huvudprodukt mot direkt konkurrens från detaljisternas egna märkesvaror medför ett antal risker. Effekten av fighting brandet kan bli den motsatta, det vill säga att det snarare stjälper än hjälper den ursprungliga varan. En möjlighet är att fighting brandet faktiskt blir framgångsrikt och därmed tar marknadsandelar från företagets övriga produkter. Ett annat scenario är att fighting brandet upplevs som dåligt av konsumenterna och därigenom förstör leverantörens varumärke. Sist men inte minst riskerar ett fighting brand att orsaka samma förödelse för lönsamheten i en varugrupp som en sänkning av priset. Vi ser inga fördelar med att introducera ett fighting brand för att konkurrera med detaljisternas egna märkesvaror. Om det förhåller sig så att detaljisterna har möjlighet att sätta priserna så att EMV blir det mest attraktiva alternativet kommer denna strategi inte att lyckas eftersom detaljisterna då kommer att höja priset på ett framgångsrikt fighting brand.

7.2.5 PRODUCERA EGNA MÄRKESVAROR FÖR EN DETALJIST

Det finns många faktorer som inverkar på ett beslut att tillverka EMV åt en detaljist. Vi menar att beslutet skall bero på den enskilda leverantörens situation, det vill säga att EMV-produktionen måste passa in i företagets övriga verksamhet. För att en leverantör skall lyckas väl med denna strategi anser vi att de bör ha möjlighet att särskilja denna produktion från tillverkningen av sina egna varor för att inte drabbas av *organisatorisk schizofreni* där företagets mål och prioriteringar blir diffusa. Att hålla isär tillverkningen på detta sätt är lättare för stora än för små företag då de besitter större resurser. Det är i vår mening en fördel om EMV-varan inte direkt konkurrerar med leverantörsvaran men ändå är nära relaterad produktionsmässigt. Exempelvis att ett bryggeri som främst producerar öl även tillverkar

EMV-läsk åt en detaljist. Dessutom anser vi att en EMV-tillverkare måste ha en genomtänkt plan för EMV-produktionen så att de inte blir överrumplade om en detaljist säger upp EMV-licensen. Den största faran är dock att leverantören blir *beroende* av att tillverka EMV. Detta kan förebyggas genom en strategisk plan där företaget sätter upp en gräns för hur stor del av verksamheten som skall bestå av EMV. Trots att det här inte är en riskfri strategi så är sannolikheten stor att mindre leverantörer måste gå denna väg för att överleva så länge som detaljisternas maktövertag består.

7.2.6 ÖVRIGA SLUTSATSER

En möjlighet för leverantörer att bekämpa EMV är att använda sig av en form av *depositionering* där de medvetet försöker förstöra EMV:s position som idag enligt oss är ”det svenska alternativet med hög kvalitet till lågt pris”. Leverantörerna skulle antingen kunna peka på att kvaliteten inte alltid är av den grad som detaljisterna påstår, utan att leverantörernas produkter är av högre kvalitet. Eller så kan leverantörerna framhäva att EMV inte alltid är svensktillverkat, utan i flera fall tillverkat utomlands. Vi menar att detaljisterna framställer sina egna märkesvaror som det mest förmånliga köpet gällande kvalitet och pris, något vi inte anser stämmer.

Trots att det finns möjliga åtgärder för leverantörerna att vidta i kampen mot detaljisternas egna märkesvaror är det svårt att frångå den ojämna maktbalansen med parterna. Vi känner att detta måste uppmärksammas. Makten har förskjutits från leverantörerna till detaljisterna, men vi ser helst att den hamnar i konsumenternas händer och att konsumenternas behov och efterfrågan styr vilka produkter som finns i dagligvarubutikerna.

Slutligen vill vi poängtera att hur en leverantör ställer sig till EMV och vilka åtgärder som är lämpliga att vidta till stor del beror på *företagets situation*. Leverantörens storlek, leverantörsvarumärkenas styrka samt varukategoriens sammansättning i fråga om antal aktörer är tre faktorer som vi anser påverkar utgången av konkurrenssituationen. I varugrupper där leverantörerna är få och starka kommer EMV få svårt att hävda sig, medan i kategorier med många leverantörer och en jämn fördelning av marknadsandelarna kommer det vara lättare för EMV att ta en stor andel av marknaden. Likaså tar EMV en stor marknadsandel i varugrupper bestående av endast svaga varumärken oavsett antal aktörer. Även samarbetet mellan leverantör och detaljist påverkas av leverantörens storlek och leverantörsvarumärkets styrka. En leverantör med ett starkt varumärke kommer inte att bli utnyttjad på samma sätt som en mindre leverantör som är bunden till EMV-tillverkningen för att hålla produktionsnivån uppe.

”Slutkommentaren blir att det är viktigt att vara stor. Det är jätteviktigt, små och medelstora företag kommer att slå ut eller bli EMV-leverantörer.”

Respondent E

7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER

I slutfasen av arbetet med denna uppsats har vi reflekterat över andra uppslag till problemformuleringar. Utöver att göra en uppföljning av vår egen studie inom ett par år ser vi tre intressanta idéer till ytterligare uppsatser inom detta område.

- Vår studie kan kompletteras med en djupgående undersökning som visar hur dagligvaruhandelns mindre leverantörer påverkas av detaljisternas egna märkesvaror. Detta menar vi skulle vara intressant eftersom vi finner att det är just dessa leverantörer som berörs allvarligast då det oftast handlar om överlevnad i deras fall.
- Denna studie skulle även kunna kompletteras med en utredning av konsumenternas inställning till det som framkommit i denna uppsats. Har de märkt av detaljisternas ökade makt? Har de observerat att leverantörsvaror försvunnit från hyllorna? Har de uppmärksammat att det inte är detaljisterna själva som tillverkar sina egna varor? Vet de att vissa EMV tillverkas utomlands? Påverkas de av hyllexponeringen i deras val av produkter?
- Med tanke på slutsatsen att det är svårt att undkomma den ojämna maktbalansen menar vi att en studie som utreder hur Konkurrensverket kan agera för att reglera konkurrensen i dagligvaruhandeln skulle vara önskvärd och intressant.

REFERENSER

BÖCKER

Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur, 1994

Bryman, Allan. *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur, 1997

DePoy, Elizabeth & Laura N Gitlin. *Forskning - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur, 1999

Halvorsen, Knut. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, 1992

Holme, Idar Magne & Bernt Krohn Solvang. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1997

Hooley, Graham J. et al. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Second Edition. Prentice Hall, Europe, 1998

Håkansson, Per. *Beyond Private Label - The Strategic View on Distributor Own Brands*. Stockholm: Elanders Gotab, 2000

Höglund, Bertil & Rossen Lingbell, *Varumärkets makt*. Malmö: Hemmets Journal, 1996

Johansson Lindfors, Maj-Britt. *Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur, 1993

Kotler, Philip. et al. *Principles of Marketing*, Second European Edition. Prentice Hall, Europe, 1999

Laaksonen, Harri. *Own Brands in Food Retailing Across Europe*. Oxford Institute of Retail Management, 1994

Lundahl, Ulf. & Per-Hugo Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1999

Nalebuff, Barry. & Adam Brandenburger. *Co-opetition*. New York: Doubleday/Currency, 1996

Patel, Runa & Ulla Tebelius (red). *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur, 1987

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998

Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*, Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 1997

Upshaw, Lynn B. *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1995

Wileman, Andrew & Michael Jary. *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership*. London: MacMillan Press Ltd., 1997

TIDSSKRIFTS- OCH TIDNINGSAARTIKLAR

Ailawadi, Kusum L. "The retail power-performance conundrum: What have we learned?". *Journal of Retailing*, Vol. 77 (2001)

Alsén-Eklöf, Eva. "Handeln satsar stenhårt på egna märkesvaror". *Livsmedelsteknik*, nr 4 (1998)

Ashley, Susan R. "How to Effectively Compete Against Private-Label Brands". *Journal of Advertising Research*, jan/feb (1998)

Bengtsson, Maria & Sören Kock. "Coopetition in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (2000)

Blom, Anders. "Kampen om hyllorna". *Fri köpenskap*, v 44 (2002)

Hoch, Stephen J. "How Should National Brands Think about Privat Labels?". *Sloan Management Review*, Winter (1996)

Hoch, Stephen J. & Shumeet Banerji. "When Do Private Labels Succeed?". *Sloan Management Review*, Summer (1993)

Johansson, Håkan. "Handelns egna märkesvaror växer snabbast i Spanien". *Fri köpenskap*, v 22 (2002)

Kindwall, Henrik. "Varumärken under press". *Dagens Media Sverige*, 2002-09-10

Larsson, Roger. "Märkesslakt i hyllan". *Dagens Industri*, 2001-11-26.

Parker, Philip & Kim Namwoon. "National Brands Versus Private Labels: An Empirical Study of Competition, Advertising and Collusion". *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3 (1997)

Quelch, John A. & David Harding. "Brands Versus Private Label: Fighting to Win". *Harvard Business Review*, Jan-Feb (1996)

Rosengren, Åke. "Axfood på offensiven men Coop alltjämt den större". *Fri Köpenskap*, v 36 (2002)

RAPPORTER

Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, "Dagligvaruhandeln - Struktur, ägarform och relation till leverantörer"

MUNTLIGA KÄLLOR

Intervju med Respondent A, Leverantör A, 2002-11-25

Intervju med Respondent B, Leverantör B, 2002-11-22

Intervju med Respondent C, Leverantör C, 2002-11-25

Intervju med Respondent D, Leverantör D, 2002-11-26

Intervju med Respondent E, Leverantör E, 2002-11-22

E-MAIL

Helmersson, Camilla, Coop Marknad, camilla.helmersson@coop.se, 2002-11-19

Nordström, Åsa, ICA Kundkontakt, asa.nordstrom@ica.se, 2002-11-19

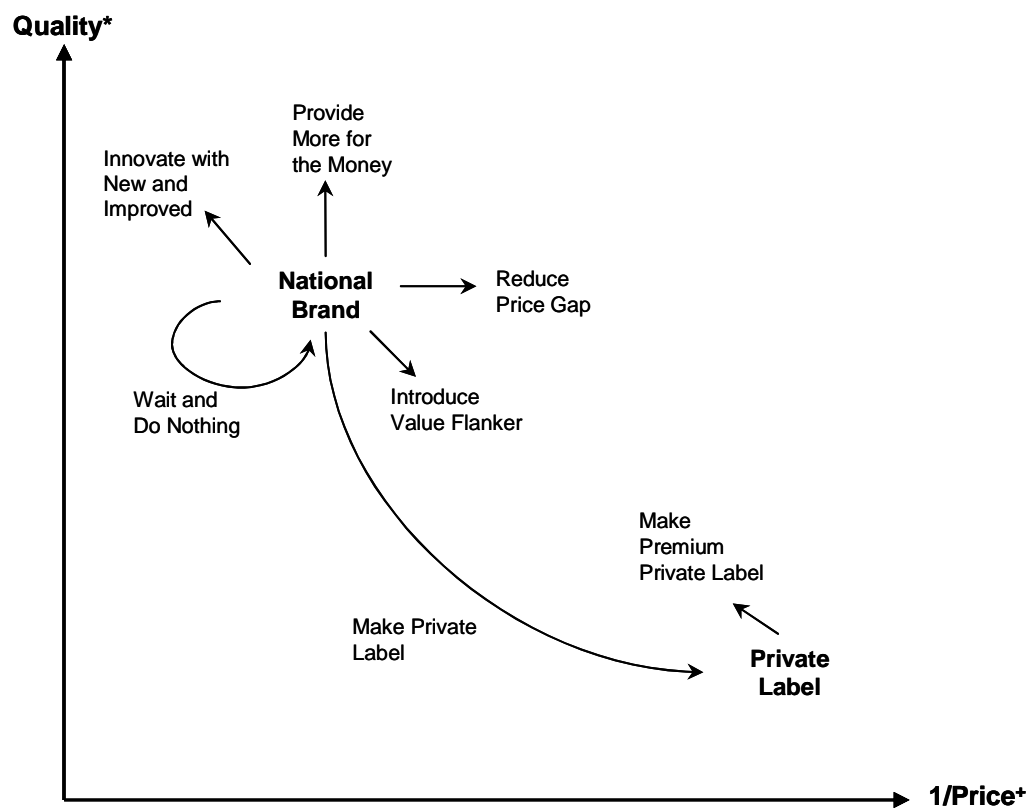
Westberg, Johan, Axfood Marknad, johan.westberg@axfood.se, 2002-11-19

REFERENSLITTERATUR

Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998

STRATEGIC OPTIONS FOR THE NATIONAL BRAND

Stephen J. Hoch (1996), Originalfigur



* Actual quality measured on an objective physical scale.

* The reciprocal price. Products further to the right have lower, more attractive prices.

INTERVJUMANUAL

- Presentation av oss och uppsatsens problemformulering och syfte.
- Respondenten presenterar sig och sitt företag.

1. Vilka varumärken/produkter har ni i dagligvaruhandeln?

- Marknadsandel och position
- Funktion för konsumenter och detaljister
- Funktion för leverantören själv

2. Vilken är den största skillnaden som du kan se i dagligvaruhandeln idag jämfört med för fem år sedan?

3. Vilka EMV finns i samma kategori som era varumärken?

- Marknadsandel och position
- Vilken kvalitet anser du att EMV-varorna i er kategori håller?

4. Anser du att det överlag finns en kvalitetsskillnad mellan leverantörsvarumärken och EMV?

5. Hur stor del tror du att EMV kommer att utgöra i er kategori om 5 år?

6. Har du märkt av EMV:s utveckling i er kategori?

- Hur har det påverkat era varumärken/produkter?
- Har detaljisterna förändrat utbudet av varumärken i kategorin? Har ni påverkats?

7. Likställer du konkurrensen med andra leverantörsvaror med konkurrensen med detaljisternas EMV?

8. Anser du att detaljisterna har kompetens och resurser att utveckla och driva EMV framåt i flertalet *olika* kategorier?

9. Hur har EMV-utvecklingen påverkat ert samarbete med detaljisterna?

10. Använder ni samma konkurrensstrategi mot EMV som mot andra leverantörsvarumärken?

11. Vad kännetecknar en effektiv konkurrensstrategi tycker du?

12. Kan du ge ett exempel på ett företag som du anser har en effektiv strategi mot EMV?

- Skulle du kunna tänka dig att tillämpa en liknande strategi på ert företag?

13. Anser du att ett lämpligt sätt att bemöta konkurrensen med detaljisternas EMV är att vänta och avvakta EMV:s utveckling? T ex lita till ekonomiska konjunkturcyklar och antagandet att konsumenter i större utsträckning köper EMV i sämre ekonomiska tider.

- Vilka för- respektive nackdelar ser du med detta?

14. Skulle ni kunna tänka er att bemöta konkurrensen med detaljisternas EMV genom att distansera och differentiera ert varumärke/produkt ytterligare från EMV-varorna?

- Om ja, på vilket sätt och varför? Om nej, varför inte?
- Vilka för- respektive nackdelar ser du med detta?

15. Skulle ni kunna tänka er att bemöta konkurrensen med detaljisternas EMV genom att reducera prisgapet som finns mellan EMV och leverantörsvaor?

- Vilka för- respektive nackdelar ser du med detta?

16. Skulle ni kunna tänka er att bemöta konkurrensen med detaljisternas EMV genom att introducera ett fighting brand, d v s en produkt med lågt pris och låg kvalitet som är tänkt att skydda Er huvudprodukt mot konkurrensen?

- Vilka för- respektive nackdelar ser du med detta?

17. Skulle ni kunna tänka er att tillverka EMV åt en detaljist?

- Om ja, varför? Vilka för- och nackdelar ser du med det?
- Om nej, varför inte? Vilka för- och nackdelar ser du med det?

18. Antag att ni skulle producera EMV åt en detaljist. Hur tror du att det skulle kunna påverka relationen till detaljisten?

19. Antag att ni skulle få en förfrågan att producera EMV åt en detaljist, och tackar nej till detta förslag. Hur tror du då att relationen skulle påverkas?

20. Är det något övrigt du vill lyfta fram eller önskar tillägga?