



Strategiska förutsättningar för företag på konkurrensutsatt marknad

-

En kvalitativ studie om den finländska livsmedelsmarknaden

Jenna Vähänen

Åbo Akademi

Strategi, ledarskap och organisation

Pro gradu-avhandling

Handledare Stefan Lång

2023

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Strategi, Ledarskap och Organisation	
Författare: Jenna Vähänen	
Arbetets titel: Strategiska förutsättningar för företag på en konkurrensutsatt marknad – den finländska livsmedelsmarknaden	
Handledare: Stefan Lång	Handledare:
<p>Den här studien fokuserar på hur de strategiska förutsättningarna ser ut för företag som säljer på en oligopolmarknad. En oligopolmarknad är en marknad med ett antal stora aktörer som tillsammans har mycket makt och kan påverka marknaden i större grad än andra aktörer. Ett sorts oligopol är duopol där det finns två stora aktörer. I Finland har vi ett utpräglat duopol inom livsmedelshandeln – Kesko och S-gruppen. I den här studien vill jag studera hur leverantörer till dessa distributörer ser på de strategiska förutsättningarna och hur de positionerar och differentierar sig.</p> <p>Det teoretiska ramverket är uppbyggt kring strategi, positionering och differentiering. I teorikapitlet diskuteras också. I teorin lyfts forskning från olika årtionden och i teorikapitlet lyfts också fram några framstående modeller som exempelvis Mintzbergs 5 P och Porters fem krafts-modell.</p> <p>Studien genomfördes som en kvalitativ studie med semi-strukturerade intervjuer. I studien intervjuades fyra informanter från fyra olika företag i livsmedelsindustrin. Företagen som intervjuats hör alla till olika produktgrupper. I intervjuerna har informanterna delat med sig av sina erfarenheter av den finländska livsmedelsmarknaden. I intervjuerna har teman som konkurrens och konsumentbeteende också lyfts fram.</p> <p>Resultaten av studien visar att företagen långt delar erfarenheter och tillvägagångssätt. Både informanter från företag med många år i branschen och företag med mindre erfarenhet. Strategin utformas ofta som ett mönster utifrån den stabilitet som ett system med två stora och starka aktörer ger upphov till. Positioneringen utformas däremot starkt utifrån konsumenterna men det finns en sorts symmetri i att stark position hos konsumenten speglas också i en stark position hos distributören. Leverantörerna understryker också ett starkt behov av att sprida differentieringen till andra områden av verksamheten än bara produktdifferentieringen. Distributörerna vill erbjuda upplevelser och differentieringsstrategin behöver därför vara en väsentlig del av all verksamhet som leverantören bedriver.</p>	
Nyckelord: <i>Strategi, differentiering, positionering, marknad, livsmedelsbranschen</i>	
Datum: 15.5.2023	Sidoantal: 63

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Avhandlingens syfte	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Disposition	4
1.4 Centrala begrepp	5
2 Teoretisk referensram och tidigare forskning	6
2.1 Strategi	6
2.2 Positioneringsstrategi	9
2.3 Differentieringsstrategi.....	13
2.4 Marknader	16
2.5 Sammanfattning	19
3 Metod och analys	21
3.1 Forskningsmetod och intervjuer	21
3.2 Datainsamling.....	25
3.3 Urvalsmetoden	26
3.4 Access.....	27
3.5 Analysmetod.....	28
3.6 Studiens möjligheter och begränsningar	29
3.7 Etiska frågeställningar.....	30
3.8 Sammanfattning	31
4 Analysen och intervjuerna	32
4.1 Presentation av informanterna.....	32
4.2 Marknaden och strategiarbete	33
4.3 Positionering.....	41
4.4 Differentiering	44
4.5 Framtida förutsättningar	50
5 Resultatdiskussion	53

6 Avslutande diskussion	58
6.1 Sammanfattning	58
6.2 Studiens slutsater.....	59
6.3 Studiens begränsningar	60
6.4 Rekommendationer för fortsatt forskning.....	61
6.5 Studiens bidrag.....	62
Källor	64
Bilagor.....	70
Bilaga 1 Frågeformulär på svenska.....	70
Bilaga 2 – frågeformulär på finska.....	71
Bilaga 3 - Mail med förfrågan om deltagande i studien.....	73
Figurförteckning	
Figur 1	8
Figur 2.....	12
Tabellförteckning	
Tabell 1.....	26

1 Inledning

I kapitel ett kommer avhandlingens syfte att presenteras och studiens forskningsobjekt att presenteras och problematiseras. Temat kommer att presenteras med en allmän diskussion om den finländska livsmedelsmarknaden och med hjälp av citat placera leverantörerna och distributören, alltså säljaren och köparen i den här kontexten och också motivera varför det här är ett intressant och viktigt tema.

1.1 Avhandlingens syfte

Syftet med avhandlingen är att analysera hur företag inom den finländska livsmedelsbranschen positionerar och differentierar sig för att konkurrera på en oligopolmarknad. Med min studie vill jag studera hur strategiska förutsättningar ser ut på en oligopolmarknad och hur företag varierar sin verksamhet till att motsvara marknadens förväntningar. Den oligopolmarknad som det syftas på är när leverantörerna säljer sina produkter till en av två stora distributörer: Kesko och S-gruppen. Följande forskningsfrågor behandlas i studien

Hur agerar företag inom den finländska livsmedelsbranschen på en oligopolmarknad?

Hur positionerar och differentierar de sig på marknaden?

Hur kan företagen utveckla sina strategiska förutsättningar på en oligopolmarknad som den finländska livsmedelspartihandelsmarknaden?

Hos företagen intervjuas individer som är insatta i organisationernas kundstrategier, marknadsföring eller annars har god insikt i stora delar av företagets verksamhet.

Temat är viktigt och presenteras mera genomgående i problemdiskussionen, men redan här kan saker som framtiden för den finländska livsmedelsbranschen och hurudan roll de inhemska leverantörerna har hos Kesko och S-gruppen nämnas. I den här studien utforskas den här relationen utifrån leverantörernas synvinkel. Exempel på andra frågor som tangeras är private label-produkter och annat samarbete mellan leverantörer och distributörer.

1.2 Problemdiskussion

Den finska marknaden för livsmedel består av två stora aktörer i Kesko och S-gruppen. Dessa två har nästan 85 % av marknaden (Komulainen 2018) under sin kontroll vilket ställer stora krav på de aktörer som distribuerar produkter till de stora distributörerna och deras butiker. De har olika tillvägagångssätt för hur de utarbetar sina sortiment (Komulainen 2018) vilket leder till utmaningar för företag som vill ha ut sina produkter till båda dessa aktörer och dessutom flera andra, exempelvis Lidl

Det här är något som Komulainen (2018) har forskat i, hur de två kedjorna uppnått sin nuvarande roll idag. Komulainen kommer till att det grundar sig i beslut som fattades redan för närmare hundra år sedan. Det säger sig självt att om endast 15 % av hela marknaden styrs av någon annan än Kesko och SOK har dessa två grupper stor makt och möjlighet att ställa krav på leverantörer. Keskos och S-gruppens makt syns exempelvis konkret i att de utövar elektronisk auktion för private label-produkter (på svenska egna märkesvaror) för att komma undan så billigt som möjligt (Tammilehto 2022).

Suomalaisia elintarvikevalmistajia edustava Elintarviketeollisuus suhtautuu SOK:n ja Carrefourin yhteistyöhön kaksijakoisesti. Se voi avata ovia suomalaistuotteiden kansainvälistymiselle, mutta herättää myös huolta. (Hiilamo, 2022)

Det går tydligt att utläsa i citatet ovan att finländska tillverkare av livsmedel är oroliga över den utveckling som exempelvis S-gruppen fört genom att vända sig till utländska butiks kedjor som det franska märket Carrefour. Leverantörerna måste både kämpa med att hitta nya sätt att förbli relevanta eftersom längre fram kommer inte prisnivån vara ett sätt att påverka, det finns dock förhoppningar om att det skulle vara möjligt att sälja sina produkter alltså finländska livsmedel utomlands. Det beror alltså mycket på hur S-gruppen förvaltar samarbete med utländska aktörer. Det kan också gå i en mycket oönskad riktning där de stora distributörerna föredrar utländska märken framför inhemska.

Den resultatnivå vi nått bevisar att Kesko är en stark aktör inom handeln och att vår strategi fungerar också efter pandemin och i den nuvarande osäkra marknadsmiljön. (Stenbacka, 2022)

I en annan artikel där Keskos kvartalsresultat presenteras diskuterar Kesko hur de fortsatt anser sig vara en stor aktör, och här understryks den egna strategin som en viktig del av resultatet och möjligheten att lyckas under svåra omständigheter. En fråga som uppkommer genom dessa uttalanden är hur flexibla leverantörerna varit eller om de alls påverkats?

Hän myös toteaa, ettei S-ryhmä voi määrävän markkina-aseman toimijana etukäteen indikoida mahdollisia toimenpiteitä (Kaskela 2022)

I ett annat citat konstaterar S-gruppens fältchef att man inte kan avgöra hur eventuella tillvägagångssätt kommer se ut. Med det här syftar man på hur marknaden utvecklar sig och om inflationen tilltar eller avtar. Det här blir också ett orosmoment för leverantörer som söker tydligare anvisningar på vad som efterfrågas.. Vad det här ska betyda går dock att ifrågasätta i och med att Kesko säger sig ha starka indikatorer på att dagligvaruhandeln kommer att fortsätta utvecklas oberoende av den pågående

inflationen. Kesko konstaterar att kostnaderna har blivit högre men att rörelseresultatet ändå hålls på en vettig nivå. Det vore intressant att veta hur leverantörerna upplever situationen och speciellt inom livsmedelsbranschen där det tycks vara så att många dras med stora problem gällande lönsamhet på grund av den rådande situationen. Nedanför citatet i fråga.

Päivittäistavarakaupan markkinakehityksen ennakoidaan jatkuvan kokonaisuutena vakaana osaltaan hintainflation tukemana. Keskolla on vahva asema kaikilla ruokakaupan osa-alueilla. Tästä johtuen liikevoiton ennakoidaan pysyvän edelleen hyvällä tasolla kustannusten noususta huolimatta. (Af Heurlin 2022)

Det är intressant att fundera på vad Kesko syftar på när man säger att alla delområden i dagligvaruhandeln är starka. Ser också Keskos leverantörer situationen som sådan? Det blir en sorts kontrast mellan hur Kesko (också S-gruppen) ser på sin relation till leverantörerna och hur leverantörerna ser på sin relation till distributörerna.

1.3 Disposition

Avhandlingen består av sex kapitel och här ges en kort presentation av dessa kapitel och deras innehåll. Efter det första kapitlet som är en allmän inledning till studien följer ett kapitel med studiens teoretiska referensram och presentation av tidigare forskning kring ämnet. Kapitlet behandlar teorier kring strategi, positionering, differentiering och marknader.

Kapitel tre behandlar studiens metod. Kvalitativ forskning behandlas som begrepp och den för studien valda metoden presenteras. Det redogörs för studiens analysmetod och andra frågor som forskningsetik, studiens begränsningar och hur studiens data insamlats.

Kapitel fyra presenterar det insamlade materialet med hjälp av analysen. Empirin presenteras och stöds av teorin.

Kapitel fem är resultatdiskussion. Här utvecklas analysen för att besvara syftet och de uppsatta forskningsfrågorna och anknyts till den tidigare forskningen.

Det sista kapitlet, det vill säga kapitel sex är till för att sammanfatta studien. Studiens slutsatser presenteras. Reflektioner kring studien och rekommendationer till fortsatt forskning framför.

Till sist följer källförteckningen med de referenser och källor som använts i studien. Efter källförteckningen presenteras olika bilagor som exempelvis frågeformuläret som använts i studien och andra bilagor som varit en del av avhandlingen.

1.4 Centrala begrepp

När ordet leverantöre används syftar jag på informanterna alltså företag som säljer sina produkter till Kesko och S-gruppen. När ordet distributör nämns syftar jag på S-gruppen och Kesko. När butik nämns i exempelvis analysen i olika citat har informanterna syftat på någon av gruppernas butiker som exempelvis Prisma eller Citymarket. I vissa citat talas det om SOK (det finska namnet på S-gruppen) och i vissa fall om ett specifikt andelslag inom S-gruppen exempelvis TOK (Turun osuuskauppa).

I studien används ibland begreppet private label-produkt. Ordet har en svensk översättning men i citaten använder informanterna ofta ordet private label. Ett begrepp som används både på finska och svenska inom livsmedelsbranschen. Med det här syftar man alltså produkter som säljs under S-gruppens eller Keskos egna märken men som tillverkas av en av gruppernas leverantörer.

2 Teoretisk referensram och tidigare forskning

I det här kapitlet presenteras för avhandlingen viktiga teorier och begrepp. Kapitlet kommer att fungera som ramverk för analysen. I teorikapitlet förekommer teori kring strategi, positionering och differentiering. Olika marknadstyper och marknadsteorier presenteras också.

2.1 Strategi

I Dressler (2004) diskuteras hur organisationer och grupper diskuteras och jämförs. Inom forskningsområdet för organisation och ledning ställer vi oss ofta frågan: Är de organiserade rätt? Det här görs för företag, idrottslag och exempelvis politisk verksamhet. Vi vill veta hur den som är bäst gör det. Vad ligger bakom framgångarna? Dressler (2004) fokuserar mycket på strukturens roll i relation till strategi. Dressler (2004) konstaterar att oberoende hur strukturen ser ut kommer den effektiva organisationen ha en strategi som interagerar med strukturen. Med andra ord ju bättre strategin går att implementera i den aktuella strukturen desto bättre kommer organisationen att prestera. Organisation som struktur är inte det enda sättet att strategisera på. Till näst följer en presentation av en väldigt känd modell.

Frågas en lekman vad en strategi är kommer hen antagligen att lyfta fram att strategin är en plan. Plan är ett av de fem P: na som Mintzberg (1987) använder sig av. Organisationen har ett mål de vill nå och en strategi är en plan för att uppnå målet. I en historisk kontext kan krigföring se som en strategi för att besegra fienden eller skaffa mera land. Man vet vad man vill, vad man har och vad man kan. Med dessa verktyg kan en strategi utarbetas för att nå dit.

I en organisationskontext har strategier skapats proaktivt och är välarbetade (Mintzberg 1987). Organisationer som utifrån sett verkar fungera anses ofta ha en bra strategi. De måste ha gjort något rätt för att befinna sig i den nuvarande situationen. Det är värt att poängtera att strategier kan utgå från olika faktorer och de utarbetas olika beroende på den här faktorn. Exempelvis de fem P: na av Mintzberg (1987) - plan, ploy, pattern, position och perspective (på svenska plan, knep, mönster, position och perspektiv). Det är viktigt att poängtera som också Mintzberg (1987) gör att definitionerna inte styr över en annan och definitionerna går ofta in i varandra och många strategier idag påverkas av många olika faktorer.

Enligt Mintzberg (1987) kan P:et som står för ploy förklaras med att företag utför en ploy eller gimmick för att rubba konkurrenterna. En ploy är ofta oförutsägbar och kan med sitt överraskningsmoment orsaka oroligheter för konkurrenterna. Följande P alltså mönster betyder att företaget skapar sin strategi från tidigare erfarenheter och upplevelser. Risker försökas undvikas genom att strategin grundar sig på vad man vet, inte vad man tror kan hända. Nästa P positionen diskuteras mera ingående i följande underkapitel men kan anses vara en strategi som grundar sig starkt i konkurrenterna och vad de tillåter. Den strategiska positioneringen är mycket väsentlig på alla marknader med fler än en aktör (Mintzberg 1987). Det sista P:et alltså perspektivet kan vara något svårare att förstå beskrivning. Perspektiv kan ses som exempelvis hur strategin påverkas av företagskulturen alltså faktorer som företaget själva har större möjlighet att påverka exempelvis värderingar.

Studiens fokus gör strategi som position ett stort foku eftersom marknaden är väldigt konkurrensutsatt. Det är viktigt att vara medveten om strategins olika dimensioner och utgångspunkter. Strategin som plan är för många den kanske mest bekanta men ser man på de andra P:na och Mintzbergs (1987) förklaringar kring strategi kan man säga att de är i viss mån i växelverkan med varandra. En strategi idag kan bygga på mer än bara ett av dessa Pn.



Figur 1 Mintzbergs 5 Ps (<https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>)

Det som eventuellt talar emot Mintzbergs (1987) och Porters (1979) modeller är att strategi nuförtiden är en väldigt rörlig process (Lan 2023). Problemet är att omvärlden förändras snabbare än någons. De strategiska förutsättningarna är väldigt krävande och att endast anpassa sin strategi till ett P eller basera den bara på Porter (1979), som främst avgör hur vinnstgivande en marknad är, är inte möjligt. Det är svårt att sammanfatta ett så stort begrepp som strategi i diverse modeller.

Den kanske tydligaste bristen båda figurerna har är att de har skapats då den digitala utvecklingen inte var lika långt hunnen och i liten utsträckning. Utvecklingen hade

inte nått hela samhället och vanliga företag hade inte tillgång till allt som de har idag. Debrulle, Steffens, De Bock, De Winne och Maes (2023) diskuterar hur teknologi kan vara en strategisk fördel och ofta är det idag. Generation z bildar större delen av organisationer idag och i framtiden har helt andra tekniska kunskaper än många tidigare generationer och ofta är den traditionella strategilitteraturen skriven då teknologiska utvecklingen och informationstillgången var begränsad. Samtidigt betyder det inte automatiskt att en äldre modell inte går att tillämpa idag, man behöver bara vara medveten om vad som bör tas i åtanke och var det placeras.

Den Hond och Moser (2023) diskuterar länken mellan företag och samhället och lyfter fram att teknologisk kompetens är väsentligt för företagen att lyckas idag eller att väl teknologiskt utvecklade företag ofta klarar sig bättre. Det här är väldigt viktigt och det går inte att heller undgå teknologiska faktorer i strategisk utformning och utveckling (den Hond och Moser 2023).

2.2 Positioneringsstrategi

Företag kan ha som målsättning att vara marknadsledaren, lågkostnadsalternativet eller det som medelinkomstgaren köper. Oberoende av var de vill placera sig gäller det att ha en utarbetad plan. Företagen har en del information att tillgå om sina konkurrenter eller konsumenters preferenser men inte all den information företagen behöver. Det här problematiseras också i Trout och Rivkin (2010) där de konstaterar att positionering inte handlar om vad man vill göra utan vad konkurrenterna tillåter. Det ligger med andra ord stor vikt på konkurrens i Trout och Rivkins (2010) definition på positionering. Positionen måste alltså baseras på existerande premisser som man dessvärre inte alltid själv kan påverka.

Med konkurrens syftar vi inte alltid endast på direkt konkurrens exempelvis med andra leverantörer, samhällets förväntningar kan också ses som en typ av konkurrens. Företagens verksamhet utmanas av nya värderingar och kulturer. Ett tydligt exempel

på det här är grön marknadsföring. Hållbar affärsverksamhet har blivit en allt större del av företagens positionering (Moravcikova, Krizanova, Kliestikova och Rypakova 2017). En position som baserar sig på populära värderingar kan bli en väldigt viktig konkurrensaktig fördel, en fördel som exempelvis Kesko och S-gruppen kan fästa extra mycket vikt vid val av leverantöre. Precis på samma sätt som en konsument kan välja en ekologisk produkt över en icke-ekologisk.

I Sair, Rafiq, Asghar, Ulfat, Jamil och Abbas (2014) diskuteras skillnaden mellan position och positionering för organisationer. Positionen anses vara konstant och består av konsumenternas syn på ett företag och dess produkter och var det placerar sig på marknaden. Företag har ett antal befästa positioner medan positionering innebär att hitta fler positioner att befästa.. Sair et al. (2014) påpekar att positionering kan gälla endast vissa produkter för att hitta nya kundgrupper, exempelvis om ett företag positionerar sig med produkter för medelinkomsttagare och vill nå en ny kundgrupp för att utvidga sitt segment. Som tillägg till den här diskussionen poängterar Herrmann och Huber (2000) hur positionering både handlar om produkt och varumärke.

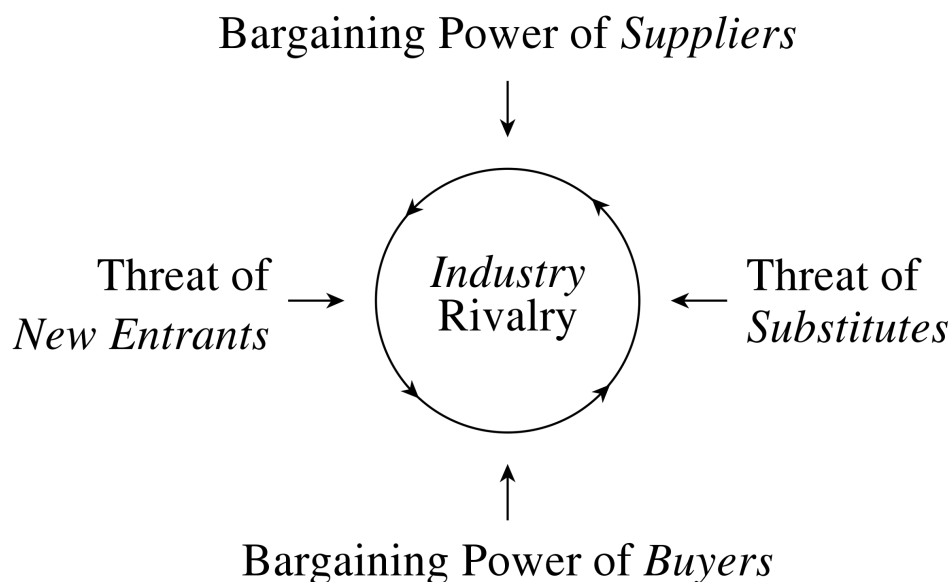
Positioneringen kan alltså handla både om en specifik produkt och företagets image. Det handlar alltså om vilken roll företaget har på marknaden och var konsumenten förväntar sig hitta företaget. Positioneringen ses som ett verktyg av Ries och Trout (1981) i en värld där informationen är oändlig och företagen måste hitta nya sätt att implementera marknadsföring om produkter hos konsumenterna. Ries och Trout (1981) poängterar hur positioneringen kretsar kring enkla och lättförståeliga meddelanden som tilltalar konsumenterna. Positioneringens a och o ligger i att förstå dem som köper. Ries och Trout (1981) tyckte redan på 80-talet att mängden information var stor, man kan bara tänka sig hur svårt det är idag för företag att navigera och hitta sina konsumenter.

Positionering kretsar enligt Ries och Trout (1981) kring att vara först med något eftersom det lättare etsar sig in hos en konsument även om konkurrenterna också skapar liknande produkter. Ries och Trouts (1981) idé om positionering och vikten av att vara först med något kan också påträffas i Kim och Mauborgnes (2004) ”Blue ocean strategy” där företagen uppmanas hitta nya marknader. Positionering på ett blått hav anses vara bättre än att positionera sig på ett rött hav som är så pass trångt att det blivit rött eller blodigt som är det begrepp som Kim och Mauborgne (2004) använder eftersom det finns alldeles för många aktörer. Blåa hav blir tyvärr svårare med tiden att upptäcka och den här positioneringstrategin är väldigt svår att utöva (Kim och Maugborne 2004).

Det finns olika strategiska modeller och verktyg och en del av dem har redan tiotals år varit en stor del av strategiarbetet. En av dessa är den så kallade femkraftsmodellen utarbetad av Michael Porter (1979). Modellen i visuell form har oftast konkurrens symboliskt i mitten eftersom det är den som enligt Porter (1997) avgör hur vinstkraftig en bransch eller industri är. De krafter som kommer utifrån är faktorer som kan inträffa och därför alltid bör beaktas. Konkurrensen är den situation företagen alltid befinner sig i medan krafterna runt omkring kan dyka upp eller inträffa överraskande.

Porters femkraftsmodell är en bra modell och ett bra verktyg i strategiutvecklingen men samtidigt ligger fokuset starkt på hur stora chanserna att göra vinst är (Porter 1979). Plötsliga förändringar utanför marknaden är inte lika förutsägbara och är frikopplade från exempelvis hur ekonomin överlag ter sig. Det är onekligen svårt att inte dra paralleller till den nuvarande världssituationen. Höjda el-priser orsakar också problem för leverantörer och många har blivit tvungna att omvärdera ifall deras verksamhet är fortsatt lönsam. Den allmänna inflationsnivån orsakar också problem för konsumenterna och deras köpkraft. Köparnas köpkraft är väldigt viktig för att företag i Porters (1979) konkurrens ska klara sig. Dessutom befinner sig leverantörerna i en situation där de har två köpare. Porters modell har kanske inte skapats för att användas i dubbla sammanhang.

Inom livsmedelsbranschen som är studiens fokus är redan den nuvarande konkurrensen hård. Den innebär många konkurrenter och dessutom erbjuds i viss mån väldigt identiska produkter. Dessutom är det lätt att göra intrång på marknaden i teorin, exempelvis få regleringar kring vem som får sälja. Nya aktörer betyder inte alltid att marknaden påverkas på längre sikt ifall den nya aktören inte lyckas hitta någon position och ta sig in i konkurrensen (Porter 1979), Aktörer lämnar också konkurrensen ibland, ofta ställer vi oss vid en hylla och inser att produkten eller företaget inte längre existerar. Substitut och köparens förmåga att förhandla går hand i hand (Porter 1979) eftersom konsumenten kan byta ut exempelvis fisk mot något annat som är billigare ifall han eller hon vill. Konsumenter som vecka efter vecka handlar exakt samma produkter och inte gör några variationer är sällsynt. Variation är ett faktum och i all synnerhet med det nuvarande världsläget, kriget i Ukraina och efterdyningarna av pandemin och den inflationsvåg som världen befinner sig i.



Figur 2. Porters fem-kraftsmodell

(https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis)

En ny produkt är inte det enda sättet att positionera sig, vilket Ries och Trout (1981) poängterar. Genom att innovera sin position har företag också möjligheter att lyckas på en marknad. Du kan med andra ord ha en produkt som har många substitut så länge du klarar av att skapa en ny positioneringsstrategi. Positionering handlar också om att skapa nya varumärken då en innovation av ett redan existerande inte längre fungerar. Livsmedelsbranschen består ofta av stora koncernbolag och koncerner kan välja ur portföljen ett nytt varumärke att marknadsföra och under det här varumärket sälja en viss produkt.

2.3 Differentieringsstrategi

Enligt Spencer, Joyner och Salmon (2009) har både inhemska och utländska marknader utvecklats enormt teknologiskt, konkurrensen vuxit och kunderna blivit kunnigare. Det här ställer större krav på organisationer för att upprätthålla praktiker som gör det möjligt för dem att svara på utmaningarna. Företag söker sätt att konkurrera på eftersom det är ett krav för att befästa sin position. Det här konstaterar också McMillan och Magrat (1997) genom att säga att differentiering är en del av de strategier som är mest lönsamma. Dock menar McMillan och Magrat (1997) att det här inte endast bör koncentreras till produkter och betjäning. Varenda kundkontakt är en chans att utöva värdeskapande.

Livsmedelsbranschen är en mycket homogen bransch där det finns många produkter som påminner om varandra och differentiering är en viktig del av processen. Precis som Spencer et al. (2009) också säger finns det många strategier för att differentiera sig. Det är dock svårt att välja bland strategierna vilken som ger bäst resultat eftersom det kan vara svårt att veta vad målgruppens behov är och i många fall vilket behov företagen vill besvara då det inte är möjligt att tillfredsställa alla.

Dickson och Günter s(1987) verk är något äldre men diskuterar också att fastän det finns en tydlig kunskap om statistik och data som kan hjälpa företag att ta reda på vad deras konsumenter gillar inte endast räcker till för att avgöra hur de ska differentiera sig. Marknaden är svårläst och konsumenternas vanor ändras fort. Det

vi vet idag kan beroende på världsläget vara förändrat imorgon. Även om leverantörerna anser sig ha kontroll över konsumenternas behov räcker det ändå inte till. Konsumenterna måste nås via olika butiker, både mindre lanthandlare och större hypermarketer. Säljaren måste veta när, var och hur kunderna vill utföra sina inköp.

I Danso, Adomako, Amankwah-Amoah, Owusu-Agyei och Konadu (2019) diskuteras differentiering som att skapa produkter och tjänster som är överlägsna och svåra att efterskapa. Enligt Danso et al. (2019) är priserna oftast också högre eftersom produkterna åtnjuter större efterfrågan på grund av deras exklusiva natur. I artikeln som diskuterar strategi ur ett hållbarhetsperspektiv ser man dessutom klimatkrisen som ett sätt att skapa produkter som är nyttiga för miljön. Miljömedvetna konsumenter är villiga att investera i dyrare produkter i stället för produkter till en låg kostnad med sämre förutsättningar för miljön.

Differentieringsstrategin anses också vara mera långtgående om produkten är lyckad och konkurrenterna inte erbjuder samma. Det här är dock i viss mån utopi inom livsmedelsbranschen eftersom en nyskapande och exklusiv produkt inte länge kommer att inneha den här positionen. Konkurrenterna kommer snabbt vara framme med en liknande produkt för att inte gå miste om marknaden.

Differentiering som begrepp är dock omdebatterat i litteraturen vilket är något som Sharp och Dawes (2001) tar fasta på när de diskuterar existerande definitioner och genom en litteraturoversikt utvidgar definitionen. De tar speciellt avstamp i hur differentiering och lönsamhet inte alltid korrelerar och varför det inte heller är det mest relevanta. Det här är något som med andra ord talar emot Danso et al. (2019). Differentieringsstrategin är med andra ord inte alltid lönsam eftersom vissa produktgruppers konsumenter inte anser att kvaliteten är så väsentlig jämfört med priset. Här kan man också fundera över varumärkets värde för en produkt eller tjänst för hur en differentieringsstrategi fungerar.

I två citat av Kaskela (2022) lyfts det fram hurdana mål bägge affärsgrupper har. För att sammanfatta är båda ute efter att erbjuda lågkostnadsalternativ eller

erbjudandeanternativ. Dessutom poängterar S-gruppens fältchef att S-gruppen vill vara med och trygga den finländska livsmedelsförsörjningen. Med andra ord har leverantörerna getts möjligheten att bekanta sig med några av distributörernas differentieringsmål och kan implementera dem i sitt differentieringsarbete. I en situation med höjda priser är det alltså knappast lönsamt för företagen att komma ut med produkter i en hög prisklass eftersom enligt kommentarerna i citaten nedan kommer de inte att prioriteras i ett sortimenturval.

SOK: N KENTTÄJOHTAJA Arttu Laineen mukaan S-ryhmän tavoitteena on myydä valikoimaansa mahdollisimman edullisesti kuluttajille, mutta pyrkiä samalla huolehtimaan suomalaisen ruoantuotannon kannattavuudesta. (Kaskela 2022)

Keskon päivittäistavarakaupan toimialajohtaja Ari Akseli sanoo Keskon panostavan tarjousvaihtoehtojen lisäämiseen. (Kaskela 2022)

Kotler och Keller (2012) har en definition på differentieringsstrategi och menar att de faktorer organisationer använder för att differentiera sig och sitt marknadsutbud med innebär produktdifferentiering, personaldifferentiering, differentiering av distributionskanaler och differentiering av organisationens image. Dessa kan sedan utvecklas med differentierad marknadsföring till flera grupper, men också genom att se till att konsumenterna eller köparna blir medvetna om vad de har att erbjuda (Kotler och Levy 1969).

Det här är något som företag inom agrikultur eller lantbruk har börjat utnyttja efter att tidigare ha sett kostnadseffektivitet som det enda sättet att differentiera sig på (Ehmke 2008). Många av de företag som ingår i studien använder sig av råvaror från lantbruksbranschen och därför är det här en relevant faktor för dem att ta i åtanke. Konkurrensen bland leverantörer har också ökat. Underleverantörerna kan med andra ord också ses som en del av differentieringen genom att leverantörerna exempelvis

marknadsför sig med att man använder produkter från ett visst jordbruk eller ett specifikt djur, dels använder sig av det här som en differentieringsstrategi. Olika kvalitetsstämplar har stor betydelse för många idag. Med andra ord har leverantörerna ett behov av att differentiera sig både hos affärskedjorna och hos konsumenterna.

2.4 Marknader

För att diskutera den finska livsmedelsbranschen krävs det en inblick i hur marknaden ser ut. Precis som det nämns i inledningen säljs de flesta livsmedlen inte direkt till konsumenterna utan via en av de stora distributörerna S-gruppen eller Kesko. På den finska marknaden finns också andra aktörer, exempelvis Lidl som har cirka tio procent av marknaden och endast cirka fem procent tilldelas andra aktörer. Beroende på källa har de två stora kedjorna tillsammans nästan 80–85 procent av dagligvaruhandeln stor makt gällande livsmedelsmarknaden och dess utveckling.

Här följer en introduktion till de vanligaste marknadstyperna. Enligt Bergh och Jakobsson (2014) existerar följande typer av marknader: monopol, monopolistisk konkurrens, oligopol och monopsoni. Dessutom används begreppet fullständig konkurrens inom nationalekonomin men begreppet är problematiskt i och med att fullständig konkurrens är i princip utopi. En marknad med fullständig konkurrens kräver att alla konkurrenter känner till priserna och att marknadspriset är det som gäller och det enda som köparna är villiga att acceptera (Stigler 1957).

Monopol är marknadstyp som uppstått till följd av exempelvis regleringar eller naturtillgångar och är en marknad med endast en aktör (Bergh och Jakobsson 2014). Stigler (1957) betonar att monopol är en marknad med fullständig konkurrens i och med att den uppfyller kriteriet för information, men samtidigt kunde det hävdas att den saknar exempelvis möjlighet att ge sig in på marknaden och att antalet aktörer är för litet (Stiegler 1957).

Den monopolistiska konkurrensen är något svårdefinierad men kunde beskrivas som en marknad med många konkurrenter vars produkter liknar varandra. Dock är produkterna inte tillräckligt lika för att kunna substitueras direkt med en produkt av konkurrenterna (Bergh och Jakobsson 2014). Inom livsmedelsbranschen är monopolistisk konkurrens med andra ord inte aktuellt på grund av att produkterna oftast kan substitueras. Det här på grund av att möjligheterna till att differentiera sig är mindre än inom många andra branscher.

Utöver dessa existerar också monopsoni som är marknader som definierats av köpkraften, det vill säga att de endast har en köpare (Bergh och Jakobsson 2014). Marknaden kan ha flera producenter men de produkter som tillverkas har endast en köpare. Ett av de mest typiska exemplen är exempelvis militärt material som också Bergh och Jakobsson (2014) använder.

Den sista marknadstypen att presenteras är oligopol som definieras med att marknaden innehåller många aktörer, men samtidigt har inte alla aktörer lika stor makt att påverka eller ens utrymme på marknaden (Bergh och Jakobsson 2014). Den finska marknaden för butiker är ett tydligt exempel på oligopol eller ett parallellt begrepp som heter duopol. Som det i inledningen konstaterats (Komulainen 2018) innehar Kesko och S-gruppen tillsammans hela 85 % av marknaden. Det är väldigt svårt för resterande 15 % att göra något som skulle påverka exempelvis deras inköpspris eller liknande utan det är dessa aktörer som har råd att göra de modigaste spel dragen.

Det är värt att påpeka att duopol ofta definieras som en sorts oligopolmarknad med endast två konkurrerande säljare (Singh och Zhu 2008). I praktiken finns det inga marknader idag som faktiskt endast innehåller bara två säljare men oligopolmarknader syftar på att marknadsledarna har en så pass omfattande del av den att makten främst ligger i dessa företags händer. Andra utmärkande kännetecken är att om en av dessa gör stora prisändringar eller annat som påverkar marknaden tvingas de andra mindre säljarna att ta efter (Nabin, Nguyen, Sgro och Chao 2014). Motsatt händelse skulle däremot knappast leda till lika stor förändring. Utmärkande

är ofta att de kan påverka priserna, och konsumenterna blir tvungna att betala mer än vad som skulle vara fallet om det vore fullständig konkurrens. Här blir situationen för de företag som säljer sina produkter via butikerna extra sårbara. Leverantörerna blir tvungna att acceptera de priserna som butikskedjorna eftersträvar. Vill distributören sälja morötter för en euro kilot blir det svårt att säga nej och inte erbjuda produkter till ett lämpligt köppris. Med andra ord kan vetskapen om vad konsumenterna föredrar användas av distributörerna som ett verktyg i priskampen och leverantörerna tvingas acceptera distributörens krav på köppris.

Brennan, Canning och McDowell (2007) diskuterar hur B2B-marknader ofta också är oligopoler vilket leder till att risken för aggressiva förändringar i prisnivån ökar. Det här betyder att organisationer blir tvungna att se på prissättning som en process och inte som ett definitivt beslut. Det här kan se som ett speciellt viktigt verktyg för den rådande marknadssituationen i Finland, både på grund av konkurrenternas drag och på grund av hur de olika distributörerna reagerar och vilket sortiment de vill erbjuda sina kunder. Har de en sådan strategi att de vill sälja det billigaste på marknaden och om en av konkurrenterna sänker sina priser, kan de bli tvungna att agera kvickt gällande sin prissättning.

I Kotler och Keller (2006) diskuteras marknadsföringens olika aspekter och många citat ur detta verk berör direkt marknader. Marknadsföring handlar inte endast om att göra reklam, marknadsföring kan jämföras med krigsföring. Namnet ger associationer till något specifikt men målet är större. Målet med marknadsföring är att navigera på en marknad och helst erövra så mycket som möjligt av den. Kotler och Keller (2006) konstaterar att i slutändan är det värdet på samarbetet som är det väsentliga och inte längden.

Det här förespråkar för organisationer ett behov att differentiera sig kvalitetsmässigt. Företag måste utveckla sina produkter, sin service och sin affärsgång för att motsvara dagens förväntningar. Företag kan inte falla tillbaka på sina tidigare framgångar eller relationer utan förr eller senare kommer samarbetet att krascha utan en omvärdering

av sin differentiering och positionering. Kvalitet som begrepp kan dock variera beroende på tid och rum.

Marknadsföringens kärna är att möta behov på ett vinstgivande sätt (Kotler och Keller 2006). Med andra ord kommer vi tillbaka till hur stor vikten av differentiering och positionering är. Begreppet ”Marketing management” som yttras av Kotler och Keller (2006) är ett beskrivande begrepp för de metoder och vetenskaper bakom lyckade marknadsval och hur man på bästa sätt skapar värde för köparen. Säljaren leder och hanterar alltså marknadsföringen. Samtidigt är det här med val av marknad exempelvis på den marknad som ligger som bakgrund för studien inte riktigt lika flexibel ur en mera global utgångspunkt som Kotlers och Kellers (2006) verk beskriver. Den finländska livsmedelsmarknaden är knappast lika lukrativ för en utländsk leverantör som har tillgång till många andra marknader med bättre utgångspunkt. Speciellt eftersom Kotler och Keller (2006) har några kriterier för ett utbyte och där ett är att båda har frihet att acceptera eller avslå ett erbjudande. Ett annat kriterie är att det är önskvärt att och lämpligt att utföra handel sinsemellan. Som konstaterades tidigare är en oligopolmarknad ofta krävande på grund av att makten tillfördelats två eller flera aktörer som i princip styr marknaden. Med andra ord motsvarar inte den finländska marknaden Kotler och Kellers (2006) kriterier.

2.5 Sammanfattning

I teorikapitlet har olika modeller och litteratur presenterats för att få en omfattande bild av strategi som forskningsområde. Utöver det här har också olika marknadstyper presenterats för att kunna motivera användningen av begreppet oligopol eller duopol om den finländska marknaden.

För att förstå den fortsatta studien är det väsentligt att vara bekant med allmänna definitioner om strategi, positioneringsstrategi och differentieringsstrategi. Förutom allmänna definitioner är det också viktigt att vara medveten om alternativa teorier

eller nyare forskning inom ämnet. Utöver det här anser jag också att modellerna som lyfts fram det vill säga Mintzbergs 5 Pn och Porters femkraftsmodell, är en viktig del av den fortsatta studien.

För att ännu lyfta fram en viktig del från teorikapitlet är användandet av litteratur från traditionell organisationsteoretisk synvinkel och användandet av exempelvis Kotler och Keller (2012) som rör sig traditionellt i marknadsföringsfältet. Det här är en studiens styrkor i och med att den använder sig av litteratur från olika forskningsområden. Jag tänker också än en gång understryka hur tvärvetenskapligt forskning av marknader och marknadsstrategier kan vara. Ämnet kräver förståelse för fler än bara en forskningsgren. Teorikapitlet är väldigt omfattande och ibland väldigt detaljerat. Tanken är ändå att identifiera de stora linjedragningarna kring exempelvis Porter (1979) och Mintzberg (1990).

3 Metod och analys

I metodkapitlet presenteras hur avhandlingens material har samlats in och hur det senare har analyserats. En viktig del av kapitlet är också en diskussion av metod och motivering av den valda metoden för avhandlingens syfte. Kapitlet behandlar också etiska forskningsfrågor och begränsningar som studien innehåller.

3.1 Forskningsmetod och intervjuer

Begreppet metodologi innebär en process som förklarar hur för en studie eller forskning är uppbyggd och varför. Metoderna som används ska motiveras och framföras på ett sådant sätt att läsaren kan förstå hur och varför studien ser ut som den gör (King, Horrocks och Brooks 2019). Det är i forskning väsentligt att skribentens åsikter inte speglas för mycket i en studie, svaren ska analyseras som de är och inte baserat på forskarens preferenser. Objektiviteten innebär att man baserar sin tolkning och analys på teori eller annan bakgrundsinformation. Forskaren kan ställa teser och vad han eller hon tror kommer att vara utfallet men intervjuer och material ska inte tolkas på ett förutsägbart sätt.

Något som exempelvis Eriksson och Kovalainen (2015) lyfter fram är behovet av ett tydligt fokus. Det här är något som gäller både kvalitativ och kvantitativ forskning. King et al. (2019) understryker starkt objektivitet och det här går att kombinera med Eriksson och Kovalainens (2015) ställningstagande. Som exempel kan en forskare ta reda på vilken kurs Åbo Akademi studerande gillar bäst och det är då fokuset och teorin och metoden ska spegla det här. Det blir icke-objektivt om forskaren styr informanterna till vissa svar eftersom att han eller hon antar att alla ska gilla en viss kurs. Men med ett tydligt syfte och objektivt förhållningssätt har studien alla möjligheter att lyckas.

Ofta anses kvalitativa studier vara mera kreativa men här syftar man också på att metoderna är mera fria eller öppna. En intervju känns säkerligen mycket mera levande än en elektronisk enkät. Båda har sina fördelar och nackdelar. I en kvantitativ studie har man sällan möjligheten att fråga varför medan i en kvalitativ studie kan man inte förlita sig på olika statistiska verktyg och svaren måste tolkas på ett annat sätt. Som Eriksson och Kovalainen (2015) nämner måste man i en kvalitativ studie akta sig för att öppna upp diskussionen för mycket så att den hamnar på sidospår och den ursprungliga frågan förblir obesvarad.

Det som är mest framstående med kvalitativa studier och forskning överlag är att jämföra med redan existerande litteratur och forskning. Forskaren ska kunna hitta samband men också upptäcka brister med tidigare forskning eller besvara frågor som man helt enkelt tidigare inte hittat svar på (Bryman, Bell och Harley 2015). För att kunna göra det här krävs det att de teorier och tidigare forskning som studien byggs upp på uppfyller en del kriterier varav ett av de viktigaste är att den bör vara trovärdig (Patton 1999). Teorikapitlet ska alltså vara tillräckligt omfattande, stödja den valda metoden exempelvis vara grund till frågorna man ställer i en intervju och sedan också användas i andra delar av studien så som analysen. Det är viktigt att lyfta fram som exempelvis King et al. (2019) säger att den tidigare forskningen inte alltid är det samma som teori. Det här ger dock upphov till behovet av fortsatt forskning. Nämligen genom att ifrågasätta och skapa ny forskning som styrkar tidigare resultat eller ge upphov till nya forskningsområden. Teorikapitlet är ändå ett sorts bevis på forskarens intresse och uppskattning för tidigare forskning. Med den egna analysen bidrar man med egen tolkning och fortsättning på ett forskningsområde.

Denna studie kommer att utföras som en kvalitativ studie. Motiveringen är att som exempelvis Glasser och Strauss (1966) lyfter fram är materialet som används ofta rikare eller mera omfattande och det är mera användbart i en kvalitativ analys jämfört med en kvantitativ forskningsmetod som har ett mera koncentrerat material. Glasser och Strauss (1966) säger också att kvantitativa data också används då en

studie eftersträvar generaliserbarhet vilket inte alltid är fallet med kvalitativa studier. Bör dock påpekas att idag finns nya sätt att analysera kvantitativ data men det är svårt att jämföra med det material som en kvalitativ studie åtminstone i min studie skulle ge. Som exempel skulle jag kunna utföra min studie med enkäter och exempelvis ställa väldigt konkreta frågor som hur nöjda är de med sina samarbeten med Kesko och S-gruppen, hur bra är de logistiska förutsättningarna och hur många distributörer skulle vara optimala. Det som är gemensamt för de här frågorna är att de kräver svarsalternativ som till exempel en skala från 1-10. Med kvalitativa studier kan jag istället fråga vilka fördelar och nackdelar finns det och varför det nuvarande systemet fungerar eller inte fungerar.

Intervjuer som forskningsmetod är en bra och användbar forskningsmetod i många fall men kräver relativt mycket arbete (Eriksson-Zetterquist och Ahrne 2015). Processen består av planering av intervjuguiden, genomförande av intervjuerna och sedan i samband med analysen. Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) är den största utmaningen med intervjuer som metod att ställa rätt frågor. Med fel ställda frågor kommer det vara svårt att besvara forskningssyftet och forskningsfrågorna. Forskningens syfte lönar sig att ha i åtanke genom hela processen och fundera om syftet tas ur sin kontext i inledningen och intervjufrågorna och analysen motsvarar den.

För Bryman (2001) är semi-strukturerade intervjuer en väldigt effektiv metod då studien har ett väldigt tydligt syfte. Det här kanske just på grund av möjligheten att avvika från den ursprungliga intervjuguiden och specificera vissa frågor och fråga varför då informanten säger något intressant man kan ta fasta på. Enligt Bryman (2001) fungerar den strukturerade intervjun då svaren kan vara väldigt konkreta. Med andra ord kan ja och nej-frågor vara del av strukturerade intervjuer. I den här studien motiveras valet av semi-strukturerad intervju med att syftet efterfrågar mera komplexitet i svaren. Mängden informanter påverkar också det här valet (Bryman 2001). Analysen skulle bli väldigt kort med endast kortfattade svar som ja eller nej eftersom den här studien har ett väldigt begränsat antal informanter.

Ännu för att lyfta fram styrkan med semi-strukturerade så ger den möjlighet att utvidga studien och hitta nya infallsvinklar. Den semi-strukturerade intervjun gör det också möjligt för forskaren att hjälpa informanten på traven. Specifikt om informanten har svårigheter med att förstå det som efterfrågas eller om svaren är påväg att bli otillfredsställande (Bryman 2001). Semi-strukturerade intervjuer efterliknar också ofta diskussioner med en mera öppen informationsgång mellan informanten och forskaren. För studien är jag ute efter att informanterna upptäcker ny kunskap om sin verksamhet och strategiska utgångspunkt. Har intervjuerna lyckats på det här sättet kommer de att bidra till möjligheten att utföra en stark analys och en givande resultatdiskussion.

Några nackdelar med kvalitativa studier uppkommer ofta på grund av mängden material och hur det är formulerat (Bryman et al. 2015). Svaren kommer inte att vara direkt i jämförelse med varandra. Svaren har med sannolikhet likheter och olikheter men de går inte att utläsa som att företag X sagt ja och företag Y sagt nej till samma fråga. Svaren är mera komplexa och analysförmågan ställs inför en större utmaning. Bryman et al.(2015) säger dock också att en liten mängd informanter också kan betyda att det blir svårt att generalisera svaren. Det här är också något som bör observeras men som går att undvika när man är medveten om det här. Gupta och Thornton (2002) lyfter fram en annan aspekt med kvalitativa studier och säger att svaren ofta kan påverkas av det sammanhang informanten befinner sig i. Jag tycker det här är en bra aspekt att lyfta fram i och med att många av informanterna är exempelvis marknadsförare och överlag representerar alla informanterna någon annan i många av sina svar. Informanterna kan komma att besvara frågor så att de ger en bra bild utåt och lämna bort aspekter som kan anses försämra deras anseende.

En semi-strukturerad analys kan lösa vissa av ovanstående problem. Vågar man som forskare eller den som driver studien ifrågasätta eller be informanter utveckla sina svar kan man få mera utvecklade svar. För att undvika de problem som Bryman et al.

(2015) lyfter fram kan den semi-strukturerade intervjun användas på ett mera reglerat sätt och exempelvis specificera vissa frågor för att hållas på rätt spår och så att informanten behandlar de teman som studie vill besvara.

3.2 Datainsamling

I studien har informanter från fyra företag intervjuats. Företagen har representerats av marknadsföringsansvariga, kundchefer, kategoriansvariga eller verkställande direktörer. Alla informanter har haft god insikt i hur samarbete mellan företaget och Kesko eller S-gruppen fungerar. Informanterna har också visat stort engagemang och kunskap om den finländska livsmedelsbranschen. Inför intervjuerna specificerade jag en del gällande avhandlingens tema och forskningsfrågor. Vissa informanter begärde mera information eller en kontaktperson behövde mera information för att kunna hitta rätt informant för min studie.

Antalet intervjuer begränsas eftersom de teman som behandlats är väldigt omfattande och mångsidiga. Materialet är så pass omfattande att fler informanter skulle ha lett till svårare analys på grund av mängden data. Intervjuerna utfördes som semi-strukturerade intervjuer uppdelade i ett antal teman (se bilagor). Intervjuerna utfördes alla via Microsoft teams och spelades in och transkriberades. Den automatiska transkriptionsfunktionen har använts men har i efterhands gått igenom manuellt.

Eftersom det blev genomgående inspelningar på cirka en timme och transkriberat material runt 25–35 sidor så har jag identifierat de viktigaste sakerna från intervjuerna och från det här utarbetat analysens teman. Allt material finns sparad men en del av materialet används med andra ord inte. Så kallat småprat under intervjuerna kommer inte att tas upp om det inte tangerar analysens teman. Informanterna diskuterade också flitigt exempelvis konsumentbeteende och mycket av det här är inte relevant för min studie. Jag är dock tacksam för den rika mängden

material jag fått tillgång till. Här en tabell på längden av intervjuerna, alltså inspelningarna och mängden transkriberade sidor.

Tabell 1 Intervjuernas längd och transkriberat material

Företag A	1 timme och 3 minuter	30 sidor
Företag B	47 minuter	28 sidor
Företag C	51 minuter	27 sidor
Företag D	1 timme och 7 minuter	36 sidor

3.3 Urvalsmetoden

Valet av studier har präglats av att hitta företag som främst verkar på den finländska livsmedelsmarknaden. Företagen är i olika storleksklasser och antal verksamhetsår varierar. Det är tacksamt att det på den finländska marknaden finns väldigt många aktiva företag. Dessa fyra var de jag fick lättast kontakt med eller besvarade mina kontaktförfrågningar jakande först. Viktigt att poängtera är att de alla faller under olika produktgrupper. Det här också för att inte välja företag i direkt konkurrens inom samma produktgrupp.

Gällande företagens storlek har jag också ställt frågor där de själva får reflektera över sin roll på marknaden. Det här för att få nya insikter kring hur deras strategi också präglas av deras plats på marknaden. Företagets egen syn på sin storlek och roll kan variera mycket från hur den statistiskt ser ut beroende på om man ser på omsättning eller tillväxt.

En faktor som dock har tagits i åtanke är att företagens huvudsakliga verksamhet ska vara på den finländska marknaden och verksamheten ska ha sitt säte här. Företag som främst satsar på export är med andra ord uteslutna, sådan verksamhet skulle det göra svårt att svara på studiens frågor och utebli från studiens syfte. Det här är något alla studiens företag uppfyller.

3.4 Access

Tillgång till materialet har fåtts genom att intervjua personer inom företagen och ge dem chansen att reflektera kring sin marknadssituation. Företagen har kontaktats via elektroniska kanaler eller via personlig kontakt.

En detalj som också faller under forskningsetiken är hur jag har poängterat att studien utförs anonymt och att materialet som samlas in är för att främja forskning kring strategiska förutsättningar på en konkurrensutsatt marknad. Materialet som företagen bidrar med är inte för att spridas vidare eller för att ge konkurrenterna affärshemligheter. Jag respekterar att företagen inte kan eller vill dela med sig av vissa aspekter om sin strategi. Samtidigt som företagen har en del strategiska rapporter offentligt har jag inte självmant sökt information från dessa. Alla svar baseras på informanternas svar i intervjuerna. Eftersom studien är en inblick i utmaningar som troligtvis är gemensamma för många företag på marknaden torde det vara i företagets intresse att dela med sig av information. Studiens resultat kan vara många till fromma.

En kort presentation av företagen kommer att göras i kapitel fyra men utan detaljer som kan avslöja personalen eller företagets identitet. Sådana detaljer är exempelvis verksamhetsort eller orter, företagets ålder eller personliga detaljer om de intervjuade. Information som ges av informanterna kan användas exempelvis storlek på företaget och hurudan plats de innehar inom sin produktgrupp.

3.5 Analyismetod

Det insamlade materialet analyseras med hjälp av en tematisk analys. Ett sätt för att skapa sig en bild av hur positionering och differentiering uppkommer på den här marknaden är att tematiskt gå igenom olika frågeställningar och se på vilka likheter och olikheter företagen uppgett. Den tematiska analysen är en väldigt stilren metod som presenteras väldigt tydligt och analysen är lätt att följa med (Eriksson-Zetterqvist och Ahrne 2015). Den tematiska analysen kan med andra ord vara väldigt simpel men också mera avancerad. Helt beroende på antal teman och hur ingående de presenteras.

Om Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) vill se den tematiska analysen ur ett större sammanhang och med färre stora teman så har Oun och Bach (2014) också diskuterat en tematisk analys med ännu flera mindre teman. På ett sätt kan man motivera att Oun och Bachs (2014) metod är användbar i en analys baserad på semistrukturerade intervjuer. Det här på grund av att intervjuguiden (se under bilagor) har ett antal större övergripande teman som under intervjuerna växt och har gett upphov till en del mindre teman. Det här kan man se i de olika kapitlen i analysen som exempelvis private label-produkter eller frågor om konsumentbeteende. Ämnen som inte är tillräckligt stora för att vara egna teman men det finns ett behov för större diskussioner.

För att återkomma till Bryman och Bell (2011) och frågan om generaliserbarhet så säger exempelvis Kiger och Varpio (2020) så gäller det sig att akta för att analysera för djupt, med för djupt betyder det här att svaren blir för generaliserbara. Den här studien uppfyller inte kraven på generaliserbarhet exempelvis på grund av mängden informanter och metoden är inte heller ändamålsenlig för ett sådant resultat. Analysen vill hellre besvara varför det finns vissa skillnader eller likheter.

Som Braun och Clarke (2006) är den tematiska analysen väldigt angenäm metod att använda för en studie som denna. En tematisk analys ger också verktygen att bekanta sig med andra analysmetoder. Det här beror långt på tolkandet svaren som analysen kräver (Braun och Clarke 2006). Forskaren använder sig inte av några

tekniska verktyg som statistiska program (Eriksson-Zetterquist och Ahrne 2015). Med andra ord alla observationer är gjorda av skribenten själv. En tematisk analys är alltså väldigt omfattande och utmaningen ligger i att förstå när man analyserat tillräckligt vilket förstås är svårt i många fall. Som exempel kan man anse sig ha analyserat tillräckligt om man kan ge något sånt svar på forskningsfrågan.

3.6 Studiens möjligheter och begränsningar

Studiens syfte är att se på strategiska förutsättningar på en konkurrensutsatt marknad. Det finns mycket forskning och artiklar kring strategier och specifikt differentieringsstrategier och positioneringsstrategier men sällan tangerar den marknader specifikt och en oligopolmarknad bidrar till många utmaningar och frågor som jag med min studie vill besvara.

Gällande begränsningar för studierna finns det en del. I studien intervjuas ansvariga för marknadsföring, kundchefer och andra högre uppsatta inom företagen. Det här är ett medvetet val och är en del av den här studiens syfte och frågorna är utarbetade efter det. Jag väljer dock att erkänna det här som en begränsning av studien som dock är gjord för att studien kan konkretiseras. Produktutveckling och andra delar av företagsverksamheten som också skulle var intressant att forska om framkommer inte i den här studien.

I studien har det valts att intervjua företag som konkurrerar mot många andra finländska företag vilket också kan vara en nackdel. Många produktkategorier har betydligt fler utländska konkurrenter än de företag som intervjuats. Dessutom finns det en viss problematik kring substitut. Fastän produkterna kan kategoriseras kan konsumenterna lätt välja en produkt från en helt annan kategori för att uppfylla sina behov. Med andra ord är livsmedelsbranschen problematisk också i den här aspekten och bidrar till konkurrensutsattheten. Det här är något som inte desto mera ingående frågats kring men återigen något som bör nämnas.

Företagens benägenhet att dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser är också något som kan vara en begränsning. Hur mycket de är villiga att berätta beror helt på företaget och med andra ord kan vissa frågor vara sådana att de inte kan eller vill svara. Det här är något som måste respekteras men samtidigt kan det här bidra till mindre detaljerade svar eller frågor som inte besvaras. Det här är upp till företagen själva men eftersom de valt att ställa upp har de möjligheten att besvara frågorna så gott det går.

3.7 Etiska frågeställningar

En av de viktigaste etiska frågeställningarna finns kring anonymiteten av företagen. Fastän det poängteras flera gånger att företagen väljer att delta i studien och att de får svara hur detaljerat de vill är anonymiteten viktig. Företagens beskrivningar kommer inte att bli särskilt detaljerade och kategorierna kommer inte att nämnas så att företagens namn inte går att räkna ut. Det här är en viktig aspekt eftersom i studien kan företagen svara sådant som kan klassas som sekretessbelagt.

Bryman et al. (2015) talar om ett informationskriterie. Det här innebär att informanterna är medvetna om vad studien handlar om och hur deras svar kommer att användas. Informanterna har före intervjuerna haft möjlighet att bekanta sig med frågorna ifall det funnits intresse. De har kunnat själva påverka sina svar och också i efterhand kunnat poängtera om det är något de från intervjun inte vill ska användas i studien. Informationskriteriet är väldigt väsentligt och precis som Bryman et al. (2015) konstaterar en väldigt viktig forskningsetisk fråga.

Över lag anser jag att företagen i sig inte är det väsentliga i studien vilket också bidrar till att informationen om informanterna inte behöver vara särskilt omfattande.

Studiens fokus ligger på **livsmedelsbranschen** och inte på hur specifika företag utarbetar sin strategi. Studien är ingen fallstudie av de företag som informanterna representerar. Det här framkommer säkert också på ett mera väsentligt sätt i analysen. Men redan här tycker jag det är vettigt att lyfta fram den här aspekten.

3.8 Sammanfattning

Studien utför som en kvalitativ studie med semi-strukturerade intervjuer som dess insamlingsmetod. Informanterna har valts på basis av vissa kriterier, den viktigaste gemensamma nämnaren är att de har den största delen eller hela sin verksamhet på den finländska marknaden. Företagen består av tre större och etablerade och ett relativt nystartat företag. Alla företagen säljer sina produkter både hos S-gruppens och Keskos butiker.

Företagen har valts ur olika produktgrupper för att undvika etiska problem som kan uppkomma om företagen är i direkt konkurrens med varandra. Den tematiska analysens svar har vid behov omskrivits om företagens namn nämns eller andra faktorer som kan göra det möjligt att känna igen företagen. Alla företagen har getts möjligheten att före studien bekanta sig med studiens frågor och fråga kring sin anonymitet.

4 Analysen och intervjuerna

I detta kapitel presenteras informanterna och intervjuerna. I kapitlet genomförs en tematisk analys av informanternas svar. Deras svar jämförs och likheter och olikheter understryks. För att underlätta skrivandet har jag gett företagen namnen Företag A, Företag B, Företag C och Företag D. Jag har också döpt informanterna individuellt. De teman som analyseras är Marknaden och strategi, positionering och differentiering. Dessa baseras långt på intervjuguidens teman.

När ett citat nämns är det informanten som har sagt det här. Vissa av frågorna speglar mera informanternas egna åsikter medan andra är ur företagets synvinkel. Jag försöker att poängtera med citaten ur vilken synvinkel ett svar är gjort. Citaten är inte översatta utan återgivna på det språk som använts i intervjun. Inga egna översättningar har alltså gjorts.

4.1 Presentation av informanterna

Till näst följer en presentation av informanterna. Jag har valt att kortfattat diskutera företagen och den roll informanten har inom företaget. För att försäkra att företagets och informanternas anonymitet upprätthålls kommer företagets beskrivning att vara mycket knapphändig. Informanternas namn är fingerade men jag kommer att nämna den yrkesbenämningen de använder i sin vardag.

På företag A har Anders jobbat i ungefär tio år. Han har tidigare också jobbat inom livsmedelsbranschen och alltid med en roll som marknads- och försäljningsansvarig. Hans tidigare yrkesframgångar förde honom till företag A för att utveckla verksamheten. Intervjun utfördes på svenska.

Benjamin på företag B har jobbat där i cirka 7 år i sin nuvarande roll som kategori- och strategiansvarig. Han sammanfattar sitt jobb med att säga att det är han som i första hand ansvarar för all kundkontakt. Intervjun utfördes på finska.

Cecilia är nyckelkundsansvarig på företag C. Hon är ansvarig för ett kommersiellt team som också ansvarar för fältförsäljningen. Företag C är del av en större koncern och Cecilia jobbar i sin roll med endast en av koncernens produktgrupper. Företaget har verksamhet i hela Norden. Produkterna vars försäljning Cecilia ansvarar för säljs endast i Finland. Intervjun utfördes på finska.

Daniel är en av verkställande direktörerna på företag D. Företag D är ett relativt nystartat familjeföretag som under sin korta existens redan har hunnit få sina produkter in hos butiker både inom Kesko och S-gruppen. Intervjun utfördes på svenska.

4.2 Marknaden och strategiarbete

Det som de flesta nämner i början av intervjuerna är hurudana utmaningar den rådande världssituationen burit med. Livsmedelsbranschen är väldigt väsentlig del av många finländares vardag och är det oberoende av allt runtomkring. Det som varierar är vilka prisklasser och produktgrupper som går bra. Alla företag anser sig ha så pass många olika produkter eller att konsumenterna handlar produkterna oberoende av rådande läge. Det här mycket tack vare det som Kotler och Keller (2006) säger att kunder väljer säljare på basis av långsiktigt värde och inte lång historia. Relationen kan vara lång men anledningen till att det är i såna fall värdet. Värdet som distributören ser i företag A,B,C och D. På basis av det här tror jag att företagen har en strategi som är väldigt ankrad i strukturen. Det här är något som Dressler (2004) diskuterar. Det här är också ett tema som är väldigt förekommande i andra frågor kring differentiation och positionering. Alla informanter

lyfter på olika sätt fram hur prisfördändringarna har påverkat verksamheten men att den ändå står sig stark. En stark verksamhet som hänger på ett antal viktiga pelare, exempelvis konsumentmedvetenheten.

*Det är ju det allting hänger på. Det hänger på att man känner till vad marknaden vill ha helt enkelt så att man kan producera rätt saker för den och som sagt i Finland är solidariteten kring det inhemska på en hög nivå.
(Anders)*

Det som Anders säger är väldigt beskrivande för den finska marknaden. Anders talar om hela marknaden eftersom företagen vet att i den ingår konsumenten och distributören. Det här är något som är väldigt väsentligt för företagen att identifiera i skapandet av en strategi. Vilka faktorer som måste beaktas är väldigt viktiga i klassisk strategibildning (Mintzberg 1990). Desto fler faktorer företagen kan identifiera desto bättre.

Benjamin på företag B diskuterade hur viktig företagets image är i. Många finländska livsmedelsföretag har väldigt kända namn och listas ofta som de mest igenkännbara branden hos konsumenterna (Alkula, 2022). Det här kan användas som en fördel när man försöker sälja in sina nya produkter hos grupperna. Kesko och S-gruppen kan tveka om det är en ganska ny eller experimentell produkt, men med ett gediget brand har man alla möjligheter att lyckas tillsammans. Något som Benjamin ofta lyfter fram som företag Bs styrka. Man vill lyckas med Kesko eller S-gruppen och så vis bygga på en stark grund för fortsatt samarbete.

Så här beskriver Benjamin hur arbetet ser ut i företag B.

Ja sellaisessa yrityksessä on motivoivaa työskennellä sitten, että pyritään tulkitsemaan markkinatilannetta koko ajan ja erilaisia tilanteita siinä koko ketjussa ja parantamaan ja vahvistamaan sitä omaa positiota. (Benjamin)

Företag B jobbar kontinuerligt med att undersöka marknaden och dess förutsättningar. Benjamin anser att det här är en förutsättning för att lyckas skapa värdefulla samarbeten för bägge parter. Mycket av produktutvecklingen hos företag B påverkas alltså av distributörernas visioner, men företag B anser också att deras observationer och ider är viktiga för Kesko och S-gruppen i deras utvecklingsarbete. Jag frågade informanterna följande fråga.

Onko teidän strategiatyössänne isoja eroja? Kuinka teette yhteistyötä näiden ketjujen kanssa? (Jag)

Så här svarar Benjamin.

(...) aika samat asiat nousevat esille just, että miten tehdään, minkälainen toimitusvarmuus miten tehdään yhteistä suunnittelua ja onko meillä sama sama strateginen suunta. (Benjamin)

Det finns alltså likadana arbetsmetoder för samarbete med Kesko och S-gruppen. Informanterna från de andra företagen håller också med. Det som skiljer företagen åt är exempelvis hur kontakten upprätthålls och vilka krav som ställs mot diverse håll. Cecilia listar många fördelar med Kesko och S-gruppen. För företag Cs produkter är volym otroligt viktigt. När grupperna kan förutse stora mängder blir arbetsbördan hos företag C betydligt lättare eftersom det handlar om en produkt som måste sälja relativt fort då den kommer in i butiken.

Anders nämner i början av intervjun en tydlig aspekt han anser ha ändrats under sina år i branschen. Han säger att tidigare var primärnäringarna väldigt traditionella av sig och sålde då lagren var fulla. Företag A är väldigt beronde av estimat så den här utvecklingen har visat sig vara positiv. Anders på företag A lyfter också fram marknadens roll i hur konkurrensen och kvaliteten ökat. Ser man på den nämnda produktgruppen har det skett en stor förändring på bara 10 år.

Om man vill förenkla det lite så har det varit att svänga skutan från produktionsstyrd till mer konsument- och marknadsstyrd (Anders)

Här kan man förstå att hela livsmedelsmarknaden har genomgått en väldigt stor förändring. Den är betydligt mera industrialiserad och det är förstaeligt att det är svårt för den enskilda lantbrukaren att själv både skapa råvarun och förädla den, här har leverantörerna tagit en mycket större roll.

Cecilia på företag C anser att en fördel med det system som existerar i Finland är en viss sorts säkerhet. Exempelvis lyfter hon fram hur Kesko och S-gruppen är ur ett europeiskt perspektiv stora aktörer.

Ihan niinku jos katsoo Euroopan laajuisestikin niin he ovat niin isoja tekijöitä koska heillä on niin iso markkina-asema suomessa.

Många andra av informanterna nämnde också det här under intervjuerna hur exceptionell den här marknaden är åtminstone ur ett europeiskt perspektiv. Det här bekräftar också att det finns mycket att undersöka på den här marknaden. Till näst också ett citat av Cecilia som syftar på vad den här situationen konkret betyder företag C.

*No siis hyvä siinä on tietysti se, että on niin isoja volyymeja.
Esimerkiksi SOK on todella iso asiakas kaikille suomalaisille
tavarantoimittajille (..) että sen jälkeen, kun pääset yhteistyöhön heidän
kanssaan niin sieltähän tulee isot volyymit.*

Något som de allra flesta leverantörerna lyfte fram var hur det är lättare att planera och förutse tack vare att det mesta är koncentrerat på marknaden till Kesko och S-gruppen. Fast många finländska aktörer idag är relativt stora har de alla behov av estimat och här är distributörerna till stor hjälp. Kan Kesko och S-gruppen lova stora beställningar och beställningar på längre sikt har leverantörerna alla möjligheter att lyckas och tillfredsställa både sina egna, kedjornas och konsumenternas behov.

Det som dock skiljer företagen åt är att största delen av försäljningen går direkt till butiker och genom olika terminaler och centrallager som företag B, C och D medan företag A har en lite annan utgångspunkt och säljer alla produkter endast direkt till olika terminaler. Distributionen görs alltså av distributören själv. För företag D är alltså den enskilda butiken inte det viktigaste Dessutom säljs nästan allt på förhand vilket också betyder att man har större krav att leverera det som efterfrågats. Både Kesko och S-gruppen uppskattar naturligtvis leverantörer med hög leveranspålitlighet.

Ur vårt perspektiv är det lättare att arbeta med en toppstyrd kund just på grund av den här prediktabiliteten (Anders)

Något som Benjamin lyfter fram som en nackdel eller som ett eventuellt förbättringsförslag är hur fler aktörer i många fall är positivt och leder till bättre förutsättningar för alla aktörer. Han lyfter fram att inom den egna produktgruppen har företag Bs framfart och mindre företags ankomst på marknaden lett till ett

uppsving för hela produktgruppen . Många konsumenter har börjat prova på andra produkter och hitta nya produkter att använda i sin vardag.

Kategoriaarvo kasvaa, koska sinne syntyy enemmän kilpailua. (..) se että onko siellä niinku sijaa sitten ja selkeetä roolia niin siihen en osaa vastata, koska se riippuu niin valtavasti siitä, että minkälaisen position sieltä sitten haluaa ottaa, että vaikka verkkokauppa on hyvä esimerkki kuten Oda ja että se tarjoaa heti suoraan kanavan. (Benjamin)

Benjamin har en viss sorts osäkerhet i sitt svar. Men han konstaterar ändå modigt att näthandeln har tagit en allt större roll och här har företag B hittat nya möjligheter. Näthandeln nämndes inte av de andra informanterna och ingen fråga ställdes om det här så tyvärr är det svårt att säga vad de andra informanterna har för syn på det här. Näthandeln domineras inte på samma sätt som den fysiska handeln av Kesko och S-gruppen. B. Eftersom näthandeln för mat är relativt ny är det säkert svårt för många att se den som direkt konkurrent till de klassiska matbutikerna. Framtiden kommer säkert att präglas mera av det här.

Jag frågade också i samband med vissa intervjuer om de är bekanta med blue och red ocean teorin (Kim och Maugborne 2004). Vissa informanter hade då lättare att förstå vilket svar jag var ute efter. Benjamin lyfte fram att det är nog så att för nya produkter är så kallade blå hav lättare att navigera.

Joo hyvä kysymys. Nyt ymmärrän sen ja niinku tuntuu, että se on ollut tosi määrävää niinku siinä ett minkälaiset tuotteet ovat kauppallistunut.vaiikka katsotaan minkälaisia menestysreseptikilpailuja televisiossa, pyörii (..) tai se on ollu täysin uusi ja se on päässy vähän niinku ohituskaistaa (Benjamin)

Den här beskrivningen delas av andra informanter. Företag A, B och C är alla stora företag på marknaden och har många års erfarenhet och väldigt starka positioner. De håller med om att det är svårt för nya företag att hitta sin plats på marknaden. Sällan gör de ens intrång och gör havet för rött utan de seglar på nya hav som är tillräckligt stort för att företaget ska rymmas. Företag D är som bekant relativt ny på marknaden och konstaterar att de har lyckats genom att skapa en tillräckligt unik produkt i en prisklass som inte existerat tidigare, det här tycks alltså vara en sort strategisk utgångspunkt för nya företag, nyskapande är A och O.

Går vi tillbaka till Porter's fem kraft-modell (1979) tycks många produktgrupper (industry rivalry) vara väldigt svåra att göra intrång på. Många av de företag som redan är aktiva får mycket hjälp av Kesko och S-gruppen exempelvis då man skapar nya produkter. Med den kunskap man har och den information man får från fältet är man ofta tillräckligt många steg före nya hugade eventuella konkurrenter. Det är svårt att hitta det nya före en av de redan etablerade gör det. Det här tyder på att det nya produkter sällan skapas av helt nya företag men samtidigt finns det undantag som företag D.

Vi har tidigare diskuterat de olika systemen och det har visat sig att leverantörerna inte identifierar någon större problematik med systemet. Så här säger exempelvis Daniel på företag D.

Men det är ju lätt att komma in i en butik för det handlar ju om en väldigt liten investering (för butiken) (...) men risken för dig är ju stor för du måste ju få ut den här produkten till butiken också (Daniel)

Daniel berättade tidigare att han hade från bekanta fått rekommendationen att hos S-gruppen sälja in produkten via två andelslag. Här hade han också från sitt andra företag nytta i och med att han hade erfarenhet av distribution. Det här var också hos de

mera etablerade företagen ett vanligt svar. Tidigare erfarenheter är alltså väldigt väsentliga för en lyckad strategi.

Strategi som pattern (=mönster) från Mintzbergs 5 P (1987) kan anses vara ett sätt för hur dessa företag byggt upp sin strategi och förädlar den nuvarande strategin. Egna och andras upplevelser kan användas som markörer för hållas i en viss riktning. Daniel har både egna och andras erfarenheter som grund och Benjamin talar om hur företaget ofta söker igenom marknaden och söker saker att förbättra. Kunskap och information för företagen framåt.

Daniel säger dock att utmaningen är att behålla sin hyllplats och skapa mervärde för butiken. Så här uttrycker han saken.

Vi säger egentligen att få en hyllplats ser vi som en tjänst av butiken, men det är vi som ska sälja produkten. (Daniel)

Något som jag märkte att förekom gång på gång var att leverantörerna talar ofta om konsumenternas roll. Alltså vi som handlar våra livsmedel i butiken. Strategin görs väldigt ofta upp med kunden i fokus och först då säljs den in hos Kesko eller S-gruppen. Det ligger i bägges intresse att produkten säljer och att konsumenterna söker sig till butiken för att handla den. Det här framkommer också i ett av Anders citat högre upp. Men det här gör det svårt att tala om endast kundstrategi och konsumentstrategi. Det leverantörerna säger betyder ofta att Kesko och S-gruppen är väldigt viktiga verktyg för dem men att det egentliga målet är att tillfredsställa konsumenten.

Daniel på företag D lyfter också fram hurudan bild medierna ger för tillfället av de stora distributörerna. Det är värt att poängtera hur livsmedelshandelns procentuella

vinst av sålda produkter är väldigt liten och exempelvis Keskos köpmän gör stora risktagningar vid köp av större partier.

*Den kritiken håller jag faktiskt inte med om. Jag vet att det är många som tycker att ja dom tar ut stora vinster. Ja i euro är det stora vinster, men procentuellt är ju vinsterna väldigt små om vi säger som så
(Daniel)*

Det är med andra ord för konsumenterna värt att minnas att det är inte endast tack vare vinster inom livsmedelshandeln som gruppernas resultat ökat. Och för att ännu poängtera är det inte studiens syfte att ta ställning hur fungerande eller icke-fungerande den finländska marknaden är. Daniel som fungerar som leverantör har som många av de andra informanterna andra insikter gällande marknaden. Det är givande att få insikter av leverantörer eftersom de inte direkt säljer till konsumenterna utan via en mellanhand. Det är viktigt med sådana här uttalanden av dem som på ett annat sätt är en del av systemet än exempelvis barnfamiljen som veckohandlar.

4.3 Positionering

Ser vi till Porters (1979) modell lyfter alla fram köparnas köpkraft och hotet om substitution som de som påverkar positioneringen mest. Leverantörerna befinner sig i Porters modell både i en modell med konsumenten som köpare men också distributören som köpare.

Dock var det få av informanterna som nämnde sina leverantörers makt i den här ekvationen. För informanterna är leverantörerna exempelvis råvaruleverantörer eller direkta odlare. Det handlar alltså inte om hur Kesko och S-gruppen ser på sina

leverantörer. Jag frågade mycket om hur de själva tror att deras roll och makt hos de båda kedjorna är och här fanns det en del varierande svar.

De tre företag som haft igång sin verksamhet länge anser sig ha en viktig position hos åtminstone Kesko eller S-gruppen. Jag valde också att ställa följdfrågor kring det här eftersom jag också ville veta hur de uppnått den här positionen ur ett längre tidsperspektiv och här stämmer deras upplevelser in på den uppfattningen Sair et al. (2014) har. Position är konstant men positionering är dynamiskt och något företagen hela tiden utövar. Specifikt för att besvara de förväntningar samhället har. Förväntningar som också speglas i människors konsumtionsvanor. Dock kan jag hålla med informanterna att det kan vara svårt att ringa in någon specifik position. Så här säger exempelvis Anders på företag A.

Jag tror vi kanske har både som styrka och svaghet att vi inte är som en specifik prick på X och Y axeln utan vi ligger på ganska många punkter (Anders).

Ovissheten kanske grundar sig i att positionering handlar både om produkt och varumärke (Herrmann och Huber 2000). Många företag positionerar sig med hjälp av högkvalitativa produkter medans andra exempelvis satsar på att bygga upp företaget som mer än bara sina produkter. Med det här vill jag inte påstå att den ena är bättre än den andra och många av informanterna nämner ofta att produktens smak är det som konsumenterna återkommer till. Samtidigt är de också medvetna om hur viktiga varumärkena är för positioneringen på längre sikt. Sair et al. (2014) diskuterar hur positionen är väldigt konstant men hur är det då med nya företag som företag D som säger så här.

Vi är den nya aktören som ännu söker sin plats (Daniel)

Det här är något som jag kunde ha diskuterat mera ingående. Det är intressant att fundera kring när är företag inte längre nya ? Jag funderar också kring att när vill eller måste man söka sig bort från den här nya positionen. De äldre etablerade företagen har ju inte längre någon position som grundar sig på att vara ny.

Niinku jos ajatellaan yritys Cn brändiä niin sen on ehkä monipuolistunut tässä viime vuosina, että on tuotu niinku uusia tuotesegmenttejä (...) Yritys Cn brändiin yhdistyy niinku tavallaan se tietty laatulupaus (Cecilia)

Cecilia på företag C beskriver den aktuella situationen för deras företag. De jobbar starkt med både sitt varumärke och sina produkter. Det här kan sedan leda till att positionen befästs i butikerna. Sådär berättar Cecilia om sortiment i butikerna.

Monet kaupoista erityisesti kauppiasvetoiset niin nehen pitää valikoimassa valtakunnallisia isoja tuotteita (Cecilia)

Utifrån det här kan det konstateras att produkter som är välpositionerade hos konsumenter exempelvis i vardagen positionerar sig också väl hos Kesko och S-gruppen. Positionering som ett stort märke nationellt märks säkert extra mycket här då två kedjor är nationella och produkterna går ofta att köpa runtom i Finland då det handlar om stora leverantörer.

Positionering konstateras vara en kontinuerlig process (Sair et al. 2019). Många av företagen är kritiska till att hoppa på diverse trender just på grund av att det är svårt att med lång sikt avgöra hurudan utveckling det kommer att leda till. Företagen är medvetna om att positionen bör befästs med olika positioneringsätt men det är inte alltid aktuellt att söka helt nya kordinater och överge någon nuvarande.

(..)så nä det är väl det här som är de mest avgörande faktorerna för att vi är där vi är men sedan att vi också inser att inget är beständigt utan att saker och ting lever hela tiden. Man måste förstå att det är som en kontinuerlig process helt enkelt som aldrig tar slut. (Anders)

Processtänkandet lyfts också fram av Benjamin. Så här säger han om hur företaget har behållit sin position.

Me ollaan haluttu olla yritys joka jatkuvasti parantaa ja näkee niitä epäkohtiakin markkinassa ja tarttuu niihin ja että on arvopohjaisesti ja periaattelisesti johdettu. (Benjamin)

Det verkar som att de flesta företag med väldigt hög tröskel söker nya positioner. I en annan intervju konstateras det att i många av grupperna (också i informanternas egna segment) består av några få stora aktörer som i sin tur har större roller. Inne hos Keskos och S-gruppens butiker verkar det alltså existera en liknande situation som marknaden för distributörer.

Risken att söka nya positioner är väldigt stor och det man har att förlora är större än en eventuell vinst. Det här korrelerar också starkt med verkligheten väldigt sällan ser vi helt nya aktörer komma in och ta en viktig position utan det är år in och ut samma företag som befäster sin position och eventuellt flyttar en koordinat eller två men de söker sig inte för nära sina konkurrenter eller för långt ut så att de faller av hela axeln.

4.4 Differentiering

När de olika informanterna frågades om hur de ser på sin differentiering och framtida differentieringsmöjligheter framkom det en del olika svar. Benjamin på företag B

anser att deras styrka ligger i ett starkt brand med friska värderingar. Från det här kan man sedan med små förbättringar också fokusera på produkterna.

(...) me ollaan niinku semmoinen tarmokas parantaja, ja sen päälle on sitten pyritty rakentamaan siitä tavallaan differentiaa niiden tuote etujen kautta. (Benjamin)

(...) me käännettiin se pyörä niinku vähän toisinpäin, että lähdeettiin differentioimaan niitä perustuotteita. Niistä kuluttaja niinku kaikista eniten pitää. (Benjamin)

Från ovanstående citat kan man utläsa många av de faktorer som exempelvis Danso et al. (2019) diskuterar. Produkter inom livsmedelsbranschen är sällan unika. De flesta produkter är väldigt snarlika i alla produktgrupper. Företag B har konstaterat det här och valt att satsa på ett starkt brand som tilltalar en stor grupp. Företag B är dessutom medvetna om att kunderna uppskattar basprodukter. Högkvalitativa produkter går hem hos deras användare och kvaliteten är något som följt med företaget i många år.

Syvällinen keskustelu käydään että onko meillä se differentiasema ja vastaus on että me niinku luotetaan kuluttajaan ja kuluttajan kokemuksiin (..) Ja sitten jotenkin ajattelen sitä strategiatyötä, että se lähtee niinku tosi rationaalista päättelystä (Benjamin)

Det här citatet är intressant i samband med diskussionen som Sharp och Dawes (2001) för där man granskar differentiering ur en mera kritisk synvinkel. Många differentieringsstrategier handlar om att skapa något annorlunda, nytänkande och gärna något som sticker ut. Ur Benjamin och många andra informanternas svar kan

man utläsa en sorts lågmäldhet. Differentieringen är sällan storslagen hos företagen och i diskussionen ser man positioneringen med små medel som viktigare.

Diskussionen kring differentiering handlar ofta om stora förändringar eller anses vara ett stort projekt. I många fall är det också så men exempelvis Kotler och Keller (2012) efterspråkar ett helhetstänk, differentieringen bör vara en del av förutom produkten mycket annat. Tjänster och logistik är också ett sätt att sticka ut. Speciellt företag A, B och C har andra faktorer än endast produkten som de anser att är utmärkande för dem.

Ja jag tror nog det är viktigast just det här att vi har insett att centrala affärerna och grossisterna är inte som slutsation utan det är konsumenten. (..) Att handeln är bara som ett logistikrör fram till konsumenten helt enkelt. (Anders)

Ja nej om vi pratar liksom marknadsmässigt först så har vi kanske gjort allting tvärtom mot vad de andra kollar vi liksom ingrediensförteckningen så där är vi liksom tvärtom (Daniel)

Daniel i sin tur talar mycket om hur de gjort saker annorlunda för att sticka ut. Det är värt att minnas att Företag D är mycket nyare än de andra men samtidigt också del av en väldigt annorlunda produktgrupp som har en annan konkurrens än de andra. Daniel säger att de i sin marknadsföring satsar på genuinitet.

Det ända vi visar är ju liksom produktionsmiljöer när vi tillverkar vår produkt (Daniel)

Det här är sist och slutligen inte så annorlunda sett till företag A,B och C. Att vara annorlund kan anses vara företag Ds differentieringsstrategi. Eftersom de har genomfört den här differentieringsstrategin i hela företagets verksamhet.

Företagen gör långt som Kotler och Keller (2012) säger. Hela företaget är en del av differentieringen och företag A sträcker också differentieringen till butikerna. Konsumentens bästa är grunden till differentieringen. Samtidigt har företag A ändå identifierat behovet att ta med distributörerna i ekvationen. Det är intressant hur till synes enkla produkter som livsmedel är så mycket mer än endast produktdifferentiering och hur stor roll företagen också haft i hur handeln utvecklats på bara några decennier.

Ja kyllähän se tietysti sitten se haaste on niinku meillä että miettii aina sitä,että kun me ollaan jo niin iso toimija ett jos me tuodaan jotain uutta tai tehdään muutoksia , niin millä tavalla se sitten niinku siihen meidän kokonaisuukseen vaikuttaa (Cecilia)

Företag C har en väldigt tydlig vision om hur man utför sin differentiering. Differentiering ses som en utmaning men man har långsiktiga resultat som något de eftersträvar och saker görs om de gynnar företaget på lång sikt.

Benjamin använder ordet rationalitet om företag B. Svaret kan vara nästan lite provocerande eftersom det är ju så "självkänt" att tänka rationellt. Gör jag A uppnår jag B. I princip den grundläggande tanken för strategi som plan (Mintzberg 1987). Jag tycker här också framkommer hur nytänk inte är det viktigaste för flera av företagen utan man vill satsa på det redan existerande eftersom det legat till grunden för företagen och är en orsak till varför företagen är där dem är idag. Rationaliteten kommer kanske fram också i att finländarna är väldigt traditionella i sina preferenser.

(..) ja luotetaan siihen suomalaiseen turvalliseen ruokaan ja siksi vaikka luomun on ollut vaikea niinku ottaa sitä heidän omaa positiota ja differoitua kun se tavallinen tavanomainen koeatan niin hyväksi ja mun mielestä ne on sellasia isoja tekijöitä ja ne voi olla mahdollisuuksia (Benjamin)

Och vi försöker nog ha en liksom kundorienterad approach om vi tar med oss exemplet om smaker så finns det ju vissa smaker som vi tycker är jättebra men det spelar ingen roll (..) Det är konsumenten som styr (Daniel)

Daniel lyfter också fram kundens roll i det här. Man måste differentiera sig enligt kundens behov och vad kunden köper. Här igen är det ganska logiskt att butiken säljer det som konsumenterna konstateras köpa.

Jag tycker att det är viktigt att än en gång lyfta upp att företagen befinner sig i olika produktgrupper med olika förutsättningar. Ser man igen på Kim och Maugborne (2004) och red-ocean och blue-ocean teorin tycker jag man kan identifiera ett nytt fenomen, nämligen vem ryms och med vad. Det verkar ibland på basis av informanternas svar att det är de väletablerade leverantörerna som också kommer med nyheterna och ofta i samarbete med distributörerna. Så är kanske inte fallet i Benjamins svar men här kan man fundera att varför deras traditionella produkter ryms på marknaden men inte en mera experimentell. Det finns mera exotiska eller experimentella produkter i de flesta produktgrupper men ofta är de inte va de större leverantörerna utan exempelvis mindre lokala.

Ett område där Cecilia tycker att Kesko och S-gruppen eller någon av distributörernas specifika produkter har utvecklat sin differentiering är att de vill ha något eget. Här är inte alltid längre private label-produkterna det ända sättet för exempelvis en köpman

att differentiera sig. Det här är i ganska stark kontrast med Benjamins svar, är det de traditionella produkterna som säljer eller gäller det att hoppa på det trendtåg som åker iväg med Kesko och S-gruppen i spetsen ?

Se on niinku kasvanut tosi paljon viime vuosina että kaikki haluaa jotain omaa niin kun se oma ei ole välttämättä niinku private label-tuotteita. (..) Ei niinku enää riitä kaupalle se. Että on vaan se perusjuttu, heidän pitää erilaistua ja sitten he hakee siihen niinku kumppaneita ja se erilainen ei ole aina välttämättä se halpa private label-tuote vaan se voi olla jotain ihan muuta (Cecilia)

Här stämmer också Ehmkes (2008) tes in att kostnadseffektivitet inte är det enda sättet att differentiera sig på. Cecilia gav som exempel att en del butiker satsar exempelvis på färdigmat från lokala restauranger som är i premiumprisklasser och är en chans för konsumenterna att få uppleva något nytt. Många informanter uttrycker ofta att det ska vara upplevelser för att konsumenterna idag ska köpa något speciellt i högre prisklasser. En intressant observation är att många av studiens företag har samarbetat med andra företag i livsmedelsbranschen för att kunna erbjuda olika koncept och upplevelser.

Jag tycker det är intressant hur Kotler och Keller (2012) som ligger inom marknadsföringsfältet ser på differentieringsstrategi som en helhet men litteraturen inom organisationsforskningen ofta har ett mera statistiskt synsätt. För enligt Kotler och Keller (2012) nöjer sig inte konsumenter endast med produkten. Exempelvis företagets värderingar och verksamhet överlag påverkar många köpbeslut. Vems värderingar är det som gäller vid köp av private-label produkter. Hur många konsumenter kollar vem som tillverkat produkten? Eller litar konsumenten på att Keskos och S-gruppens olika brandlöften och värderingar räcker till och att de valt leverantörer som har likadana värderingar. Om konsumenten litar på Kesko och S-

gruppen kan man anta att de väljer att förlita sig på företag vars varumärken konsumenten skulle välja utan att det var en private label-produkt.

Anders på företag A säger att man har några få private label-produkter som säljs under S-gruppens Kotimainen märke och Keskos Pirkkamärke . Han konstaterar dock att med ett tillräckligt starkt eget brand är det inte alltid lönsamt. Han konstaterar också att konsumenternas identifiering av varumärken påverkar om Kesko eller S-gruppen anser sig behöva private label produkter av dem eller inte.

(..) annars har vi inte några private label-produkter och vår målsättning är ju förstås att hålla fram vårt eget varumärke så mycket som möjligt och jag tror eller det har våra kunder sagt åt oss att eftersom vi har gjort ett så digt arbete med vårt varumärke och vårt varumärke börjar bli så pass känt bland konsumenterna så finns det som inget så finns det som inget egenvärde i att göra private label-produkter eftersom många konsumenter letar redan idag efter företag As produkter där i butikshyllan (Anders)

Det verkar helt enkelt som att många av informanterna litar på sina varumärken och produkter som tillräckliga för att klara av konkurrensen och tröskeln att sälja sina produkter hos Kesko och S-gruppen, de behöver inte kompromissa med pris eller kvalitet. Differentieringen består av väldigt starka linjedragningar som företagen försöker behålla igenom verksamheten.

4.5 Framtida förutsättningar

(..) ja me ollaan iso toimija siinä ja ollaan läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja pyritään niinku tosiaan mukauttamaan tätä meidän toimintaa asiakkaiden kanssa siihen että jos jotkut segmentit tai

jotkut tietyt kuluttajatarpeet nousee ja näkyy että siellä on kasvua niin sitten yrittää löytää ratkaisuja niihin (Cecilia)

Det här citatet är en bra beskrivning av ett svar som den här studien söker efter. Porters femkraftsmodell (Porter 1979) som presenterades i kapitel 2 har en kraft som är köparnas förhandlingsstyrka (egen översättning av bargaining power of buyers). Jag tycker det är intressant då informanterna beskriver köparna, i studien alltså Kesko och S-gruppen, också som samarbetspartners då exempelvis Anders säger så här.

Ja så har ni några sådana här konkreta mål med den här differentieringsstrategin, att nå försäljningsmål eller liknande? (Jag)

Strategi och målsättning, alltså det är att få bästa möjliga pris (Anders)

Det är intressant då man ser på tidigare citat att företagen samtidigt vill ha ett nära samarbete men också viss distans så att man kan uppnå egna mål. Studien är inte en analys av marknaden med hjälp av femkraftsmodellen (Porter 1979) men jag tycker det är intressant hur svårt det är att identifiera vem som är vad för företagen. Som tidigare konstaterats kan man fråga sig om man behöver skapa två modeller oberoende om det handlar om en fem krafts-modell eller någon annan. En som fokuserar på konsumenterna och en på distributörerna. På basis av svaren kan det vara svårt på grund av hur mycket konsumenterna påverkar distributörerna men också hur mycket distributörerna kan påverka konsumenterna.

Alla företag påpekar också att de tror att situationen kommer att fortsätta som den är med två stora aktörer, något som exempelvis företag B uppskattar. Han menar att företag B gärna fortsätter de samarbeten som de har med Kesko och S-gruppen.. Vi

diskuterade i slutet överlag om det här med differentiering och positionering och i samband med det här kom Benjamin med en intressant kommentar.

(..) että he haastavat että he haluaa että me tutkitusti ja faktuaalisesti otetaan se differoitunut asema sieltä markkinalta, että meillä on tietty positio. Mutta mureneeko se tai onko joku haastamassa meitä, että pitääkö meidän oikeesti niinku päästä erilaistumaan ?

Jag tycker det här var intressant och kanske är en del av ekvationen som jag tidigare diskuterade. Benjamin tycker också som Anders att ibland är det en sorts balansgång mellan vad leverantören och distributören vill ha. Det är kanske lättare för Kesko och S-gruppen att vilja testa diverse saker just på grund av det här att de själva inte är de som sen tar den största smällen om något misslyckas. Strategier behöver och ska inte vara helt oelastiska (Mintzberg 1990). En bilist kan inte ha som strategi att styra bilen rakt oberoende av vilka hinder som förekommer på vägen. Samma sak gäller en leverantör på den här marknaden. Ibland går man kanske in med en mera orädd inställning och andra gånger bromsar man in.

5 Resultatdiskussion

I det här kapitlet diskuteras analysens svar utifrån syftet och mera praktiskt utifrån forskningsfrågorna. I resultatet lyfts de viktigaste fynden fram för att besvara forskningsfrågorna.

Hur agerar företag inom den finländska livsmedelsbranschen på en oligopolmarknad?

Det kanske viktigaste som går att utläsa från analysen är att tidigare erfarenheter och förutsägbarhet är väldigt viktiga för leverantörerna. Det här kan ses som ett mönster som utnyttjas av dem i skapandet av en verksamhetsmodell (Mintzberg 1987). Ingen av informanterna var speciellt hugade på att välkomna en ny distributör. Samtidigt var det ingen som ansåg det nuvarande systemet vara helt optimalt.

Jag tror man kan tolka det här som att det finns redan så mycket vana speciellt på grund av den historia Kesko och S-gruppen har (Komulainen 2018). De har alltid funnits där och man har vant sig med det här så pass mycket att det eventuellt finns en risk att de strategiska förutsättningarna baserar sig alldeles för mycket på det här specifika scenariot. Strukturen är långt baserad på en strategi man har kunnat utföra under flera årtionden eftersom att systemet inte har förändrats. Struktur baserad på strategi är något Dressler (2004) diskuterar men samtidigt betyder det att faller ar endera faller allt ihop,

Jag diskuterar mera genomgående resultat kring positionering och differentiering men här kan man också nämna att byggandet av en position är lättare för leverantörerna när mängden man bör positionera sig för är bara två. Det här gör också att man kan satsa stort på exempelvis forskning och undersökning före man gör något eftersom att leverantörerna inte förväntar sig att det ska komma någon ny på marknaden. De agerar enligt förutsägbarheten som systemet bidrar med. Ser man att det inte har hänt så mycket tidigare förväntar man sig knappast att det kommer göra det inom en snar framtid.

Hur positionerar och differentierar de sig på marknaden?

Det mest väsentliga att lyfta fram är hur leverantörerna måste positionera sig både hos konsumenter men också hos distributörer. Det är väldigt lite fokus i svaren på konkurrenterna. Mintzberg (1987) och Trout och Rivkin (2010) diskuterar mycket kring hur positionering är strategiska val baserat på vad konkurrenterna tillåter. På livsmedelsmarknaden verkar det handla mera om vad konsumenterna och distributörerna tillåter. Diskussionen blir också ganska komplex då man måste fundera om de här kan anses vara en sorts konkurrenter, dom ställer ändå krav och leverantörerna påpekar ofta hur det är med ett konsumentfokus de bedriver verksamheten.

Under studien frågade jag inte om vem som är deras konkurrenter utan mera kring hur produktgruppens konkurrens ser ut överlag. Informanterna var alla av den åsikten att det är ganska hård konkurrens men att samtidigt finns det rum om vissa krav uppfylls. Det som de flesta lyfte fram var att skapa en produkt som uppfyller ett visst behov och är ny och har möjligheten att finna en plats i konsumenternas medvetande. Det här är något som Ries och Trout (1981) starkt förespråkar, behovet av att vara först med något för att kunna väcka intresse.

Informanterna speciellt Anders, Benjamin och Cecilia som jobbar på företag som är väletablerade lyfter också fram behovet av varumärke som positioneringsverktyg.

Det här är något som Ries och Trout (1981) också talar om då ett företag inte har en produkt som kommer att klara av den här barriären, en sorts spärr som främst gäller nya företag som inte har en stark varumärkesposition. För etablerade företag är barriären mycket lägre, det egentliga positioneringsarbetet har förts hela tiden då ett starkt varumärke har skapats och som har självt positionerat sig hos konsumenterna och distributörerna.

I den här diskussionen är det också värt att lyfta fram Daniel på företag D som inte har samma erfarenhet i branschen. Det går att se liknande positionering som för företag B,C och D men i mindre skala. Företag D har valt att positionera sig på ett mindre område geografiskt än de andra. Här igen då Ries och Trout (1981) säger att man ska vara först med något så kan mindre företag som företag D utnyttja sin styrka exempelvis ett specifikt hantverk eller tradition och positionera sig starkt på basis av det här. Större företag med större etablemang kan inte använda samma sorts strategi på grund av sin utbredda position. Det här betyder att mindre företag också har möjligheten att identifiera en koordinat som den är betydligt närmare än en större aktör.

Många associerar differentiation med att göra saker annorlunda, mycket på grund av det engelska ordet different alltså annorlunda. Och visst innebär differentiering att gör saker annorlunda men det innebär sällan ett behov av att behöva uppfinna hjulet på nytt.

Jag tycker det man kan lyfta fram från informanternas svar om differentiering att det handlar om väldigt små och fina knep. Dessutom är det ofta utspritt till många olika delar av företagets verksamhet vilket exempelvis Kotler och Keller (2006) diskuterar. Differentieringen är dessutom att upprätthålla det som differentierar dig från konkurrenterna. I informanternas fall handlar det ofta om vissa löften om kvalitet eller varumärkeslöften. De här kan sedan lyftas fram med differentierad marknadsföring som Kotler och Levy (1969) förespråkar.

I och med att Kotler och Levys artikel (1969) är ganska gammal kan man säkert ifrågasätta dess relevans men i informanternas svar hittar man exempel som företag C som bidrar med nya koncept till vissa butiker. Det här är en marknadsföring som är väldigt riktad till de kunder som besöker de butiker som säljer den produkten. Macmillan och Macgrath (1997) säger att differentiering är en av de mest lönsamma strategierna vilket går att hålla med om då man läser informanternas svar. Men det mest väsentliga från svaren är just lågmäldheten och differentieringsarbetet i företagen ofta flyger under radarn. Om konsumenterna fungerar som Benjamin på företag B säger och att det är en rationell process och att konsumenterna uppskattar det som är bekant lönar det sig att inte utföra för häftig differentiering.

För att undvika för häftig differentiering verkar företagen också följa Spencer et al. (2009) där det sägs att tillgången till information är en fördel men kan också vara en nackdel. Det är svårt att välja hur man ska differentiera sig på grund av informationsmängden samtidigt som den är till fördel då man kan ta reda på vad konsumenterna köper eller vad distributörerna vill ha i sina sortiment. Inga differentieringsbeslut tas utan eftertanke och målet på långsikt är att befästa en viss sorts position.

Hur kan företagen utveckla sina strategiska förutsättningar på en oligopolmarknad som den finländska livsmedelspartihandelsmarknaden?

Några konkreta steg framtida intresserade leverantörer kan göra är att bekanta sig med några av informanternas mest gemensamma svar, specifikt de om värdet av ett märke och att veta när man ska positionera sig och var. Många av informanterna säger att de ogärna tar risker och här finns passning till eventuella nya leverantörer. Det gäller att hoppa i de blå hav (Kim och Maugborne 2004) som de redan etablerade leverantörerna inte vill simma i. Dessutom handlar det många gånger om produkter som Kesko och S-gruppen kan tänka sig att sälja men söker efter någon

som kan ta den här risken. Det känns tyvärr som att det här är ett av de enda sätten för helt nya företag att få komma in i branschen. Samtidigt kan det vara svårt att veta ifall Kesko och S-gruppen vill ha nya produkter på basis av varumärken eller produkten i sig. Det kan också vara så att det är antingen eller. Vill inte ett märke de vet säljer skapa något tänker man inte alls prova.

Kesko och S-gruppen har i princip väldigt låg tröskel. Daniel på företag kontaktade till att börja med några K-köpmän och några av S-gruppens andelslag och fick den vägen sina produkter in i butikerna. Det som speciellt Daniel poängterar är att det är inte det svåraste, det svåraste är att motivera att de ska behålla din produkt i hyllan. Det finns inga garantier på att bara för att den säljer bra att det räcker för Kesko och S-gruppen de produkter som företag A,B och C säljer grundar sig långt på annat än produkten i sig. Företag D har redan varit verksam ett år och har ännu sina produkter i butiken och det tyder på att Företag D har hittat ett blått hav som någon annan missat eller inte försökt sig på.

Det som kan ses som positivt är att Kesko och S-gruppen är lojala till företag som en gång visat upp exempelvis starka brand eller goda kunskaper om positionering hos konsumenter. Det går inte att understryka det som Kotler och Keller (2012) säger tillräckligt. Differentiering är del av hela företaget och oftast ger det resultat. Konsumenter handlar med både hjärta och hjärna. De vet precis vad ditt brand innebär om de vill , de vet vad din produkt innehåller om de vill och de vet hur ni behandlar er organisation om de vill. Det gäller att göra det som är eget. Alla informanter som har sina produkter i butikerna har starka varumärken som bär sig själva men tydligt också bringar medvärde åt distributörerna. Positioneringen av ett starkt varumärke ska stärkas och hur det görs alltså differentieringen.

6 Avslutande diskussion

Som avslutning på studien reflekteras kring vilka resultat studien har åstadkommit och vilka teman som det behövs mera forskning om. Studiens slutsatser presenteras. Funderingar kring studiens empiri och rekommendationer till fortsatta studier ges. Avslutningen anknyts också till de forskningsfrågor som ställts i kapitel ett.

6.1 Sammanfattning

Syftet med avhandlingen har varit att analysera hur företag inom den finländska livsmedelsbranschen positionerar och differentierar sig för att konkurrera på en oligopolmarknad. Studien har med hjälp av teori och insamlat skapat en bild av hur situationen ser ut och vilka förutsättningar leverantörerna har idag. Många av citaten i inledningen speglar medias eller konsumenters syn och kritiken faller ofta på Kesko och S-gruppen. Diskussionen är väldigt ensidig och jag märkte att leverantörernas kommentarer ofta fattas i diskussionen och det här var en av anledningarna till att jag ville göra den här studien.

Det som varit kanske det svåraste med utförandet av studien är hur den rör sig i något sorts gränsland mellan konsumentbeteende och strategi. Det visade sig under intervjuerna att det var svårt för informanterna att inte nämna konsumenterna i sina svar. Vad konsumenterna vill ha och behöver är oftast det viktigaste för leverantörerna. Vilken roll spelar distributörerna i det här? Distributörerna är ofta de som säger sig veta vad det är konsumenterna vill ha och behöver.

I studien utarbetades fyra väsentliga teman som den främst kretsar kring. Strategi, positionering, differentiering och marknader. Dessa diskuterades sedan med informanterna. Antalet informanter var begränsat och det kan vara svårt att dra några slutsatser från det här. Dock fanns det ändå väldigt mycket likheter i informanternas svar och det gick att också plocka några slutsatser från svaren och dessa presenteras lite senare i ett eget underkapitel. På basis av informanternas svar och kommentarer kan det konstateras att det här är ett ämne de inte reflekterat särskilt mycket kring. Med det här menar jag att de inte dagligen reflekterar kring den unika situation vi har utan det förhåller sig till den neutralt då det helt enkelt inte funnits något annat.

De hade mycket kunskap om ämnet på basis av sina arbetserfarenheter men det var med hjälp av olika frågor de kunde diskutera flitigt olika fenomen och upplevelser de har genomlevt under sina år i branschen. Livsmedelsmarknaden verkar engagera då många av informanterna länge jobbat inom branschen i ett eller flera företag. Dessutom kunde de ofta säga att Kesko och S-gruppens arbetsätt och makt inte ändrat särskilt mycket.

6.2 Studiens slutsater

Studiens resultat tyder på att företagen främst bygger sin strategi kring mönster (pattern) eller position sett till Mintzbergs (1987) modell. Företagen förväntar sig att Kesko och S-gruppen agerar på ett visst sätt exempelvis genom att estimerar sina behov av en viss produkt och genom att aktivt delta i företagets produktplanering med deras egna data. Det här gör det möjligt för leverantörerna att göra större linjedragningar i sina strategier på grund av en viss beräknlighet.

Företagen utnyttjar också starkt sin position som ett verktyg i sin allmänna strategiska planläggning. Företagen visar på att de förstår skillnaden på sin position

och sin positionering. Positionen är inte alltid en exakt koordinat men när företagen positionerar sig behåller de sig oftast i närheten speciellt som varumärke medans produkterna är mera benägna att positionera sig. De undviker dock röda hav (Kim och Muagborne 2004) , de undviker alltså att skapa nya produkter som skulle ha en plats i en sådan produkgrupp som är överbelastad. De nya produkter som introduceras ska ha en utmärkt plats där det inte finns oöverkomlig konkurrens. Kesko och S-gruppen har ibland större ambitioner men företagen väljer att behålla sin position till bästa förmåga, både när de säljer till distributörer och till konsumenter.

Gällande differentiering överlag följer de Kotler och Kellers (2012) definition om att differentiering är en del av hela processen. En ny produkt ska samtidigt som den skiljer sig från tidigare produkter ändå ha en sorts igenkännbarhet, den ska gå att anknyta till varumärket. Företagen satsar främst på att ha differentierade varumärken som ger en del löften eller följer en del värderingar. Det är tack vare dessa leverantörernas produkter hittas i hyllan , konsumenterna köper produkterna på basis av sina goda tidigare erfarenheter och Kesko och S-gruppen vill sälja produkter som konsumenterna uppskattar.

6.3 Studiens begränsningar

I kapitel 3 diskuterades redan några begränsningar men här vill jag redogöra för några fler. Undersökningen kunde ha gjorts ur en specifik produktgrupps synvinkel. Problemet är att i många fall är grupperna väldigt dominerade av några stora och anonymiteten skulle vara svår att vidbehålla. Ett problem kretsar också kring anonymiteten i och med att jag inte kan tala om specifika produkttegenskaper eftersom det kan göra att företagen går att känna igen. Skulle studien ha innehållit också utländska företag skulle man ha kunnat fokusera på specifika produktgrupper men eftersom att jag valde att intervjua finländska företag påverkade det studiens utgångsläge och vem man kunde intervjua.

Studien har alltså genomgått en hel del begränsningar. Svaren som informanterna har gett har säkert också varit i det positivare laget vilket förstås är förståeligt. Det finns säkert sådana situationer som exempelvis informanterna inte kan berätta om exempelvis på grund av kontrakt, oberoende av att i själva studien är de anonyma. Dock anser jag att undersökningen ändå varit på många vis lyckad och gett en hel del insikter i en finländsk kontext. Det som jag reflekterade kring i resultatet om hur situationen försigått så länge och att nya aktörer inte har sökt sig in på marknaden är inte helt sann då Lidl har funnits i Finland redan 20 år. I studien kom det här inte upp särskilt mycket och Lidls roll utforskades väldigt knapphändigt innanför den här studiens ramar.

6.4 Rekommendationer för fortsatt forskning

Den finska marknaden är som konstaterat väldigt komplex fastän den på pappret verkar väldigt simpel. Informanterna bidrog med nyttig information, både fördelar och nackdelar. I framtiden kunde forskas kring konkurrensen i vissa produktgrupper exempelvis om råvarukonkurrens. En studie ur Keskos och S-gruppens synvinkel skulle också vara intressant. En vinkling på hur de förvaltar sin makt och hur de gör strategiska val bland ett stort antal leverantörer skulle vara intressant och kunde jämföras med svaren av leverantörer.

En grupp som inte representeras i den här studien är företag som är i begynnelsen av sin verksamhet och har som nästa steg att få in sina produkter hos Kesko och S-gruppen. Det som gör den här gruppen svår att nå är att de flesta konsumenter inte känner till dem ironiskt nog på grund av att de inte hittas i hyllan eller syns i butikerna reklamblad. De går inte heller att köpa dem om Kesko eller S-gruppen inte tagit upp dem i sina sortiment. Det skulle kunna forskas i hurdana företag som får avslag på att sälja sina produkter hos Kesko och S-gruppen och företag som tagits bort från hyllorna.

Det kunde också vara på sin plats med kvantitativa forskningar där man fråga leverantörer olika frågor med olika kortfattade alternativ. Kvantitativa siffror kunde eventuellt utvinnas ur olika logistiska processer exempelvis leveranssäkerhet. Både leverantörer och distributörer har olika sätt att mäta sin effektivitet och jag tror det här skulle vara intressant att jämföra exempelvis hur de förhåller sig till varandra.

I framtiden skulle forskningen också kunna behandla hur aktörer som Oda, Foodora och Wolt påverkar leverantörernas agerande och strategier. Det här var något som överraskande inte kom upp särskilt ofta och det här beror säkert på att de är relativt nya och försäljningen relativt liten. Det här kommer dock säkert att öka i framtiden och synnerligen för större leverantörer. En studie kunde utföras med likadana premisser som denna och diskutera leverantörernas strategier för mindre aktörer som olika näthandlar, Lidl och andra distributörer som inte är Kesko eller S-gruppen.

6.5 Studiens bidrag

Teoretiskt har studien bidragit med ny tillämpning av några äldre teorier men samtidigt också tillämpat nyare litteratur på ett mindre utforskat område. Det finns en del litteratur kring B2B-marknader men det finns ett behov av mera utförliga teorier speciellt då B2B-marknader ofta har väldigt annorlunda förutsättningar än B2C-marknader. Eftersom studien visar på att B2C har en väldigt stor roll i den studerade B2B-marknaden kan det också vara på sin tur att fundera hur marknader fungerar då de består av tre aktörer som på sitt sätt kan påverka vad som säljs.

Metodologiskt bidrar studien med ett behov på en mer kvalitativ inställning till forskning om marknader. En trend också som företag själva också följer är att de utför olika kvantitativa undersökningar för att ta reda på olika tal för att mäta prestationer. Med min studie vill jag visa att företag också kan ha nytta av kvalitativa

forskningsmetoder då exempelvis teman som har många hur och varför frågor kommer upp.

Efter att ha skrivit, läst och analyserat alla kapitel och sammanfattat vill jag till allra sist med några punkter lyfta fram två konkreta bidrag studien gett. Studien har säkert väckt en del tankar, beroende på vem det är som läser. En konsument, leverantör och distributör har säkert olika utgångspunkter för diskussionen och åsikter men det jag hoppas att man kan ta med sig är.

1. Hur strategi kan se ut på en väldigt otypisk marknad. Det finns väldigt lite forskning om den finska marknaden och speciellt ur en strategisk synvinkel. Förutsättningarna är inte ideala som konstaterats men samtidigt är det intressant att höra hur man gör när företagen är tvungna att handskas med situationen som den är. Jag hoppas att det här bidrar till mera intresse för strategibildning på på mindre utforskade marknader.
2. En mera nyanserad diskussion kring marknaden. Som konstaterades i början finns det väldigt mycket åsikter från många håll. Jag tar varken ställning för eller emot systemet men konstaterar att diskussionen skulle må bra av att höra alla parter jämlikt för att kanske förstå varför det fungerar som det gör. Det går inte att tala om marknadens dynamik utan att lyfta fram konsumenten , leverantören och distributören.

Källor

Alkula, M. (2020, 20 augusti). Tässä ovat Suomen 200 arvostetuinta brändiä –kotimaiset juhliivat jälleen. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-200-arvostetuinta-brandia-kotimaiset-juhlivat-jalleen/b83e16a9-3dae-4ad3-b626-5f646a6cf6ce>

Af Heurlin A. (2022,15 november). Ruoka kallistuu vauhdilla, ja Kesko takoo ennätystulosta – näin yhtiö hyötyy inflaatiosta. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009200164.html>

Bergh, A., & Jakobsson, N. (2014). *Modern mikroekonomi: Marknad, politik och välfärd* (5:e uppl.).

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2007). Price-setting in business-to-business markets. *The marketing review*, 7(3), 207-234.

Bryman, A. (2001). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A., Bell, E., & Harley B. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press

Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.

Debrulle, J., Steffens, P., De Bock, K. W., De Winne, S., & Maes, J. (2023). Configurations of business founder resources, strategy, and environment determining new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 1023-1061.

den Hond, F., & Moser, C. (2023). Useful servant or dangerous master? Technology in business and society debates. *Business & Society*, 62(1), 87-116.

Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of marketing*, 51(2), 1-10.

Dressler, S. (2004). *Strategy, organization and performance management: From basics to best practices*. Universal-Publishers.

Ehmke, C. (2008). Strategies for competitive advantage. *Western Extension Marketing Committee*, 5, 1-8.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1966). The purpose and credibility of qualitative research. *Nursing research*, 15(1), 56-61.

Gupta, S., & Thornton, B. (2002). Circumventing social desirability response bias in personal interview surveys. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 22(3-4), 369-383.

Herrmann, A., & Huber, F. (2000). Value-oriented brand positioning. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(1), 95-112.

Hiilamo, E. (2021, 8 maj). SOK teki kauppajätin kanssa sopimuksen, jonka on tarkoitus painaa kaupan omien "halpamerkkien" hintoja alas – mitä se tarkoittaa suomalaiselle elintarviketeollisuudelle? *Yle*. <https://yle.fi/a/3-11921556>

Kaskela, E. (2022, 27 Augusti). Ruokaostosten hinta hirvittää – S-ryhmä ja Kesko eivät lupaa hintojen jäädytystä ranskalaiseen tapaan. *Taloussanomat*. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000009024049.html>

Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical teacher*, 42(8), 846-854.

Kim, C.W. and Mauborgne, R., (2004) Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, October, pp.76-84

King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviews in qualitative research*. (Second ed.) Sage Publications Ltd.

Komulainen, A. (2018). Valloittavat osuuskaupat: päivittäistavarakaupan keskittyminen Suomessa 1879–1938.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management 12e*. Upper Saddle River, NJ: Pears Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management 14th ed.* (14th). New Jersey: Pearson.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.

Lan, T. T. N. (2023). Market development strategy of renewable energy industry in Vietnam. *International journal of business and globalisation*.

MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review*, 75(4),

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.

Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J., & Rypakova, M. (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. *Sustainability*, 9(12), 2218.

Nabin, M. H., Nguyen, X., Sgro, P. M., & Chao, C. C. (2014). Strategic quality competition, mixed oligopoly and privatization. *International Review of Economics & Finance*, 34, 142-150.

Oun, M. A., & Bach, C. (2014). Qualitative research method summary. *Qualitative Research*, 1(5), 252-258.

Patton M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137–145.

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*.

Ries A. & Trout J. (1981). *Positioning: the battle for your mind*. McGraw-Hill.

Sair, S., Rafiq, N., Asghar, A., Ulfat, S., Jamil, M., & Abbas, A. (2014). Which positioning strategy outperforms? *Science International*, 26(2), 923-932.

Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 739-759.

Singh, V., & Zhu, T. (2008). Pricing and market concentration in oligopoly markets. *Marketing Science*, 27(6), 1020-1035.

Spencer, X., Joiner, T. A., & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14(1).

Stenbacka, B. (2022, 27 oktober). Kesko gör bästa kvartalsresultatet någonsin – Ökar samarbetet med Wolt. *Österbottens tidning*.

<https://www.osterbottenstidning.fi/Artikel/Visa/631001>

Stigler, G. J. (1957). Perfect competition, historically contemplated. *Journal of political economy*, 65(1), 1-17.

Tammilehto, P. (2022, 28 November). Kaupan merkit myyvät, kun halpa hinta ratkaisee. *Kauppalehti*, 6–7

Trout, J., & Rivkin, S. (2010). Repositioning: Marketing in an era of competition, change, and crisis. *Nirma University Journal of Business and Management Studies*, 84.

Bilagor

Här nedan följer studiens bilagor. Intervjuguiden på båda språken och kontaktförfrågan till de företag som tillfrågats att delta.

Bilaga 1 Frågeformulär på svenska

Allmänt

Berätta om dig själv och din roll inom företaget?

Berätta om företaget och dess verksamhet? (Storlek, ålder etc.)

Är företaget del av en koncern och hur påverkar det verksamheten?

Hurudant samarbete finns det mellan de olika företagen i koncernen?

Marknad (1.A)

Hur ser ni på marknaden?

Nackdelar/ Fördelar?

Hur ser ni på konkurrensen inom er produktgrupp?

Hur ser ni på Private label-produkternas framtid? Finländska/Utländska?

Finns det plats för mera konkurrenter?

(1.B)

Hur ser ni på er roll hos Kesko och S-gruppen? (Liten, medelstor eller stor)

Vilka fördelar ser ni med de olika kedjornas system?

Och nackdelar?

Har ni stora skillnader i strategiarbetet för olika butikskedjor?

Hur skulle en tredje stor aktör påverka marknaden och i sin tur er differentieringsstrategi?

Har ni som leverantör möjlighet att påverka de olika affärsgrupperna?

Hur påverkar de er verksamhet?

Positionering

Vad är er nuvarande positionering på marknaden? (Hur definierar ni er position)

Hur har ni byggt upp positioneringen på en begränsad konkurrensutsatt marknad? (Oligopol)

Hur ser ni på framtida positioneringsmöjligheter?

Differentieringsstrategi

Hur stor roll har den rådande marknadssituationen på hur ni planerar er differentieringsstrategi? (Hur)

Vilka konkreta mål har ni med er differentieringsstrategi?

Hur ser ni på möjligheten att differentiera sig på den rådande marknaden?

Allmänna reflektioner

Hur ser er framtid ut på den här marknaden?

Bilaga 2 – frågeformulär på finska

Yleistä

Kerro itsestäsi ja roolistasi yrityksessä?

Kerro yrityksestä ja tämän toiminnasta?

Onko yritys osaa Konsernia ja miten tämä vaikuttaa yrityksen toimintaan?

Millaista yhteistyötä löytyy konsernin yritysten välillä?

Markkina (1.A)

Miten näette markkinan?

Hyötyjä/ Haittoja?

Miten näette kilpailun teidän tuoteryhmässänne?

Miten näyttää private -abel-tuotteiden kannalta tulevaisuus? Suomalaisia tai ulkomaalaisia?

Onko tilaa uusille kilpailijoille?

(1.B)

Miten näette roolinne Keskolla ja S-ryhmällä?

Mitä hyötyjä näette ketjujen eri käytännöissä? Ja hyötyjä?

Onko teidän strategiatyössänne isoja eroja, kuinka teette yhteistyötä näiden ketjujen kanssa?

Miten kolmannes tällainen iso kauppaketju vaikuttaisi markkinaan ja myös teidän differointistrategiaan ?

Onko teillä toimittajana mahdollisuus vaikuttaa näihin eri kauppaketjuihin?

Miten he vaikuttavat teidän toimintaanne?

Positointi

Mikä on teidän nykyinen positionne markkinalla? (Miten määrittelette tämän?)

Miten olette rakentanut position kilpailu alttiille ja rajoitetulle markkinalle? (Oligopoli)

Miten näette mahdollisia tulevaisuuden positointimahdollisuuksia ?

Differointistrategia

Kuinka paljon nykyinen markkinatilanne vaikuttaa siihen, miten te suunnittelette differointistrategianne?

Jenna Vähänen

Mitä konkreettisia tavoitteita teillä on differentistrallellanne?

Miten näette mahdollisuuden differoida toimintansa vallitsevalla markkinalla?

Yleiset pohdinnot

Miltä näyttää teidän tulevaisuutenne tällä markkinalla?

Bilaga 3 - Mail med förfrågan om deltagande i studien

Suomeksi tämän alla

Hej! Jag är ekonomi-studerande vid Åbo Akademi som studerar för femte året Ledarskap, Strategi och organisation och skriver för tillfället min Pro-gradu avhandling om differentieringsstrategier inom livsmedelsbranschen på en konkurrensutsatt marknad. Till min avhandling skulle jag vilja intervjua någon på ert företag som jobbar med strategiutveckling och någon som jobbar med produktutveckling. Alla intervjuer sker helt anonymt och syftet med studien är att utforska hur livsmedelsbranschen ser på sin strategi- och produktutveckling sett till förutsättningarna för den finska dagligvaruhandeln. Jag hoppas ni kan vidarebefordra mejlet till berörda och jag svarar gärna på fler frågor. Intervjuerna skulle jag vilja utföra i början på nästa år i januari eller februari.

MVH Jenna Vähänen

Moikka! Olen kauppatieteiden opiskelija Åbo Akademiassa ja opiskelen viidettä vuotta Johtamista, Strategiaa ja Organisaatiota ja kirjoittelen tällä hetkellä graduopinnäytetyötäni. Graduni koske differentistrallellioita elintarvikealalla, joka on altis kilpailulle. Graduuni haluaisin haastatella jonkun teidän yrityksessänne, joka vastaa strategian kehittämisestä ja myös jonkun, joka tekee töitä tuotekehityksen parissa. Kaikki haastattelut tehdään täysin anonymisesti ja työn tarkoitus on tutkia kuinka elintarvikeala sopeutuu Suomalaiseen päivittäistavarankauppaan ja sen ehtoihin. Toivon että voisitte lähettää tämän sähköpostin

Jenna Vähänen

eteenpäin kenelle se sopisi ja vastaan mielelläni lisäkysymyksiin. Haastattelut haluaisin toteuttaa ensi vuonna tammikuussa tai helmikuussa.

Ystävällisin terveisin Jenna Vähänen