

Supermarket Strategies

En kvalitativ studie av Ica Maxi, Coop Forum och Citygross
konkurrensstrategier

Författare: Annie Fryxell & Emelie Melin

Handledare: Ulf Rönnhed

Inlämning: 18 januari 2013

Sammanfattning

Titel: Supermarket Strategis - *En kvalitativ studie av Ica Maxi, Coop Forum och Citygross konkurrensstrategier*

Författare: Annie Fryxell & Emelie Melin

Handledare: Ulf Rönnhed

Kurs: C-uppsats 15 hp.

Termin: Hösttermin 2012

Syfte & frågeställningar: Syftet med vår studie är att undersöka vilka strategier Sundsvalls största livsmedelsbutiker, Ica Maxi, Citygross och Coop Forum använder sig utav, för att konkurrera med varandra och andra livsmedelsaktörer marknaden.

Metod: Denna studie åtgår från en kvalitativmetod där vi har genomfört samtalsintervjuer med olika livsmedelsbutikerna för att undersöka hur de tillämpar olika strategier för att konkurrera på marknaden i Sundsvall

Resultat och slutsatser: Denna studies resultat visade att, i och med en allt mer pressad konkurrenssituation på livsmedelsmarknaden är livsmedelsbutikerna idag allt mer beroende av att utveckla och arbeta med olika strategier. Detta för att kunna positionera och skapa långsiktiga relationer med sina kunder.

Vår studie visade även att utvecklingen av marknadsstrategier är på frammarsch vilket har resulterat i att livsmedelsbutikerna idag ständigt måste följa med i utvecklingen för att inte stagnera och riskera sin plats på marknaden.

Förslag vidare forskning: Att undersöka vilka strategier kunder kan använda sig utav för att fatta ett beslut kring i vilken livsmedelsbutik de ska handla. En annan forsknings ansats är att undersöka om en butik kan profilera sig som ett miljömedvetet företag när de använder sig utav marknadsföringskanaler som påverkar miljön negativt.

Nyckelord: Positionering, segmentering, konkurrensstrategier, livsmedelsbutiker, produktdifferentiering, relationsmarknadsföring, direktmarknadsföring.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Problembakgrund	2
1.2. Syfte & frågeställningar	3
1.3. Avgränsningar	3
1.4. Beskrivning av de utvalda livsmedelbutikerna	5
2. Teori	6
2.1. Vad är ett starkt varumärke?	6
2.1.1. Varumärkets roll i varumärkespyramiden	7
2.1.2. Produkternas roll i varumärkespyramiden	7
2.1.3. Målgruppens roll i varumärkespyramiden	8
2.1.4 Positioneringens roll i varumärkespyramiden	8
2.1.4.1. Differentiering av företag	9
2.1.4.2. Direktmarknadsföringsstrategier	10
2.2. Segmentering av marknader	11
2.2.1. Segmenteringens tre dimensioner	12
2.2.2. Relationsmarknadsföring	13
2.2.1. Relationsmarknadsföringsstrategier	15
3. Metod	15
3.1. Val av metod	15
3.2. Urval av intervjupersoner	16
3.3. Tillvägagångssätt	16
3.3.1. Utformning av vår intervjumanual	16
3.3.2. Intervjusituationen	17
3.3.3. Sammanställning av material	18
3.4. Urvalet av källor	19
4. Empiri	20
4.1. Presentation av respondenternas professionalitet	20
4.2. Självuppledd positionering på marknaden	21
4.3. Vilken position har butikerna på marknaden?	22
4.4. Vilka konkurrensmedel använder butikerna sig utav?	23
4.5. Kanaler för att nå sina kundgrupper	24
4.6. Differentiering av stormarknadernas produkter	25

4.7. Hur arbetar butikerna för att nå sina kunder direkt?	27
4.8. Vilka kunder inriktar butikerna sig till?	28
4.9. Strategier butikerna använder för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder	29
5. Analys	31
5.1. Butikernas val av positionering	31
5.2. Positioneringsstrategier	32
5.2.1. Produktdifferentiering	32
5.2.2. Direktmarknadsföringsstrategier	33
5.3. Segmentering – urvalet av kunder	34
5.3.1. Relationsmarknadsföringsstrategier	35
6. Slutsatser	37
7. Avslutande diskussion	42
7.1. Förslag på vidare forskning	43

- **Referenslista**

- **Bilaga 1 - intervjumanual**

Inledning

I detta kapitel kommer vi att presentera vår studies syfte och varför vi valt att uppmärksamma problemet, med att livsmedelsbutiker idag måste tillämpa olika strategier för att kunna konkurrera på livsmedelsmarknaden.

Den svenska dagligvaruhandeln består idag av ett brett utbud av olika livsmedelskoncept allt från stormarknader till närbutiker, men marknaden har inte alltid varit så. Om vi går tillbaka ca 12 år i tiden var de ledande aktörerna på den svenska livsmedelsmarknaden Ica, Coop och Citygross men kring millenniumskiftet uppstod det en förändring, som resulterade till att antalet livsmedelsbutiker ökade markant på marknaden. Detta genererade även i, att det uppstod ett ökat konkurrenstryck från nya butiker vilket medförde att de forna livsmedelsjättarna, fick knyta bekantskap med både "hemma-odlade" livsmedelsaktörer, t.ex. Hemköp och Willys men även med etablerade utländska aktörer så som Lidl (<http://www.livsmedelssverige.se>).

Bonanno och Lopez skriver i sin artikel *Competition effects of supermarkets services* att det finns en konkurrenskänslighet i stora och medelstora städer, där butiker med ett likartat butikskoncept måste konkurrera om en begränsad kundkrets och löper större risk att behöva tävla med andra aktörer på marknaden (Bonanno och Lopez, 2009:565). För att undvika detta beskriver Gomez-Arias och Bello-Acebron att, livsmedelsbutiker idag måste arbeta med olika strategier för få sina kunder mer kedjetrogna, att det ska finnas en kundlojalitet till att använda butikens produkter. (Gomez-Arias, Bello-Acebron; 2008:273).

1.1. Problembakgrund

Problemet som vi valt att uppmärksamma är att det har uppstått en maktkamp på den svenska dagligvaruhandeln beroende på att det har tillkommit nya butikskoncept och nya aktörer. Asplund och Friberg beskriver i sin artikel *Food Prices and Market Structure in Sweden* att den försvårad konkurrenssituation på större livsmedelsmarknader idag beror på att butikerna måste ta hänsyn till den ökade sortimentsbredden och där efterfrågan av lägre produktpriser blivit allt mer påtagliga (Asplund, Friberg; 2002:256)

Melin beskriver att i och med att det tillkommit nya aktörer, måste butikerna utveckla produkter som skiljer sig på marknaden och där butiken kan skapa starka kundvärden d.v.s. bli top- of mind, när det kommer till val av butik och att deras kunder välja företagets produkter framför deras konkurrenters (Melin; 2001:97).

Butiker idag kan inte förlita sig på att deras kunder automatiskt kommer att komma tillbaka till butiken, utan livsmedelsaktörerna måste konkurrera med sina aktörer med olika strategier. Detta för att kunna nå ut till sina kunder och undersöka vilka behov som finns på marknaden och hur man som butik ska tillfredsställa dem (Uggla: 2006:190). Om vi ser till detta problem beskriver Melin att livsmedelsföretag idag blir allt mer beroende av att utveckla strategier som skapar mervärde för kunderna och att man som kund känner en medvetenhet och intresse för företagets produkter (Melin; 2001:97.) Detta är även ett problem som Ellickson och Misra diskuterar i sin artikel *Supermarket Pricing Strategies*, där de beskriver hur butikerna idag måste tänka och agera mer strategiskt, när det kommer till val av konkurrensstrategier. Företagen måste våga gå mot strömmen och utforma produkter som skiljer sig åt på livsmedelsmarknaden eller utveckla en spetskompetens för att fastställa en fast position på marknaden (Ellickson, Misra; 2008:811).

Ett annat problem inom livsmedelsindustrin idag är att det inte finns mycket forskning kring hur medelstora städer tillämpar olika marknadsföringsstrategier för att utmärka sig på en allt mer konkurrensdrabbad marknad. Ett problem som Bonanno och Lopez beskriver att det inte bara påverkar storstäder, utan även att medelstora städer löper större risk att behöva konkurrera med andra aktörer.

Eftersom marknadsföringskanalerna hela tiden utvecklas, måste företagen följa med i utvecklingen och tillämpa olika strategier på marknaden. Detta är ett problem som vi diskuterat under vår utbildning, där företag måste vet vilka olika strategier som finns och veta vilka de ska välja som passar just deras företag. Även om det uppkommer nya marknadsföringskanaler, så som sociala medier, är det inte säkert att alla företag kan använda sig av denna kanal utan företagen måste välja vilka kanaler som passar företaget och den bransch de är verksam inom (Bonanno och Lopez, 2009:565).

1.2. Syfte & Frågeställningar

Syftet med vår studie är att undersöka vilka strategier Sundsvalls största livsmedelsbutiker, Ica Maxi, Citygross och Coop Forum använder sig utav, för att konkurrera med varandra och andra livsmedelsaktörer marknaden.

Vår studie kommer att utgå från nedanstående frågeställningar:

F1. Vilka strategier använder butikerna sig utav för att konkurrera på marknaden i Sundsvall?

F2. Hur skiljer sig butikernas val av konkurrensstrategier?

1.3. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka hur de tre stormarknaderna Ica Maxi, Coop Forum och Citygross, arbetar med olika strategier för att konkurrera på marknaden i Sundsvall. Orsaken till varför vi valde att avgränsa vår studie till Sundsvallsområdet var för att dessa butiker är både närbelägna varandra och att de konkurrerar om en mer begränsad kundkrets, till skillnad från om vi valt att genomföra vår studie inom en större stad t.ex. Stockholm eller Göteborg som har ett större kundunderlag.

Anledning till varför vi valt att avgränsa oss till stormarknader, är för att Sundsvall har ett flertal mindre livsmedelsbutiker, men utbudet av större butiker är färre. Stormarknader kan definieras som butiker som drivs av erkända kedjor som är

engagerade inom detaljhandeln och vi har därför inom denna studie valt att inrikta oss på dessa butiker. Eftersom att de även kännetecknas av att de har tillgång till ett brett urval av olika livsmedelsprodukter samt att dessa stormarknader ofta har de ekonomiska resurserna som krävs för att kunna tillämpa olika strategier (Drewnowski m.fl.;2012:75)

1.4. Beskrivning av de olika livsmedelsbutikerna

1.4.1. Ica Maxi

Ica Maxi är en del av Ica-koncernen som är en av nordens ledande aktörer inom detaljhandel och består av olika butikskoncept så som fastighetsutveckling, varu- och tjänsteförsörjning samt finansiella tjänster i form av Ica Banken (<http://corporate.ica.se/>). Ica har visionen *att göra varje dag enklare* för sina kunder och arbetar för att vara ett miljöinriktat företag, med fokus på att framställa klimatsmarta butiker och öka distributionen av ekologiska och miljömärkta varor (<http://corporate.ica.se/ICA-tar-ansvar/Miljo/>).

1.4.2. Citygross

Citygross är en del av Bergendahls koncern och profilerar sig som den *supermoderna stormarknaden*, med Sveriges största sortiment av produkter med hög kvalitet, alltid till låga priser. (<http://www.citygross.se/Om-City-Gross/>). Citygross beskriver sig själva som ett miljömärkt företag och som arbetar med ecodriving d.v.s. att deras lastbilar alltid ska vara fyllda till max vid transport av varor till och från Citygross butiker, detta för att minska miljöutsläppen (<http://www.citygross.se/Om-City-Gross/Miljo-och-kvalitet/>).

1.4.3. Coop Forum

Coop består av en rad olika butikskoncept, allt från mindre butiker till stormarknader. Coop Forum ingår inom det Kooperativa Förbundet (KF) vilket betyder att Coops medlemmar är delägare inom denna konsumentkooperation. KF är en detaljhandelskoncern som inriktar sig på dagligvaror med visionen *att skapa en hållbar utveckling för människor och miljö*, detta genom att erbjuda sina kunder Sveriges största sortiment av miljömärkta varor (<http://www.coop.se>)

2. Teorikapitel

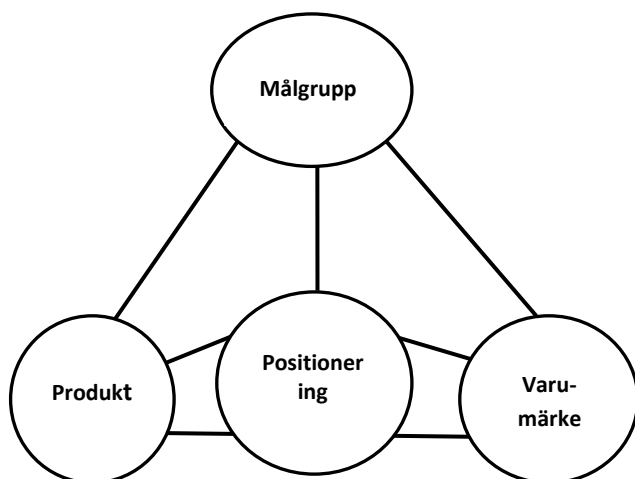
I detta kapitel kommer vi att presentera vilka övergripande strategier som livsmedelsbutiker kan använda sig av för att konkurrera på marknaden.

De strategier som vi valt att inrikta oss på är varumärkespyramiden, med fokus på positionering och hur företag kan segmentera sig på marknaden.

2.1 Vad är ett starkt varumärke?

En strategi som företag kan ta hjälp av för att konkurrera med sina konkurrenter, är att utveckla ett starkt varumärke. Ett varumärke kan beskrivas som en symbol, ett namn eller en specifik design, som medför att kunder kan särskilja ett företags produkter från en annan (Kotler m.fl.; 2008:511).

En strategi för att utveckla starka varumärken är att ta hjälp av Urde och Melins varumärkespyramid. Denna modell fokuserar på att skapa en balans mellan företagets varumärke, produkter, målgrupp och valet av positionering (Melin & Urde; 1990:17).



Figur 2.1 Egen framställning av Urde och Melins varumärkespyramid 1991:7

2.1.1. Varumärkets roll i varumärkespyramiden

En del inom varumärkespyramiden är varumärkets roll inom ett företag.

Denna strategi fokuserar på att identifiera och strukturera företagets produkter för att de ska kunna konkurrera med andra aktörer på marknaden och skapa lönsamhet för företaget (Urde; 1999:18).

Varumärket består av en uppsättning av olika faktorer som är anpassad för att kartlägga kunders beteenden för att se vad deras målgrupper söker på marknaden. Genom att veta vilka målgrupper man söker sig till kan företag utforma och förbättra sina marknadsstrategier så att de stämmer överrens med de behov som företaget vill tillfredsställa på marknaden. Dessa strategier gör det även möjligt för företag att lyfta fram och skapa ett intresse för företagets produkter (Tiwari; 2010:422).

En svårighet som Urde och Melin beskriver när det kommer till att utveckla starka varumärken, är att man som företagen hela tiden måste följa med i utvecklingen på den marknaden man är verksam på. Detta för att inte riskera att deras varumärkesarbete stagnera, vilket kan medföra att företaget inte har samma möjligheter att uppnå den genomslagskraft som de eftersträvar. Detta kan i sin tur generera i att deras kunder söker sig till andra butiker vars produkter överensstämmer mer med deras behov (Urde & Melin; 1990:70–71).

2.1.2. Produkternas roll i varumärkespyramiden

Produkter är en annan del i varumärkespyramiden (Melin & Urde; 1990:17) som ämnar tillfredsställa behovet hos kunderna (Melin; 2001:125).

Kotler beskriver produkter som en viktig strategi för att konkurrera med andra aktörer. Detta genom att utveckla produkter som utmärker sig på marknaden, det kan vara varor som innefattar specifika kännetecken eller egenskaper (Kotler m.fl.; 2008:432).

Melin och Urde beskriver att produkter kan bestå av olika värden som uppdelas i två huvudkategorier *funktionella* och *emotionella* värden (Melin, Urde; 1990:18). Produkter med *funktionella värden* fokuserar på de fysiska egenskaper som produkten erhåller (Sheth; 1991:160–161). Ett exempel på en funktionell produkt är att om kunden känner törst köper de en flaska vatten d.v.s. produkter som uppfyller en funktion. Produkter som bygger på *emotionella värden* fokuserar mer på känslor, minnen eller tidigare erfarenheter som kunden har, till exempel en produkt som kunden kan knyta starka emotionella band till (Sheth; 1991:160–161).

2.1.3.Målgruppens roll inom pyramiden

En annan viktig del inom varumärkespyramiden är att finna en målgrupp. En målgrupp kan beskrivas som en kategori av t.ex. människor, företag eller organisationer som ett företag väljer att inrikta sig på (www.ne.se). Om vi ser till livsmedelsföretag är det kunderna som utgör en stor roll, företaget måste arbeta för att det ska uppstå en köpmedvetenhet och att de finns ett mervärde samt ett köpsug för företagets produkter (Urde, Melin; 1990:17).

Enligt Armstrong och Kotler måste företag kartlägga sin målgrupp och finna de personer som delar ett gemensamt intresse d.v.s. att det finns ett behov av företagets produkter (Armstrong, Kotler; 2009:209).

2.1.4.Positioneringens roll inom pyramiden

Positionering är den sista delen inom varumärkespyramiden och kan beskrivas som en strategi för att ett företag ska kunna fastställa sin position på marknaden (Melin, Urde; 1990:22). Positionering är ett medel för att hitta strategier som företaget kan använda sig av för att utmärka sig på marknaden, detta genom att utveckla produkter som överensstämmer med vad deras kunder söker (LaPointe; 2012:11).

För att företagen ska finna sin position måste de utgå från olika positioneringsstrategier, strategier som ämnar att tillgodose kundernas behov och förväntningar (Kotler m.fl.;2008:444).

Dessa strategier kan även medföra att företagen kan utröna vilken position deras konkurrenter har och hur företaget ska arbeta för att de ska bli den dominerande aktören på marknaden (Ries; 1985:156).

De två positioneringsstrategier som denna studie kommer fokusera på är, differentiering av företaget och dess produkter samt hur man som företag kan konkurrera med hjälp av direktmarknadsföring.

2.1.4.1. Differentiering av företag

En strategi som företag använder sig utav för att positionera sig på marknaden är med hjälp av differentiering. Denna strategi fokuserar på att företag vill få sina kunder intresserade och medvetna om vilka produkter, företaget erbjuder sina kunder (Mårtensson; 2009:95). Enligt Rackman innefattar differentiering två riktlinjer. *Den första* är att företagen måste differentiera sig så att de kan besvara kundernas behov. *Den andra* riktlinjen fokusera mer på att företaget måste utveckla ett varumärke som kan mäta sig med de andra konkurrerande aktörerna på marknaden (Rackham; 1992:97). Detta för att företag ska kunna producera produkter som sticker ut för att kunna locka till sig nya kunder. En strategi för att lyckas med detta är att utforma produkter med lägre priser eller att utmärker sig genom en annorlunda val av design.

Det finns två former av differentieringsstrategier, produktdifferentiering och kunddifferentiering (Rackham; 1992:94–95). Melin beskriver produktdifferentiering, som en konkurrensstrategi som fokusera på att utveckla och arbeta med produkter som skiljer sig från konkurrenternas utbud av varor. En av fördelarna som Melin ser, är att om man som företag differentiera sina produkter, kan man ta ut ett högre pris än hos produkter än de produkter som är odifferentierade. Dessutom medför differentierade produkter mer nyfikenhet hos sina kunder som i sin tur kan generera i en ökad köplust och begär av företagets produkter (Melin; 2001:71–72).

Ett exempel på differentierade produkter är att företag kan utveckla sina egna märkesprodukter som kännetecknas av att dessa produkter ägs av en viss distributör eller återförsäljare, produkter som bär butikens varumärke som etikett (Dawes & Nenycz-Thiel; 2013:60).

En annan form av differentiering är kunddifferentiering, som skiljer sig på så sätt att den fokuserar på att kartlägga kundernas intressen och hur de fattar beslut inför en köpprocess. Denna strategi medför att företag utvecklar produkter som är specifikt utformade för att anpassa kundernas behov och önskemål genom att skapa medvetenhet till företaget och styrkan i deras produkter (Rackham; 1992:94–96).

2.1.4.2. Direktmarknadsföringsstrategier

Direktmarknadsföring eller direktreklam, är en positioneringsstrategi som fokuserar på att nå ut till kunderna mer direkt och där företagen kan undvika mellanhänder eller med ett annat ord grossister (Blomqvist m.fl.;2004:99–100).

Fördelarna med att använda sig av direktreklam är att företag kan mäta vilka resultat deras marknadsföringsinsatser har genererat d.v.s. om det har blivit en ökad försäljning av företagets produkter (Blomqvist m.fl.:2004:100).

Dahlqvist och Linde beskriver att direktreklam är en omfattande strategi och är svår att konkritisera. De påpekar att det är viktigt att se skillnaden mellan vad som menas med *adresserad direktreklam*, reklam så som e-post och kundbrev samt vad som menas när man pratar om *oadresserad direktreklam* t.ex. annons och reklamblad (Dahlqvist, Linde; 2002:166).

Gummesson beskriver att när det kommer till *adresserad reklam*, består de ofta av individualiserade brev som ofta uppfattas som oseriösa (Gummesson; 1998:50). Detta beror på att brev i form av e-post ofta lätt blir ignorerade och hamnar under kategorin skräppost. Bonde-Teir och Westerståhl, menar att det kan vara komplicerat för företag att använda sig av direktreklam t.ex. TV- reklam, eftersom de är tidsbegränsade och de kan vara svårt att förklara komplexa budskap till sina kunder (Bonde-Teir & Westerståhl; 2005:38,42).

Blomqvist beskriver att det skett en utveckling då det kommer till direktreklam t.ex. sociala medier, som har resulterat i att företag och kunder lättare kan interagera med varandra i realtid (Blomqvist m.fl.;2004:96–97). Weinberg och Pehlivan påpekar att oavsett företagets storlek, har många företag idag valt att uppmärksamma sociala medier t.ex. genom att skapa en egen Facebook-sida eller använda sig av Twitter, där kunderna kan ta del av företagets information och erbjudanden (Weinberg, Pehlivan; 2011:275).

Weinberg och Pehlivan är även noga med att betona att det är viktigt att ta i beaktning att sociala medier inte ska uppfattas som ett substitut för de traditionella marknadsföringskanalerna t.ex. tidningsannonser, reklamblad. Sociala medier är ett verktyg som företagen kan använda för att mer effektivt kunna förmedla budskap och information direkt till sina kunder (Weinberg, Pehlivan; 2011:282).

2.2. Segmentering av marknader

Segmentering är strategi där företagen delar in sina kunder i mindre grupper. Muhammed beskriver denna indelning som en iterativ process som fokuserar på att utveckla strategier som företag kan arbeta med för att utmärka sig bland sina konkurrenter (Muhammed m.fl.; 2010: 908)

För att förstå hur man som företag ska kunna dela in sina kunder i mindre segment måste företaget vara insatta i den marknad som de är verksam inom fungerar. Detta för att skapa en förståelse över hur de ska arbeta för att förmedla produkter som är anpassade till de olika segmenten (Kotler m.fl.;2008:410).

Det är svårt för företag att tillfredsställa sina kunder med samma val av strategier eftersom att marknaden ofta är heterogen d.v.s. marknader som består olika av kundbehov (Flodhammar; 1979:5). Detta medför att företag ofta måste använda sig av olika strategier inom dessa olika segment (Söderlund; 1998:18). Det är även viktigt för företag att segmentera marknader för att fastställa deras position på marknaden (Harrison & Kjellberg; 2010:784) och skapa strategier som underlättar arbetet för att skapa långsiktiga relationer mellan företaget och deras kunder (Bloom; 2005:94).

2.2.1. Segmenteringens tre dimensioner

Det är viktigt att man som företag fokuserar på att utforma specifika produkter som är anpassade för att besvara kundernas behov, detta genom att utforma mätbara segment d.v.s. segment som gör det möjligt för företag att kartlägga kundgruppers köpbeteende (Kotler; 2008: 422-423).

Enligt Söderlund kan valet av segment vara problematiskt och detta beror på att vi alla ingår i ett segment och det är företagets uppgift att bestämma och välja de segment som är mest gynnsamma för företaget. För att underlätta segmenteringsvalet kan företag utgå från tre dimensioner (Söderlund; 1998:13). Den första dimensionen fokuserar på *klassificering av kunder* som ämnar att dela in kunderna i olika grupper. Detta för att kunna undersöka hur företagen ska arbeta för att tillfredsställa kunders behov och få en inblick i hur marknaden fungerar (Söderlund; 1998:14,19).

Den andra dimensionen är *valet av kunder*, som betonar att företag måste tänka strategiskt när det kommer till utformandet av deras produkter. Detta beroende på att utbudet av produkter ska överrensstämma med vad deras utvalda kundgrupp söker och att detta även på långsikt gynna företaget ekonomiskt genom högre intäkter och mindre utgifter (Söderlund; 1998:15).

Den tredje dimensionen är *bearbetning av kunder* som handlar om att skapa en förståelse över vad kunderna, d.v.s. de olika segmenten är intresserad av och inte skapa produkter som ska passa alla segment. Anledningen är att alla kunder är unika och inte alltid söker efter samma erbjudanden därför ska företagen ska fokusera på att skapa produkterna som är lättåtkomligt och tillfredställande för det som kundsegmentet söker (Söderlund; 1998:15).

2.2.2 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är en form av segmenteringsstrategi som kan beskrivas som en ständigt pågående process som handlar om att företag ska kunna skapa långsiktiga relationer med sina kunder (Blomqvist m.fl.;2004:10).

Frasquet påpekar att relationsmarknadsföring även är en viktig strategi för företagen att använda eftersom att de minimerar risken att företaget erbjuder sina kunder abstrakta produkter, d.v.s. produkter som inte stämmer överens med vad kunderna söker. Detta kan medföra att kunderna istället söker sig till andra företag som anpassar sig bättre till kunders behov (Frasquet m.fl.;2012:86).

2.2.2.1. Relationsmarknadsföringens strategier

En strategi som företag kan använda sig utav för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder är med hjälp av pseudopersonliga relationer, en strategi som fokuserar på att förstärka relationerna med sina kunder (Blomqvist m.fl.; 2004:18). Gummesson beskriver det som företag som arbetar för att skapa personliga intryck hos sina kunder för att få dem att återkomma till företaget (Gummesson; 1998:49). En strategi för att skapa dessa relationer är genom *individualiserad direktreklam* d.v.s. när företaget upprepar mottagaren namn i olika reklamsammanhang (Gummesson; 1998:-15-16).

Blomqvist beskriver även att en annan strategi för att skapa pseudopersonliga relationer, är genom att uppnå tre nivåer (Blomqvist m.fl.; 2004:19). Den *första nivån* kännetecknas av priset på produkterna, som kan medföra att flera kunder vänder sig till företaget för att köpa deras varor. Den *andra nivån* ämnar mer att skapa sociala band med företagets kunder genom att öka medvetenhet för företagets utbud av produkter. Den *tredje nivån*, fokuserar mer på att knyta långsiktiga relationer med sina kunder (Blomqvist m.fl.; 2004:31–32).

Livsmedelsbutiker arbetar utifrån dessa tre nivåer för att uppnå pseudopersonliga relationer genom att butikerna erbjuder sina kunder medlemsklubbar eller förser kunderna med rabattcheckar där de kan handla varor till ett reducerat pris (Gummesson; 1998:155).

Genom dessa medlemsklubbar kan kunderna få en inblick i varför de ska vara medlem inom företaget (Gummesson; 1998:115) samtidigt som företaget kan registrera vilka produkter som konsumenterna föredrar. Genom denna strategi kan företagen specificera sina erbjudande så att de överensstämmer på respektive kundgrupps önskemål.

Det finns olika former av medlemsklubbkoncept där det ena är *intjänat medlemskap* antingen genom återbäring d.v.s. när kunderna får pengar tillbaka när de inhandlat produkter för ett specifikt belopp eller i form av rabattcheckar som kunderna blir tilldelad när det uppnått en viss summa(Gummesson; 1998:119). Den andra formen av medlemsklubbkoncept är *accessmedlemskapet* som innebär att kunden tilldelas kundkort med speciella förmånserbjudanden t.ex. att få medverka under medlemskvällar eller unika och skräddarsydda rabatterbjudanden (Gummesson; 1998:15–116).

3. Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt val av metod samt hur vi genomförde våra intervjuer med de utvalda stormarknaderna samt hur vi gått tillväga med vår datainsamling.

3.1. Val av metod

Vi valde att genomföra en kvalitativ metod och detta beroende på att en kvantitativ studie hade varit att föredra om vi valt att fokusera på att jämföra ett resultat i siffror t.ex. med hjälp av en enkätundersökning (Esaiasson m.fl.;2012:197). Vår studie ämnade mer åt att undersöka hur de olika livsmedelsbutikerna arbetar med olika strategier. För att få svar på detta valde vi att använda oss av en kvalitativ studie eftersom att denna metod fokuserar på att kartlägga intressanta åsikter och går in mer på djupet i studien (Trost; 2005:7). Därför är valet av denna metod att föredra inom vår studie eftersom att vi ville skapa en förståelse och beskriva varför dessa stormarknader väljer att använda sig av de strategier som de använder sig utav idag. Detta hade inte varit möjligt om vi använt en kvantitativ ansats eftersom den inte kan tolka eller beskriva respondenternas tidigare upplevelser eller erfarenheter.

För att besvara studies syfte valde vi att genomföra samtalsintervjuer med Ica Maxi, Citygross och Coop Forum. Esaiasson beskriver att samtalsintervjuer är att föredra när man som forskare ger sig in på ett utforskat fält (Esaiasson m.fl.2012:251–253).

Vi valde att använda oss av denna form av intervjuer detta eftersom att vi inte hade stora förkunskaper inom livsmedelsindustrin och med hjälp av denna metod, fick vi en bild av hur butikerna tillämpar olika strategier. Samtalsintervjuer fokuserar även på att kunna registrera oväntade svar (Esaiasson m.fl.2012:251). Detta var något som vi ville åstadkomma för att undersöka om respondenternas val av strategier skiljer sig från den teoretiska utgångspunkt som vår studie grundar sig på.

3.2. Urval av intervjupersoner

För att undersöka hur de olika butikerna tillämpar olika konkurrensstrategier började vi vår urvalssituation genom att undersöka vilka respondenter vi ville ha med i vår studie. Vi bestämde oss för att ta kontakt med butikscheferna vid Coop Forum, Ica Maxi och Citygross för att säkerställa att det var dessa personer som ansvarade för de marknadsrelaterade frågorna som vi ville ha svar på.

Inom Ica Maxi och Citygross var det butikscheferna själva som var ansvariga för företagets marknadsföringsfrågor men när vi kontaktade Coop Forum blev vi istället hänvisade till butikens marknadsansvarige dvs. det blev ett snöbollsurval. Detta är en teknik som fokuserar på att man som person vidarebefordras till de personer eller enheter som har de rätta kunskaper kring det ämne som man vill få svar på (Esaiasson, m.fl.2007:216). Efter att vi avslutat vårt urval valde vi att genomföra våra intervjuer med Hans Andersson butikschef på Ica Maxi, Michael Sundqvist butikschef Citygross och Gabriella Andersson marknadsansvarig vid Coop Nord Sundsvall.

3.3. Tillvägagångssätt

3.3.1. Utformning av vår intervjumanual

Vid utformandet av vår intervjumanual (se bilaga 1) fokuserade vi mycket på att utforma frågor som skulle skapa en levande dialog, en viktig strategi för att kunna besvara studiens problemställning (Esaiasson m.fl.,2007:298). För att utforma våra frågor försökte vi undvika att använda komplicerade begrepp, utan fokus var att utarbeta korta, konkreta och lättförstådda frågor. Detta för att undvika eventuella missförstånd mellan oss och våra respondenter.

Första steget i utformandet av vår intervjumanual var att ställa uppvärmningsfrågor till våra respondenter så som *vilka arbetsuppgifter och yrkesroll respondenterna har, varför det valt att arbeta på företaget och lite kort fakta om företaget som helhet*. Dessa frågor ämnar att skapa en god stämning och för att få respondenterna att känna sig bekväma i intervjusituationen (Esaiasson m.fl.,2007:298).

Nästa steg var att strukturera upp vår intervjumanual och säkerställa att vi utformat frågor som kunde besvara studiens syfte. Detta genom att vi delade in våra frågor i fem

huvudkategorier, eller som Esaiasson beskriver dem *tematiska frågor* (Esaiasson m.fl.,2007:298:265). Dessa kategorier var, *Positionering, Val av kanal, Produktdifferentiering och Direktmarknadsföring, Segmentering samt Relationsmarknadsföring.*

Det sista steget inom vår intervjumanual var att utforma *tolkandefrågor* dvs. frågor som är bra att använda för att stämma av att vi uppfattat respondenternas svar korrekt (Esaiasson m.fl.; 2012:265) och minimera riskerna att det skulle uppstå missförstånd mellan oss och våra respondenter. Vi valde därför att efter varje avslutad fråga följa upp respondenternas svar med att ställa frågan ” *för att uppfatta er rätt är det så här ni menar?*”, detta för att inte gå miste om viktig information och ha rätt underlag för att besvara vår studies syfte.

3.3.2. Intervjusituationen

Första steget i vår intervjusituation var att kontakt de olika livsmedelsbutikerna. Vi valde att kontakt dem via telefon där vi tydliga med att beskriva syftet med vår undersökning. Vi betonade att våra avsikter med undersökningen inte var att hänga ut företaget på något sätt, utan fokus var på att kartlägga hur de arbetar med olika konkurrensstrategier inom sin verksamhet.

Nästa steg var att låta våra respondenter själva bestämma en tid och plats, när vi skulle genomföra våra intervjuer. Anledning till detta var att vi ville undvika att personerna skulle känna sig obekväma eller stressad under intervjusituation och på så sätt minimerade vi också risken att vi skulle gå miste om viktig information. Vi planerade tillsammans med våra respondenter att våra intervjuer skulle äga rum under veckorna 48-50.

Innan intervjun skulle äga rum var vi noga med att strukturera upp vår intervjumanual, så att alla frågor som vi ville ha svar på fanns med samt att vi skulle vara väl förberedda när det kom till den tekniska utrustningen.

Vi valde att använda oss av våra mobiltelefoner för att spela in våra intervjuer, vi var noga med att kontrollera denna inspelningsutrustning en dag innan. Bristande reliabilitet beror enligt Eliasson ofta på slump och slarvfel (Esaiasson, m.fl.;2012:63).

För att säkerställa att vi inte skulle få bristande reliabilitet användade vi oss av "backups" i form av våra datorer och minimera riskerna att vi kunde gå miste om viktigt underlag till vår studie eller misstolka det våra respondenter sa under intervjun.

Under själva intervjun var vi noga med kontinuerligt följa upp våra respondenters svar, för att tillförsäkra oss att vi verkligen förstått svaren rätt och undvika att det skulle uppstå eventuella misstolkningar. Under intervjun valde vi att dela upp våra uppgifter, där en av oss ställde frågorna medan den andra förde anteckningar. Detta för att säkerställa att det fanns en dokumentation av varje intervjun och att vid eventuella tekniska problem inte gå miste om viktig information.

Efter varje avslutad intervju fick respondenterna ett utkast av vår transkribering. Detta för att våra respondenter skulle godkänna vårt intervjumaterial och vi säkra upp att vi inte förvrängt eller misstolkat det som sades under intervjun. Våra respondenter hade ingenting att tillägga utan de var nöjda med vårt intervjuresultat.

3.3.3. Sammanställning av material

Efter våra avslutande intervjuer med de olika livsmedelsbutikerna, var vi noga med att snabbt börja med vårt transkriberingsarbete. Detta eftersom att vi ville få mer information på papper direkt medan den var ny och på så sätt minimera riskerna för att det skulle uppstå bortfall av viktig information eller misstolkningar.

För att underlätta vår transkribering valde vi att del upp vårt arbete i olika steg. Det första steget var att sammanfatta intervjumaterialet. Detta genom att markera och klippa sönder vår transkribering i mindre delar för att sedan kartlägga vilka delar som var mest relevant för att besvara studies syfte.

Nästa steg var att utveckla ett tabellschema utifrån den skiss som vi hittat i Esaiasson (Esaiasson, m.fl.;2007:306). Vi började med att beskriva namnen på respektive intervjuperson, datum och plats. Detta för att säkerställa och minimera riskerna att vi skulle blandade ihop våra intervjuer. Vårt tabellschema var utformat utifrån vår intervjumanuals fem huvudkategorier. Vi valde sedan att föra in sammanställningen av transkriberingen under respektive intervjukategori.

Dessa tabellscheman var till stor hjälp när det kom till vår analys och slutsatsarbete eftersom att vi lättare kunde se övergripande mönster från våra intervjuer med de olika butikerna.

3.4. Urvalet av källor

För att få en förståelse över vilka strategier stormarknaderna använder sig utav för att konkurrerar på marknaden var de viktigt för oss att skapa en förståelse för dessa strategier. Detta är en metod som Larsson beskriver som viktig när det kommer till att skapa framgångsrika intervjuer (Ekström, Larsson; 2000: 68).

För att få tillgång till dessa förkunskaper valde vi i vårt teorikapitel att tydliggöra ett teoretiskt ramverk som överensstämde med studiens syfte. Vi valde att i första hand använda oss av vetenskapliga artiklar, men beroende på det ringa utbudet, valde vi även att använda oss av akademisk litteratur när det inte fanns tillgång till artiklar.

Orsaken till valet av vetenskapliga artiklar som sekundärkälla är att dessa artiklar bygger på den senaste forskningen. Den enda primärkälla vi använt oss av är vårt eget intervjumaterial (Repstad; 2007:119).

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera resultatet av vår datainsamling och vilka strategier de olika stormarknaderna använder sig utav för att konkurrera på marknaden i Sundsvall.

4.1. Presentation av respondenterna professionalitet

Hans Sundqvist, Ica Maxi

Hans arbetar som butikschef och marknadsansvarig inom Ica Maxi Sundsvall och har varit verksam inom företaget sedan öppningen 2007. Orsaken till varför han valde att börja på företaget, var för att han såg en spännande utmaning att få vara med och starta upp en stor kedja som Ica Maxi. Hans huvuduppgifter och arbetsroll som butikschef är att leda och fördela arbetet på företaget. Ica Maxi i Sundsvall består av 22 avdelningar där Hans roll är att se till så att allting flyter på inom respektive avdelning samt se till att den dagliga driften fungerar. Han ansvarar även för att kontrollera och konstruera marknadsplaner samt att hjälpa försäljningscheferna att framställa och framföra den årliga budgeteringen.

Michael Sundling, Citygross

Michael har varit verksam inom livsmedelsbranschen sedan 2008 och är idag butikschef och marknadsansvarig på Citygross i Sundsvall. Michael beskriver Citygross som ett solit företag, som vill erbjuda sina kunder produkter med hög kvalitet. I företaget finns en yrkesstolthet och de anser sig ha den rätta kunskapen för att kunna förse sina kunder med de rätta råvarorna. Michaels främsta arbetsuppgifter och yrkesroll är, att styra och fördela det övergripande arbetet inom verksamheten och se till att butiken uppfyller sina krav och konceptet *"att våga vara annorlunda och tänka annorlunda"* (Michael Sundling 2012-12-05).

Gabriella Andersson, Coop Forum

Gabriella arbetar som marknadsföringsansvarig på Coop Forum Birsta och har varit verksam inom företaget sedan 2007. Som marknadsansvarig på Coop Forum handlar det om att få alla anställda på företaget att arbetat tillsammans för att kunna effektivisera sin verksamhet och för att kunna ta hand om sina kunder.

4.2. Självupplevd positionering på marknaden

Ica Maxi

Ica Maxi är den största stormarknaden inom Sundsvallsområdet och 2011 omsatte företaget omkring 415 miljoner. Ica Maxi använder sig av ett centralt program som ligger som grund för planeringen och konstruerandet av Maxis marknadsföringsarbete men de väljer själva hur resurserna ska fördelas.

De anställda på företaget har fria händer i sitt arbete och ägaren är verksam inom huset som medför att vid eventuella förändringar kan ledningsgruppen snabbt kalla till möte och fatta snabba beslut.

Hans beskriver att det alltid finns utmaningarna på livsmedelsmarknaden och för att lyckas måste företaget utveckla och förmedla egna produkter. Detta skapar mer variation för kunderna både när det kommer till pris och val av sortiment.

Citygross

Citygross är en av de större stormarknaderna i Sundsvall och 2011 omsatte företaget omkring 220 miljoner. Michael berättar att deras marknadsföringsarbete och sortimentsfrågor styrs utifrån en central budget, där butiken blir tilldelad ett årligt kapital, för att marknadsföra sig i Sundsvall.

Citygross menar att detta kapital är viktigt för att klara av de utmaningar som uppstår när det finns flera företag som är verksamma på en och samma marknad med likartat sortiment. Michael beskriver att deras styrka är att våga vara annorlunda och tänka annorlunda och att våga gå mot strömmen.

Coop Forum

Coop Forum i Sundsvall ingår i föreningen Coop Nord tillsammans med stormarknader från både Luleå och Umeå. Coop skiljer sig från de andra respondenterna i och med att företaget ej får gå ut med sin omsättning beroende på att de är ett medlemsägt företag.

Stor del av Coop Forums marknadsföringsarbete sker centralt och det är endast det lokala marknadsarbetet som bedrivs av Coop Nord. Gabriella berättar att marknadsarbetet är viktigt beroende på att de har konkurrenter så nära in på sig och de erbjuder ett likartat sortiment.

4.3. Vilken position har butikerna på marknaden?

Ica Maxi

För att positionera sig på livsmedelsmarknaden i Sundsvall arbetar Ica Maxi mycket med att erbjuda sina kunder bra service. Detta beskriver Hans som en viktig strategi för att få återkommande kunder och som kan generera i långsiktiga relationer. Ica Maxis val av positionering innebär att de vill framstå som en prisvärd butik som erbjuder sina kunder ett brett sortiment med konkurrenskraftiga priser.

Hans kan se en utveckling kring valet av positionering. Vid butiksöppningen 2007 var deras främsta uppgift att profilera sig som en butik som erbjöd sina konsumenter produkter till lägsta möjliga pris. Idag fokuserar Ica Maxi mer på att skapa mjuka värden för kunderna. En strategi som butiken använder sig av för att minimera risken att framstå som allt för opersonlig är att förse sina kunder med reklamblad som innehåller bilder på de olika medarbetarna på de olika avdelningarna. Detta för att deras kunder ska få ett ansikte som de känner igen, när de väljer att handla hos Ica Maxi och skapa en tryggare och mer familjär miljö.

Citygross

Michael påpekar att eftersom att Ica äger omkring 50 % av marknaden i Sverige är deras främsta strategi för att kunna positionera sig att våga vara annorlunda. När de andra livsmedelsföretagen profilerar sig med egna varor använder Citygross istället kända varumärken men ger dem ett bra pris. Michael beskriver att *"Citygross ska bli nummer två, men vi ska upplevas som nummer ett"* (Michael Sundling 2012-12-05).

En annan strategi som Citygross använder för att utmärka sig på marknaden i Sundsvall, är att erbjuda sina kunder färska råvaror. Michael beskriver att de på Citygross vill undvika mellanhänder, detta genom att stycka sitt eget kött och de har öppnat ett eget bageri för att erbjuda sina kunder färskt bröd. Citygross menar att styrkan i företaget är, att de anställda besitter bra kunskapen och företaget kan förmedla ett trovärdigt varumärke till sina kunder.

Coop Forum

Coop Forum har positionerat sig som en miljö och kravspecificerad butik, där de har tagit fram ett eget sortiment med deras eget varumärke *Änglamark*.

När Coop Forum försökte etablerade sig i Sundsvall, hade de svårt att positionera sig eftersom att de var den sista aktören ut på marknaden, där butiker som Citygross och Ica Maxi redan hunnit etablerat sig. För att underlätta etableringen i Sundsvall använde Coop Forum sig av ett TV - inslag. De ville få möjligheten att utmärka sig som ett tryggt företag på livsmedelsmarknaden i Sundsvall, något som Gabriella idag beskriver som en av förutsättningarna för att de lyckades få in en fot i Sundsvall.

4.4. Vilka konkurrensmedel använder butikerna sig utav?

Ica Maxi

Ica Maxi beskriver att en av de bidragande orsakerna till varför de är Sundsvalls största stormarknad, är för att de kan erbjuda sina kunder ett sortiment på ca 50 000 olika artiklar, allt under samma tak. En annan styrka som Maxi kan se, gentemot sina konkurrenter, är att deras ägare sitter i huset. Detta medför kortare beslutsvägar och snabba marknadsföringsbeslut. Ica Maxi beskriver att detta är skillnaden mellan Coop Forum och deras butik, eftersom att Coop utgår från en fast plan som huvudkontoret på en annan ort bestämt, som enligt Ica kan medföra ineffektiva beslutsvägar.

Ica Maxi beskriver även att idag har det blivit allt viktigare att kontrollera sina konkurrenter. Detta beror dels på att de har blivit allt tätare mellan matvarubutiker i Sundsvallsområdet, vilket har resulterat i en ovanlig konkurrenssituation.

Maxi menar, att det är lätt att bli hemmablind och det är viktigt att hålla ett öga på sina konkurrenter som en strategi för att minimera riskerna att butiken stagnerar och inte fortsätter utvecklas.

Citygross

En egenskap som Citygross betonar gentemot sina konkurrenter, är att de vill undvika mellanhänder och vill erbjuda råvaror med hög kvalitet, genom att stycka sitt eget kött och baka sitt eget bröd. Michael berättar att inom andra livsmedelsbutiker kanaliseras produkterna bara ut i butikerna, eftersom att de inte hantera produkterna på samma varsamma sätt som Citygross. Michael anser att detta är tråkigt eftersom att yrkesstoltheten blir lidande och konsumentkontakten försvinner. Han menar att kvalitén är en sak, men man riskerar även att kunskapen på butiksgolven försvinner och att mötet med kunder blir lidande och det är något som Citygross vill undvika.

Coop Forum

Coop Forum påpekar att en faktor som utmärker dem på marknaden är att de kan förse sina kunder med bättre förmåner, förmåner som de andra livsmedelsbutikerna saknar i form av återbäring till sina kunder. Eftersom att Coop Forum är ett medlemsägt företag innebär detta att kunderna får möjligheten att bestämma och påverka företaget, vilket enligt Gabriella visar på att *"pengarna som de genererar tas inte som vinster i företaget utan återinvesteras hela tiden tillbaka till kunderna"* (Gabriella Andersson 2012-11-29).

4.5. Kanaler för att nå sina kundgrupper

Ica Maxi

Ica Maxis val av kanaler är främst Radio-reklam, flygblad, DR (direkt reklam) samt de lokala dagstidningarna Sundsvalls Tidning och Sundsvalls Nyheter. Hans påpekar att det skett en förändring, när det kommer till val av kanaler, tidigare använde sig företaget av traditionella medier så som dagstidningarna och direktreklam. Men idag har antalet tidningsprenumeranter minskat och många väljer att ha en "nej tack" till reklamskylt på dörren. Hans menar att *"allting var enklare förr"* (Hans Sundqvist 2012-12-11) och att dessa förändringar har medfört att Maxi måste tänka i nya banor för att nå ut till de kunder som inte brukar traditionella medier. Butiken arbetar idag med kanaler som

sociala medier och radioreklam, för att nå ut till en större kundkrets och förse sina kunder med erbjudande mer direkt.

Citygross

Citygross fick under en tid möjlighet att använda speciell inriktad reklam (sumo) i TV4, som innebar att Citygross blev garanterade minst 1000 tittare under en 14 dagar period. Detta resulterade i ett uppsving av nya kunder och Michael beskriver detta som *"en kanal med en otrolig genomslagskraft, mer än någon annan medieform"* (Michael Sundling 2012-12-05). Förutom tv-reklam arbetar Citygross även med Eye-Channel som är en marknadsföringskanal, där kunderna får möjligheten att ta del av Citygross nyheter, kampanjer och utbud, som presenteras på TV-apparater runt om i stan.

Michael beskriver att det är fritt fram för butikerna att utforma sina marknadsföringskanaler och en effektiv kanal som Citygross är väldigt aktiva inom är att anordna egna events, demonstrationer och bjudningar. Detta för att locka till sig nya och befintliga kunder. Citygross påpekar även att när det kommer till sociala medier är de fortfarande under uppbyggnad och företaget vill använda sig av denna kanal i framtiden.

Coop Forum

Coop Forum är som tidigare nämnts, väldigt centralt styrt och här i Sundsvallsområdet är det i princip bara tidningsannonserna som de själva får styra över och som är konstruerade utifrån butikens egna önskemål.

4.6. Differentiering av stormarknadernas produkter

Ica Maxi

Om vi ser till Ica Maxi differentiering av produkter och erbjudande utmärker de sig genom att de eftersträvar att tillgodose alla kundgrupper. Alla som väljer att handla hos Maxi ska finna några produkter som passar dem. För att uppnå detta resultat har Maxi konstruerat sina egna EMP (egna märkes produkter). *Ica Basic* butikens lågprissortiment, *Icas egna varor* mer prisvärda produkter och *Ica Selection* lite lyxigare och mer specifikt utvalda produkter till högre kvalitet och högre priser. Ett exempel på

detta är att Maxi väljer att sälja både svenskt och importerat kött, detta för att kunna möta upp kundernas olika behov, både billigt och dyrt. Detta menar Hans är den stora skillnaden mellan de olika livsmedelsbutiker, att tillgodose sina kunder med ett mer varierat sortiment med priser som passar alla kundgrupper.

Citygross

För att differentiera sig på marknaden samarbetar Citygross med *Äkta vara* som erbjuder sina kunder produkter helt utan tillsatser. Ett exempel på detta är Citygross standard mjölk som inte innehåller några tillsatser, till skillnaden från vanlig mellanmjölk. Citygross differentierar sig även genom att de vill vara annorlunda när de kommer till val av produkter.

Citygross påpekar att när andra livsmedelsaktörer så som Ica utformar sina egna varumärken, väljer Citygross att göra motsatsen och arbetar istället med kända varumärken till ett bra pris. Michael beskriver även att det är viktigt att våga vara innovativa, så som att stycka köttet i butiken och när alla andra lägger ner bagerier så öppnar Citygross sina egna bagerier.

Coop Forum

För att underlätta för sina konsumenter har Coop Forum fokuserat på att utveckla ett sortiment där de kan förse sina kunder med fler produkter, allt under samma tak. Butiken har i första hand valt att inrikta sig mer åt att producera krav och ekologiska produkter i och med att efterfrågan av ekologiska produkter har ökat.

Coop har även startat sitt eget mejeri för att kunna producera sin egen mjölk och på så sätt undvika mellanhänder. Detta beskriver Gabriella gynnar båda parterna, eftersom att det blir både billigare för företaget och för kunderna.

4.7. Hur arbetar butikerna för att nå sina kunder direkt?

Ica Maxi

När det kommer till val av direktmarknadsföring påpekar Hans att om vi ser tillbaka ca 20 år var det annonsblad som var den effektivaste kanalen. Idag arbetar Ica Maxi mer med sociala medier men även med de traditionella medierna för att nå ut till en större kundgrupp och kunna förmedla information och erbjudande direkt till sina kunder.

En annan form av direktreklam som Ica arbetar utifrån är butikens egen hemsida, vilket ger kunderna valfriheten att själva bestämma om de vill abonnera på Icas erbjudande eller inte. Detta för att de inte vill att deras kunder ska känna att de blir påtvingad reklam. För att utveckla Ica Maxi och fortsätta vara ledande på marknaden i Sundsvall menar Hans att det är A och O är att våga lyssna för att kunna tillgodose kundernas önskemål.

Citygross

Citygross arbetar med deras Eye- Channel reklam och samarbetar även tillsammans med Dintur för att kunna förse sina kunder med reklam och erbjudande direkt.

Företaget arbetar även med traditionella medier i form av flygblad och annonser, som kommer ut varje torsdag, där kunderna får möjlighet att ta del utav veckas kommande erbjudanden.

Coop Forum

De direkta kanalerna som Coop använder sig mest utav är de traditionella medier i form av tidningsannonser och annonsblad, men Gabriella menar att den kanal som har haft störst genomslagskraft är deras TV- reklam, vilket resulterade i en utökad kundkrets. Coop har även börjat använda sig av sociala medier i form av Facebook, där kunderna kan ta del utav erbjudande och få information om butiken. Gabriella beskriver att det är viktigt att vara i framkant när det kommer till marknadsförings trender, *”det handlar ju om att synas helt enkelt och synas brett ”* (Gabriella Andersson 2012-11-29) detta eftersom att man som butik inte ska stagnera utan måste hela tiden blicka framåt.

4.8. Vilka kunder inriktar butikerna sig till?

Ica Maxi

Ica Maxi beskriver att de kundgrupper som i första hand söker sig till butiken är barnfamiljer. Butiken är även konstruerat på så sätt att den ska kännas som en rymlig butik för alla som väljer att handla där och det ska finnas bredare gångar för att det ska enklare för barnfamiljer att ta sig fram. Däremot har Ica Maxi ingen stor kundkrets av yngre personer mycket beroende på att det inte finns något närliggande bostadsområde och att kunderna måste ta sig till butiken antingen med buss eller bil. Ica Maxi vill att deras kunder ska se dem som en prisvärd butik och att de kan erbjuda sina kunder ett brett sortiment till bra priser och där kunderna ska få möjligheten att handla allt under samma tak.

Citygross

När det kommer till segmentering av kundgrupper inriktar sig Citygross sig mer åt barnfamiljer. Detta beror enligt Michael på att denna kundgrupp kommer komma under en längre tid. Citygross lockar till sig kunder från vad de kallar medelklassen men även äldre kunder söker sig till butiken. Citygross strävar efter att vara nummer 1 när det kommer till val av butik, de vill förmedla en familjarkänsla med bra färskvaror och produkter av hög kvalitet.

Coop Forum

Coop Forum beskriver att alla kunder är lika viktiga, men att de kan se en förändring när det kommer till valet av kunder. Från början hade butiken en äldre målgrupp medan idag inriktar sig Coop mer åt barnfamiljer och detta beroende på att allt fler familjer söker sig till butiken och de vill idag framstå som ett mer familjärt och solit företag.

4.9. Strategier butikerna använder för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder

Ica Maxi

För att locka till sig nya kunder och få sina befintliga kunder att stanna kvar arbetar Ica Maxi mycket med att förmedla en god service till sina kunder. En viktig strategi, menar Hans, för att lyckas med detta är att vara lyhörd till kunders önskemål. Butiken har genomfört många förändringar utifrån kundernas egna önskemål till exempel införandet av butikens nya manuella delikatessdisk, ett önskemål från deras kunder och som idag verkligen gett företaget nya kunder.

För att bibehålla relationer med sina kunder arbetar Ica Maxi med sina egna kundkort. Dessa kort fungerar på så sätt att om en kund registrerat sitt Ica kundkort kommer Ica därefter skicka ut personliga erbjudanden via brev till sina kunder, som sker centralt från huvudkontoret. Detta är en effektiv strategi menar Hans för att komma förbi ”nej – tack till reklam” skyltarna.

En annan strategi som Maxi arbetar med är sms – utskick, där butiken vidarebefordrar rabatt kuponger till sina kunder. Detta påpekar Hans är en relativ ny strategi, som ännu inte slagit igenom, men som hjälper butiken att nå sina kunder mer effektivt.

Citygross

För att skapa långsiktiga relationer arbetar Citygross med Customer relation management (CRM) för att organisera deras kundrelationer och skapa en familjerkänsla. Detta genom att t.ex. låta barnen komma hit och baka bullar, måla och rita medan föräldrarna handlar. Varje fredag kör Citygross Afterwork, där de bjuder sina kunder på alkoholfria drinkar för att skåla in helgen, allt för att få sina kunder att känna sig trygga och nöjda. En annan strategi är företaget kundkort, där butiken kan ge sina kunder specifika erbjudanden och bra kundrabatter.

De som är medlem inom Citygross får även möjligheten att närvara vid Citygross kundkvällar, där kunderna får ta del av billigare priser på specifikt utvalda produkter. Citygross går även ut med SMS-utskick, för att snabbt erbjuda sina kunder specifikt riktade erbjudande samt kartlägga vilka produkter kunderna köper, för att på så sätt utveckla specifika erbjudande.

Coop Forum

De främsta strategierna som Coop Forum använder sig utav inom deras relationsmarknadsföring är att erbjuda sina kunder klubbkort och på så sätt kunna ge tillbaka till sina kunder genom deras återbäring. Coop beskriver, för att skapa relationer med sina kunder är en viktig strategi att lyssna till vad deras kunder söker.

Coop har därför valt att använda sig utav en tipslåda, där kunderna får möjligheten att lämna förslag eller synpunkter. Ett exempel på detta är att de har startat upp en manuell delikatess och fiskdisk, ett önskemål från kunderna vilket idag har resulterat i en utökad kundgrupp.

5. Analysen

I detta kapitel kommer vi att analysera hur de olika livsmedelsbutikerna använder sig utav olika strategier för att konkurrera på marknaden och hur dessa strategier stämmer överrens med vår teoretiska utgångspunkt.

Butikerna i Sundsvall befinner sig idag i en ovanlig konkurrenssituation, som har medfört att butikerna måste utveckla och arbeta med olika strategier för att nå sina kunder. Detta beskriver Flodhammar beror på att marknaden idag är heterogena, att det finns olika kundbehov (Flodhammar; 1979:5) vilket medför att företag måste tillämpa strategier efter det segment de vill tillfredsställa (Söderlund; 1998:18). Ica Maxi beskriver att problemet med att marknaden i Sundsvall ser ut som den gör i dag beror på att de tillsammans med Citygross och Coop erbjuder sina kunder ett likartat sortiment av varumärken och produkter. Detta medför att de har blivit ännu viktigare för butikerna att förstärka det egna varumärket genom rätt urval av produkter, kundgrupper och val av positionering. En strategi för detta är att skapa en balans mellan företagets *varumärke, produkter, målgrupp och valet av positionering* (Melin, Urde; 1990:17). De tre butikerna fokuserar mycket på att erbjuda sina kunder starka varumärken till konkurrenskraftiga priser, där butikerna vill förse sina målgrupper med egna utvecklade produkter eller kända varumärken till lägre priser. Butikerna väljer att positionera sig som ett service, miljöinriktat eller kvalitésägt företag.

5.1. Butikernas val av positionering

Enligt Melin och Urde är det viktigt för företagen att fastställa vilken position de vill ha marknaden (Melin, Urde; 1990:22) samt hur man ska arbeta för att utmärka sig gentemot sina konkurrenter genom att utveckla produkter som kunderna vill ha (LaPointe; 2012:11). I vår studie är Ica Maxis val av positionering att vara en prisvärd butik med bra service, och ett brett sortiment av varor, där deras kunder ska känna sig trygga och våga fråga om hjälp i butiken. Citygross däremot anser att hög kvalitet på sina produkter och att undvika mellanhänder genom att t ex stycka sitt eget kött och baka sitt eget bröd, är viktigast.

De anser även att det är viktigt att ha en kunnig personal som har goda kunskaper inom sina specialområden i butiken, detta för att säkerställa att de kan förse sina kunder med trovärdiga produkter med hög kvalitet med parollen att "våga vara annorlunda". Genom att butiken kan erbjuda sina kunder produkter av hög kvalitet kan de medföra att deras kunder får en upplevelse av att de blivit erbjudan trovärdiga produkter (Sheth; 1991:160–161). Coop Forums val av positionering handlar om att tillhandahålla produkter som är miljövänliga och har kravmärkning. De har skapat ett eget märke, Änglamark som lever upp till dessa krav.

5.2 . Positioneringsstrategier

Melin och Urde beskriver att positioneringsstrategier är ett effektivt verktyg för att utveckla samt tillämpa olika strategier för att fastställa företagets konkurrenter och hur de ska undermineras (Melin, Urde; 1990:22)

5.2.1 Produktdifferentiering

En viktig positioneringsstrategi enligt Mårtensson är att företagen måste fokusera på att få kunderna medvetna om vilka produkter företaget kan erbjuda dem (Mårtensson; 2009:95). Eller som Melin beskriver det, att utveckla produkter som skiljer sig på marknaden för att kunna konkurrera med andra aktörer (Melin; 2001:125) t.ex. genom att producera varor med ett lägre pris eller en annorlunda design (Rackham; 1992: 95).

Melin menar även att produktdifferentiering är en konkurrentstrategi som manar företagen att utveckla produkter som skiljer sig från sina konkurrenter (Melin; 2001:71–72). Ett sätt att uppnå detta är att skapa egna varor eller som Dawes och Nenycz-Thiel beskriver det, produkter som ägs av en viss distributör eller återförsäljare, produkter som bär butikens varumärke som etikett (Dawes, Nenycz-Thiel; 2013:60).

Ica Maxis fokus är att utforma produkter som kan tillgodose alla kundgrupper, både barnfamiljer, pensionärer, rika och fattiga. Detta gör de bl. a genom sina egna varor som består av Ica Basic butikens lågprisval, Icas egna varor samt Ica Selection, en lite

lyxigare produktvariant med hög kvalitet och till ett högre pris. Kontentan av detta är att butiken vill ha ett varierat sortiment med priser som passar alla.

Citygross poängterar även här att när det gäller val av produkter eftersträvar de att våga vara annorlunda jämfört med konkurrenterna. Detta genom att de inte har några egna varor utan använder sig istället av kända varumärken till ett lägre pris och samarbetar även med *Äkta vara* för att tillhandahålla produkter utan tillsatser, men även genom att kunna erbjuda sina kunder butikstyckat kött och butiksbakat bröd.

Coop Forum försöker locka sina kunder genom att erbjuda produkter som är ekologiskt odlade och kravmärkta eftersom de har sett ett ökat intresse hos sina kunder för ekologiska varor. Detta stämmer överens med Rackham definition av kunddifferentiering där företag konstruera specifikt utformade produkter för att besvara kundernas behov och önskemål (Rackham; 1992:94–96).

Även Coop Forum arbetar mycket med att undvika mellanhänder, detta genom att de har starta ett eget mejeri vilket skapar fördelar både för kunden och företaget eftersom de kan pressa priset på mejeriprodukterna och minska produktionskostnaderna.

5.2.2 Direktmarknadsföringsstrategier

Blomqvist menar att företag måste försöka nå ut till sina kunder mer direkt och undvika att ta hjälp av mellanhänder. En av fördelarna med direktreklam är att det går att mäta resultatet av marknadsföringsinsatsen eftersom företag kan se en ökad försäljning av företagets produkter. Blomqvist beskriver även att det har sett en utveckling inom direkt reklam i o m uppkomsten av sociala medier så som Facebook och Twitter (Blomqvist m.fl.; 2004: 99-100). Weinberg och Pehlivan tycker dock det är viktigt att betona att sociala medier inte kan ersätta de traditionella marknadsföringskanalerna utan ska ses som ett substitut (Weinberg, Pehlivan; 2011:282).

När det kommer till både Ica Maxi och Coop Forum utesluter de inte andra former av marknadsföringskanaler även om de utnyttjar Facebook som ett medel att nå ut till kunderna med erbjudanden.

ICA Maxi har sett en förskjutning från annonsblad som den effektivaste kanalen till en mix av traditionella marknadsföringskanaler så som tidningsannonser och annonsblad till att även innefatta sociala medier. De använder sig även av sin hemsida där kunderna kan abonnera på erbjudanden beroende på att de inte vill att deras kunder ska känna att de blir påtvingad reklam i motsats till adresserad direkt reklam t ex e-post där erbjudandena oftast hamnar i skräpkorgen enligt Gummesson (Gummesson; 1998:50).

Citygross använder sig av Eye-Channel reklam t ex på Din Turs bussar där kunderna får erbjudande och reklam direkt på TV-skärmen. De använder även flygblad och tidningsannonser men till skillnad mot för Ica Maxi och Coop Forum utnyttjar de inte sociala medier.

Coop Forum har både tidningsannonser och annonsblad men den kanal som de anser har haft störst genomslagskraft är Tv-reklam. Detta håller inte Bonde-Teir och Westerståhl med om eftersom att de anser att Tv-reklam är en komplicerad kanal eftersom de ofta är tidsbegränsade och det kan vara svårt att förklara komplexa budskap (Bonde-Teir, Westerståhl; 2005:38,42). Coop Forum anser också att det är viktigt att hela tiden försöka hitta nya marknadsföringskanaler t ex sociala medier för att synas enkelt och brett och blicka framåt annars kommer butiken att stagnera. Kotler poängterar att företagen hela tiden måste hålla sig uppdaterad hur marknaden fungerar för att fortsätta hålla sig i framkant och inte stagnera (Kotler m.fl.; 2008:410).

5.3 Segmentering – urvalet av kunder

Enligt Muhammed är segmentering en strategi för att dela in kunder i mindre grupper (Muhammed m.fl.; 2010:908) eller som Armstrong och Kotler beskriver det grupper som delar ett gemensamt intresse för företagets produkter (Armstrong, Kotler: 2000:209). Anledningen till varför det är viktigt för företag att kartlägga och dela in sina kunder i mindre segment, är för att det är svårt för företag att tillfredsställa alla sina kunder med samma val av strategi (Flodhammar; 1979:5). Företagens uppgift är att bestämma vilka segment som är mest gynnsamma för företaget och arbeta därefter (Söderlund; 1998:18). Om vi ser till Ica Maxi, Citygross och Coop Forum, har alla tre butikerna barnfamiljer som sitt viktigaste segment. Ica Maxi har valt att konstruera sin butik med breda gångar så att barnfamiljerna lättare

ska kunna ta sig fram i butiken samt att det ska finnas ett billigare alternativ på produkter.

Citygross däremot vänder sig till barnfamiljerna för att de är återkommande kunder och de erbjuder barnen olika aktiviteter så som bullbak och målning medans föräldrarna handlar. Coop Forum har inte gjort ett aktivt val av barnfamiljer som segment utan det var barnfamiljerna själva som började komma till butiken som tidigare haft en äldre målgrupp. Idag har butiken börjat anpassas sig efter den nya målgruppen, barnfamiljer.

5.3.1. Relationsmarknadsföringsstrategier

Söderlund poängterar betydelsen av att skapa förståelse kring vad företagets kundgrupp vill ha för att skapa relationer (Söderlund; 1998:15) eller som Blomqvist beskriver det, pseudopersonliga relationer, en strategi som fokuserar på att förstärka relationerna med sina kunder (Blomqvist m.fl.; 2004:18). Detta gör Ica Maxi genom att vara lyhörda och ta emot förslag från kunder via Facebook och mail.

Detta är en strategi som Coop Forum även använder sig utav där de med hjälp av en tipslåda låter sina kunder komma med synpunkter och önskemål. Fransquet beskriver även att en viktig orsak till varför det är viktigt att lyssna till vad kunderna söker att minimerar risken att utveckla produkter som inte stämmer överrens med kundernas behov (Fransquet m.fl.; 2012:86).

Målet är att skapa långsiktiga relationer med sina kunder (Blomqvist m.fl.;2004:18) genom olika former av medlemsklubbkoncept antingen genom intjänat medlemskap (Gummesson; 1998:119) som alla tre butikerna använder sig av.

Detta utifrån kundkort, vilket på Coop Forum är i form av återbäring och för de övriga rabattcheckar där både Ica Maxi och Citygross använder sig utav SMS- utskick för att förse sina kunder med rabatterbudanden.

Den andra formen av medlemsklubbskoncept är access medlemskamp, där företagen genom sina kundkort kan registrera vilka produkter kunderna handlar för att kunna skicka ut riktade erbjudanden (Gummesson; 1998: 115-116). Detta är ett koncept som de tre butikerna erbjuder sina kunder genom olika former av förmånserbjudande t ex medlemskvällar eller skräddarsydda rabatterbjudanden.

6. Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att försöka besvara vår studies syfte och frågeställningar samt undersöka om vår problemutgångspunkt överensstämmer med hur det ser ut på livsmedelsmarknaden idag. Detta genom att kartlägga vilka strategier butikerna använder och vad som skiljer butikernas val av strategier.

F1. Vilka strategier använder butikerna sig utav för att konkurrera på marknaden i Sundsvall?

Ica Maxi beskriver att det uppstått en svår konkurrenssituation på livsmedelsmarknaden i Sundsvall, detta beroende på att butikerna är så närbelägna varandra och att de måste konkurrera om en allt mindre kundkrets. Vi kan se att butikerna arbetar med olika strategier för att kunna konkurrera med de andra livsmedelsaktörerna på marknaden. En strategi som butikerna använder sig utav för att konkurrera på marknaden, är med hjälp av *produktdifferentiering* en form av positioneringsstrategi. För Ica Maxi är det viktigt att kunna tillgodose alla kundgrupper med ett varierat utbud av varor i alla prislägen. Citygross däremot betonar vikten av att vara annorlunda och de arbetar mycket med att kunna erbjuda sina kunder produkter av hög kvalitet genom att stycka sitt eget kött och baka sitt eget bröd. Coop Forum differentierar sig på så sätt att de anpassar sina produkter efter kundernas behov med fokus på krav och ekologiska produkter. Både Ica Maxi och Coop Forum tillhandahåller egna märkesprodukter, Änglamark hos Coop Forum och Ica Maxi har Ica Basic, Icas egna varor och Ica Selection.

En annan strategi butikerna använder sig utav är *direktmarknadsföring* en annan form av positioneringsstrategi. Under våra intervjuer med de utvalda livsmedelsbutikerna beskrev de att de kan se en utveckling inom direktmarknadsföringskanaler.

Hans beskriver att om vi blickar tillbaka 20 år, var det annonsblad som var den effektivaste kanalen. Idag däremot är det kanaler som TV, radio och sociala medier som butikerna använder sig utav, för att kunna nå ut till sina kunder mer direkt.

Hans beskriver att det har blivit svårare för butiker att använda sig av traditionella medier så som annonser i de lokala tidningarna, detta beroende på att det inte finns lika många personer som prenumererar på tidningar idag” *allting var enklare förr*”

(Hans Andersson 2012-12-11). Detta har medfört att butiken idag måste arbeta med nya former av strategier för att nå ut till deras kunder.

Både Citygross och Coop Forum är eniga om att TV reklam är den effektivaste kanalen för att positionera sig på marknaden. Citygross fick möjlighet att prova på Sumo d.v.s. inriktad tv-reklam på Tv4 och de påpekade att det inte finns någon annan som har haft samma genomslags kraft som deras Tv-reklam. Även Coop Forum berättar om att eftersom de var sist ut på marknaden och försökte etablera sig resulterade deras tv-reklam att kunderna började söka sig till butiken och de anser att ingen annan kanal någonsin har resulterat i samma resultat.

För att kartlägga vilka kundsegment som butikerna söker sig till använder de sig utav *segmentering*. Det segment som alla tre stormarknaderna inriktar sig främst på är barnfamiljerna. Detta beroende på att detta segment består av kunder som återkommande till butiken och att de konsumerar stora mängder varor. Hans beskriver att en av anledningarna till varför det är många barnfamiljer som söker sig till deras butik är för att det inte finns något närliggande bostadsområde med en närbutik. Detta medför att kunderna måste ta sig till butiken med olika transportmedel och detta tror Hans är en av anledningarna till varför inte kundgruppen unga människor söker sig lika mycket till butiken, då det är omständigt att ta sig till butiken med buss.

En strategi som Ica Maxi och Coop Forum använder sig utav för att locka till sig sina kunder är att deras produkter ska finnas under samma tak. De beskriver att kunderna inte ska behöva åka på flera ställen för att handla, utan alla produkter ska kunna inhandlas i deras butiker.

En annan strategi som butikerna använder sig utav för att skapa långsiktiga relationer och konkurrera på marknaden är med hjälp av *relationsmarknadsföring*. Denna strategi fokuserar på att i första hand lyssna till vad kunderna söker, både Coop Forum och Ica Maxi använder sig av olika kanaler för att kartlägga sina kunders behov. Coop använder sig utav butikens tipslåda, där deras kunder kan komma med synpunkter eller önskemål, medan Ica Maxi använder sig av Facebook och mail för att undersöka hur de ska arbeta för att tillfredsställa sina kunders behov. Ett exempel på detta var att både Coop Forum och Ica Maxi har utformat en egen delikatessdisk efter önskemål från butikernas kunder.

En övergripande relationsmarknadsföringsstrategi som butikerna använder sig utav accessmedlemskap i form av kundkort, där de kan erbjuda sina kunder rabatterade erbjudande eller specifikt utformade produkter. Ett exempel på detta som Citygross valde att beskriva, var att om du som kunde t.ex. inhandlade en viss choklad kunde butiken ge dig ett rabatterat pris på denna utvalda produkt.

F2. Hur skiljer sig butikernas val av konkurrensstrategier?

Det finns skillnader när det kommer till butikernas val av positionering.

Om vi ser till Ica Maxi fokuserar de sig på att vara en prisvärdbutik som kan erbjuda alla sina kunder ett brett utbud av produkter med konkurrenskraftiga priser. Citygross skiljer sig i den bemärkelsen att det vill positionera sig som en butik som vågar vara annorlunda och tänka annorlunda och beroende på att Ica äger omkring 50 % av livsmedelsmarknaden menar Michael eftersträvar de att "*Citygross ska bli nummer två, men vi ska uppfattas som nummer ett*" (Michael Sundqvist 2012-12-025). En strategi som Citygross använder sig utav för att uppnå denna "affärsidé" är att kunna erbjuda sina kunder produkter med hög kvalité samt att deras anställda besitter spetskunskap inom sitt område. Detta medför i sin tur att personalen känner att det finns en yrkesstolthet hos butiken och kan förmedla ett trovärdigt varumärke till sina kunder. Dessutom anser Citygross att de skiljer sig från andra butiker i och med att det inte bara kanaliseras ut sina produkter i butiken som de andra livsmedelsbutikerna gör. De tycker även att det är viktigt att upprätthålla en bra konsumentkontakt med sina kunder förutom att producera varor med hög kvalité.

Coop Forum däremot fokuserar på att *positionera* sig som ett företag som vill återinvestera i sina kunder, Gabriella beskriver att "*pengarna som de genererar tas inte som vinster i företaget utan återinvesteras i hela tiden tillbaka till sina kunder*" (Gabriella Andersson 2012-11-29).

En annan skillnad är möjligheten att tillämpa sina val av strategier, där Ica Maxi och Citygross har fått fria händer att utforma sina egna strategier medan Coop Forum är centralt styrd och endast kan påverka lokalt med reklamutskick.

När det kommer till butikernas val *produktdifferentiering* finns det en skillnad mellan hur de väljer att tillämpa denna strategi. Ica Maxi strävar efter att kunna tillgodose alla kundgrupper, detta genom att ha alla varor under samma tak. En strategi som de använder sig utav är att de har utformat sina egna märkes produkter (EMP), *Ica Basic* deras lågprissortiment, *Icas egna varor* lite mer prisvärda produkter och *Ica Selection* specifikt utvalda produkter med högre kvalité och till ett högre pris. Coop forum har också anammat EMP konceptet, där de har utforma deras egna miljömärkta sortiment *Änglamark*. Anledning till detta var att butiken såg efterfrågan av ekologiska och kravmärkta produkter ökade.

Däremot har Citygross valt att använda *produktdifferentiering* på ett annat sätt, genom att samarbeta med *Äkta vara*, som erbjuder sina kunder produkter helt utan tillsatser. Butiken väljer även att differentiera sig genom att använda sig av redan etablerad varumärken till lägre priser och inte producera egna märkesprodukter.

Användandet av *direktmarknadsföring* som en strategi för att konkurrera på marknaden skiljer sig mellan de olika livsmedelsbutikerna. Både Coop Forum och Ica Maxi är eniga om att Facebook har blivit en viktig strategi för att kunna nå ut till sina kunder mer direkt, med information och erbjudande. Coop anser att det är viktig att vara i framkant när det kommer till nya marknadsföringstrender ” *det handlar ju om att synas helt enkelt och synas brett*” (Gabriella Andersson 2012-11-29). Citygross väljer istället att använda sig av en annan form av direkt kanal, deras Eye- Channel reklam, där deras kunder kan ta del av butiken erbjudande och information via en tv skärm på offentliga platser.

En annan strategi för att konkurrera på marknaden är att butikerna måste i första hand kartlägga vilka deras kunder är och vilka strategier de kan arbeta med för att nå sina kunder. Alla tre butikerna inriktar sig på samma kundsegment, barnfamiljer men använder olika strategier för att nå dem och skapa långsiktiga relationer.

Hos Citygross arbetar butiken mycket med Customer Relation Management (CRM) genom att exempel låta kundernas barn komma till butiken och roa sig med olika aktiviteter medan föräldrarna handlar. Coop däremot använder sig av intjänat medlemskap i form av återbäring, där deras kunder får pengar tillbaka när det inhandlat produkter för en viss summa. Ica Maxi ger kunderna valmöjlighet att abonnera på butikens erbjudande och bli på så sätt inte påtvingad reklam.

Sammanfattningsvis är det viktigt att som butik att hitta sin nisch på en konkurrerande livsmedelsmarknad och för att nå potentiella kunder. De olika butikerna använder olika strategier för att sälja in sitt butikskoncept som gör att kunden väljer dem framför konkurrenterna.

7. Diskussion

I detta kapitel kommer vi att diskutera våra egna tankar och reflektioner kring de problem och frågor som denna studie valt att uppmärksamma. Vi kommer även ge förslag på intressant infallsvinklar inför framtida studier och vilka teoretiska utgångspunkter som skulle kunna vara till hjälp.

Vi anser att det problem som valt att studera i denna studie stämmer med vad Bonnano och Lopez beskriver d.v.s. att butiker i större och medelstora städer måste slåss om en allt mindre kundkrets och tillämpa olika strategier för att begränsa sin konkurrenssituation.

På marknaden i Sundsvall har det uppstått högre konkurrenskänslig och vi tror inte det gäller endast livsmedelsbutiker utan även sport- och elektronik kedjor beroende på att även de har ett jämförbart sortiment med samma kundkrets. Detta beroende på, som vår studie visa, att butikerna ligger nära varandra geografiskt och erbjuder sina kunder ett likartat sortiment. Detta gör att butikerna måste vara innovativa och hitta bra marknadsföringsstrategier för att konkurrera med de andra butikerna.

En viktig reflektion som vi gjort är hur livsmedelsbutikerna kan profilera sig som ett miljöorienterat företag när de inte lever upp till hela sin vision dvs. är det verkligen miljövänligt att producera annonsblad som till stor del bara hamnar i soporna eller i bästa fall på återvinningscentralen. Det finns kanske bättre miljöanpassade strategier för att nå sina kunder direkt.

En fundering som vi ställde oss under vårt arbete med denna studie, var om butikerna verkligen lever upp till sin vision och att de ska kunna tillgodose alla kundgrupper med de produkter de vill ha eller blir det ofta att det endast är vissa kundsegment som blir tillfredsställda. Det är viktigt att se till att använda olika strategier för olika kundsegment dvs. singelhushåll kanske inte är intresserad av erbjudande om produkter i storpack eller köpstarka medelklasshushåll kanske mer är intresserad av kvalitet på produkterna än ett lågt pris. Därför att det viktigt att butikerna är insatt i hur deras marknad ser ut och vilka produkter som kunderna efterfrågar.

7.1. Förslag på vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning är att undersöka vilka strategier som ligger bakom kundernas val av butik. Vilka faktorer spelar in när kunderna ska välja livsmedelsbutiker och göra denna studie utifrån kundens perspektiv.

Vi har förslag på två teoretiska utgångspunkter där man kan utgå ifrån, *kunddifferentiering* som vi presenterar i vår teori. Det är en strategi som tillämpar sig bäst om forskaren vill kartlägga kundernas intressen och hur de fattar beslut.

Den andra teoretiska utgångspunkt skulle vara att utgå från en strategi som vi såg att Citygross använder sig av, *Corporate Relations Marketing (CRM)* som fokuserar mycket på hur kunderna resonerar inför fattande av olika beslut.

Ett annat förslag på vidare forskning är att utgå från det som vi tog upp i vår diskussion, kan en butik positionera sig som ett miljöinriktat företag när de väljer att använda sig av direktreklam så som annons och reklamblad. En teoretisk utgångspunkt att tillämpa, inom denna studie, skulle kunna vara att utgå från *miljömanagement*, en strategi som fokuserar på hur företag kan använda olika strategier utan att de riskera att det påverkar miljön eller framtida generationer.

Referenser

Böcker

Armstrong, Gary. Kotler, Philip; *Marketing – an introduktion*, Pearson International Edition, 2009

Blomqvist, Ralph. Dahl, Johan. Haeger, Tomas; *Relationsmarknadsföring*, IHM Publishing, Göteborg 2004

Bonde-Teir, Maj. Westerståhl, Peter; *Direktreklam- från idé till påverkan*, Liber, Kristinestad 2005

Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Wängnerud, Lena; *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts Juridik, Vällingby 2012

Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. Wängnerud, Lena; *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts Juridik, Vällingby 2007

Ejvegård, Rolf; *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund 2009

Ekström, Mats. Larsson, Larsåke; *Metoder i kommunikationsvetenskap*, studentlitteratur, Lund 2000

Flodhammar Åke; *Marknadssegmentering vid industriell marknadsföring*, Liber Tryck, Stockholm 1979

Dahlqvist, Ulf. Linde, Magnus; *Reklameffekter strategi, utformning och medieväl*, Liber, Helsingborg 2002

Gummesson, Evert; *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*, Liber AB, 1998

Kotler Philip, Armstrong Gary, Veronica, Wong, John Saunders; *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, 2008

Melin, Frans. Urde, Mats; *Varumärket – en hotat tillgång*, Liber, Malmö 1990

Melin, Frans ; *Varumärkesstrategier om konsten att utveckla starka varumärken*, Bäcklunds, Malmö 2001

Mårtensson, Rita; *Marknadskommunikation – kunde, varumärket, lönsamheten*, Studentlitteratur, Lund 2009

Rackham, Neil; *Kundstrategier – vägen till de stora beslut*, Liber, 2001

Repstad, Pål; *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällvetenskap*, Studentlitteratur, Polen 2007; Ries, Al; *Positionering*, Studentlitteratur, Lund 1985

Söderlund, Magnus; *Segmentering – om marknadsföring på fragmenterande marknader*, Liber AB, Kalmar 1998

Trost, Jan; *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund 2005

Uggla, Henrik; *Positionering; teori, trend & strategi*, Liber AB, Slovenien 2006

Vetenskapliga artiklar

Asplund, Marcus. Friberg, Richard (2002) *Food Prices and Market Structure in Sweden*, Scandinavian Journal of Economics 2002, Vol. 104(4), pp.547-566

Bloom, Jonathan Z. (2005) *Market segmentation – A neural network application*, Annals of Tourism Research, Vol. 32 pp. 93-111

Bonanno, Alessandro.Lopez, Rigoberto A (2009) *Competition Effects of Supermarket Services*, American Journal of Agricultural Economics, 2009, Vol. 91(3), pp.555-568

Dawes, John. Nenycz-Thiel, Magda (2013) *Analyzing the intensity of private label competition across retailers*, Journal of Business Research, Vol.66 (1), pp.60-66

Drewnowski, Adam. Aggarwal, Anju. Hurvitz, Philip M. Monsivais, Pablo. Moudon, Anne V (2012) *Obesity and supermarket access: proximity or price?*, American journal of public health, 2012, Vol.102(8), pp.174-80

Ellickson, Paul B. Misra, Sanjog (2008) *Supermarket Pricing Strategies*, Vol.27 (5), p.811-828

Frasquet, Marta. Caldero´n, Haydee´. Cervera, Amparo (2012) *University–industry collaboration from a relationship marketing perspective: an empirical analysis in a Spanish University*, Higher Education, Vol.64 (1), pp.85-98

Gomez-Arias, J. Tomas. Bello-Acebron, Laurentino(2008) *Why do leading brand manufacturers supply private labels?*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2008, Vol.23(4), p.273-278

Harrison, Debbie. Kjellberg, Hans (2010) *Segmenting a market in the making: industrial market segmentation as construction*, Industrial Marketing Management, Vol. 39 pp.784-792

LaPointe, P (2012) *Catching lightning in a Bottle*, Journal of Advertising Research, Vol.52 (1), pp.10-11

Muhamad, Rusnah. Melewar T.C. Alwi, Sharifah Faridah Syed (2012) *Segmentation and brand positioning for Islamic financial services*, European Journal of Marketing, Vol. 46 pp. 900-921

Sheth, Jagdish N. ; Newman, Bruce I. ; Gross, Barbara L (1991) *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*, Journal of Business Research, 1991, Vol.22(2), pp.159-170

Tiwari, Munish Kumar (2010) *Separation of brand equity and brand value*, Global business Review, Vol.11 (3) pp. 421-434

Urde, Mats (1994) *Brand orientation – A strategy for survival*, Journal of Consumer Marketing, vol.11 pp.18-32

Weinberg, Bruce D. Pehlivan, Ekin (2011) *social spending: Managing the social media mix*, Business Horizons, Vol.54 (3), pp.275-282

Elektroniska källor

<http://corporate.ica.se/>
(14 januari 2013, 17:59)

<http://corporate.ica.se/ICA-tar-ansvar/Miljo/>
(14 januari 2013, 18:04)

<http://www.citygross.se/Om-City-Gross/>
(14 januari 2013, 18:05)

<http://www.citygross.se/Om-City-Gross/Miljo-och-kvalitet/>
(14 januari 2013, 18:07)

<http://www.coop.se/Globala-sidor/OmKF/Kooperativ-samverkan/>
(14 januari 2013, 18:09)

<http://www.ne.se/m%C3%A5lgrupp>
(14 januari 2013, 19:23)

<http://www.livsmedelssverige.se/hem/fakta-om-mat/446-handelskedjor.html>
(16 januari, 07:19)

Bilaga 1 – Intervjumanual

Uppvärmningsfrågor – om intervjupersonerna

1. Hur länge har du varit verksam inom företaget?
2. Varför valde du att börja arbeta på?
3. Kan du berätta vilken roll och arbetsuppgifter du har inom företaget?

Uppvärmningsfrågor - Om företaget

4. ... är ju en av sundsvalls större livsmedelsföretag - vad har ni för omsättning när det kommer till att marknadsföra er?
5. Vilka resurser har ni när det kommer till att marknadsföra sig i Sundsvall?
6. Har ni fria händer att arbeta som ni vill eller är det förutbestämt av Icas ledning hur ni ska arbeta?
7. Vilka utmaningar kan du se när man är verksam på en marknad som erbjuder ett likartat sortiment?

Kategori 1 - Hur positionerar ni er på marknaden i Sundsvall?

8. Hur arbetar ni för att utmärka er på marknaden i Sundsvall?
9. Vilka specifika strategier använder ni er utav?
10. Hur skiljer ni er från de andra livsmedelsbutikerna i Sundsvall?
11. Finns det några strategier som ni har anammat från andra företag?
12. Hur vet ni att era val av strategier har fungerat? – finns det några sätt att mäta resultaten?
 - *Om jag har förstått det rätt är det så här ni arbetar ...*

Kategori 2 - Val av marknadsförings kanaler

13. Vilka kanaler tror ni är mest effektiva att använda när det kommer till att marknadsföra sig i en medelstors stad?
14. Vilka kanaler använder ni er mest utav?
 - *Om jag har förstått det rätt är det så här ni arbetar ...*

Kategori 3 – Produktdifferentiering och direktmarknadsföring?

- 15.** Om vi ser till utbudet av produkter och erbjudande hur skiljer ni er från era konkurrenter?
- 16.** Använder ni er utav någon form av direktmarknadsföring och i såfall vilka kanaler använder ni er utav?
 - *Om vi har uppfattat dig rätt så differentierar ni er ...*

Kategori 4 – Val av segmentering?

- 17.** Vilka kunder är det som väljer att handla hos er?
- 18.** Hur arbetar ni för att locka till er nya kunder?
- 19.** Hur vill ni bli bemötta av era kunder?
 - *Om jag har förstått det rätt är det så inriktar ni er mot...*

Kategori 5– Val av Relationsmarknadsföring?

- 20.** Vilka strategier använder ni er utav för att få era kunder att stanna kvar?
t.ex. Kundklubbar, klubbkort?
 - *Om jag har förstått det rätt är så använder ni er utav...*

Avslutande frågor

- 21.** Finns det något som ni anser att ni kan förbättra eller utveckla på när det kommer till att utmärka er i Sundvall och nå ut till era kunder?
- 22.** Finns det något som ni vill tillägga?