



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Strategic Management

HT 2014

# Strategisk position ur ett utbuds- och efterfrågeperspektiv

En fallstudie om styrka i strategisk position i den svenska juicebranschen

**Författare:**

Max Bengtsson

Victoria Haglind

Viktor Prahl

**Handledare:**

Niklas Hallberg

**Abstract:**

*The purpose of this study is to investigate which factors affect the strength of companies strategic position. The strength is defined by how hard it is for a competing firms to enter the strategic position. The factors are derived by applying the Resource- Based View (RBV) and it's Isolation Mechanisms as well as Consumer Benefit Experienced (CBE) and it's Human Capital based strategies on a case study. The theories ability to identify factors affecting the strength of a strategic position is tested by applying them on a qualitative case study focusing on the juice company Rynkeby and it's launch on the Swedish market. The collected data were analysed using pattern-matching and a theoretical framework. Porter (1991) definition of strategic position has been used in combination with Priem (2007) and Barney (1991) definition of factors that affect strength in strategic position. RBV was deemed insufficient for identifying all relevant factors affecting the strength of a strategic position due to the fact that CBE identified additional factors. As a consequence Priem's theory is considered to be an appropriate complement to RBV. Other conclusions include distinguishing between important and none important factors within RBV and CBE. A suggestion regarding the formation of a new CBE strategy, consistent communication, is also included. Furthermore the suggestion to reclassify strategies aimed at households into a subcategory of strategies aimed at increasing Human Capital is made. Future research is recommended to focus on further exploring and developing CBE as it is still relatively new. Extra focus should be given to researching how time affects the different Human Capital strategies as Priem does not develop on this.*

## **Abstrakt:**

*Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som påverkar styrkan i ett företags strategiska position. Styrkan klassificeras som graden av svårighet konkurrerande företag har att inta det egna företags position. Syftet uppnås genom att applicera en kvalitativ fallstudie på Rynkebys lansering på den svenska marknaden. The Resource Based View (RBV) och dess isoleringsmekanismer samt Consumer Benefit Experienced (CBE) och dess Human Capital strategier används som källa för de faktorer som prövas. Insamlad data analyserades med hjälp av pattern-matching samt ett teoretiskt ramverk. Porters (1991) definition av strategisk position har använts i kombination med Priems (2007) samt Barneys (1991) definition av faktorer som kan påverka styrkan i ett företags strategiska position. RBV bedömdes vara otillräcklig då CBE identifierade barriärer utöver de RBV kunde identifiera. Priems teori bedöms, som konsekvens av ovanstående, utgöra ett lämpligt komplement till RBV. Vidare dras slutsatser kring vilka faktorer inom ovanstående grupper som påverkar styrkan i en strategisk position. En rekommendation att konstruera en ny Human Capital strategi, långsiktig kontinuitet i kommunikation, presenteras även. Vidare rekommenderas att Human Capital strategier inriktade mot hushåll omklassificeras som strategier för att öka Human Capital. Framtida forskning rekommenderas fokusera på att undersöka samt vidareutveckla CBE då den fortfarande är relativt ny. Extra fokus bör läggas på att undersöka tidsaspektens effekt på Human Capital strategier då Priem inte diskuterar detta.*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORETISKT RAMVERK</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Utveckling av Barriärer vid Strategisk Positionering</i>	10
2.2 <i>The Resource- Based View</i>	11
2.2.1 <i>Isoleringsmekanismer</i>	12
2.2.2 <i>First- Mover Advantage</i>	12
2.3 <i>Kritik mot RBV</i>	15
2.4 <i>Consumer Benefit Experienced</i>	16
2.4.1 <i>CBE baserade strategier</i>	17
2.4.2 <i>Human Capital</i>	18
2.4.2.1 <i>Strategier för att öka Human Capital</i>	19
2.4.2.2 <i>Strategier för att minska krav på Human Capital</i>	19
2.4.2.3 <i>Synergier inom hushåll som strategi</i>	20
2.4.3 <i>Val av strategier samt sammanfattning</i>	21
<b>3. RAMVERK</b>	<b>24</b>
<b>4. METOD</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Forskningsdesign</i>	26
4.2 <i>Urvalsprocessen</i>	28
4.2.1 <i>Val av Bransch</i>	28
4.2.2 <i>Val av fallföretag</i>	29
4.3 <i>Forskningsinstrument</i>	32
4.4 <i>Dataanalys</i>	34
4.5 <i>Reliabilitet och Validitet</i>	36
<b>5. RYNKEBYS STRATEGISKA POSITIONERING I SVERIGE</b>	<b>39</b>
5.1 <i>Bakgrund</i>	39

5.2	<i>Strategisk positionering i Sverige</i>	42
5.2.1	<i>Rynkebys år på den svenska marknaden</i>	42
5.2.2	<i>Konsument och Marknad</i>	47
<b>6.</b>	<b>ANALYS</b>	<b>52</b>
6.1	<i>The Resource- Based View</i>	52
6.1.1	<i>First- Mover advantage</i>	52
6.1.2	<i>Late- Mover Advantage</i>	53
6.1.3	<i>Time- Compression Diseconomies</i>	54
6.1.4	<i>The path-dependent model</i>	54
6.1.5	<i>Kausal tvetydighet</i>	55
6.1.6	<i>Social komplexitet</i>	56
6.2	<i>Consumer Benefit Experienced</i>	57
6.2.1	<i>Strategier för att öka Human Capital</i>	58
6.2.2	<i>Strategier för att minska krav på Human Capital</i>	61
6.2.3	<i>Synergier inom hushåll som strategi</i>	64
6.3	<i>Sammanfattning av studie</i>	65
6.4	<i>Reviderat Ramverk</i>	67
<b>7.</b>	<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION</b>	<b>69</b>
7.1	<i>Slutsats</i>	69
7.2	<i>Diskussion</i>	70
7.3	<i>Förslag till vidare forskning</i>	72
<b>8.</b>	<b>REFERENSER</b>	<b>74</b>
8.1	<i>Akademisk litteratur och rapporter</i>	74
8.2	<i>Elektroniska källor</i>	78
<b>9.</b>	<b>BILAGOR</b>	<b>80</b>

<i>9.1 Intervjumall</i>	<i>80</i>
<i>9.2 Frågor till fokusgrupper</i>	<i>83</i>

## 1. INLEDNING

---

Företag som har en god förståelse för konsumenters preferenser kan nå konkurrensfördelar trots avsaknaden av värdefulla och utbudsbaserade resurser. Dessutom finns det ingen garanti att företag med värdefulla resurser når konkurrensfördelar om de ej beaktar efterfrågesidan (Adner & Snow, 2010; Alshwer et al, 2011). Priem (2007) har utvecklat en teori med utgångspunkt i detta uttalande, Consumer Benefit Experienced (CBE). CBE är en teori som ser till produktmarknader, hur företag kan påverka konsumenters värdering av att konsumera given produkt och hur detta kan skapa konkurrensfördelar liksom skydda dessa och sedermera sin strategiska position (Carr, et al. 2011; Priem 2007; Duan & Jin 2014).

Teorin står i kontrast till en av de mest etablerade teorierna inom Strategic Management, Resource Based View så som Barney (1991) definierar den. Den resursbaserade teorin, RBV, gör anspråk på att förklara faktorer som påverkar styrkan i en strategisk position genom att se till hur företagens interna struktur kan ge upphov till hållbara konkurrensfördelar i dessa positioner. Givet nämnda teorier kan frågan ställas om de faktorer RBV diskuterar, är ensamt avgörande för förekomsten av faktorer som påverkar styrkan i företags strategiska position eller om den bör kompletteras med CBE (Adner & Snow, 2010; Jonsson & Regnér, 2009; Madhok et al., 2010). Detta leder till frågeställningen: *Vilka faktorer påverkar styrkan i företags strategiska position?* Styrkan i en strategisk position mäts utifrån hur svårt det är för företag att inta given position (Porter, 1979). Med styrka lägger studien inga värderingar på en strategisk positions övriga aspekter. En svag strategisk position kan exempelvis fortfarande vara vinstgivande.

Isoleringsmekanismer anses inom RBV representera de avgörande faktorerna för styrkan i given strategisk position och likt andra utbudsfokuserade teorier benämner Barney (1991) dessa som barriärer. Priem (2007) instämmer i detta resonemang men säger att

isoleringsmekanismer kan kompletteras med andra, efterfrågebaserade, faktorer. Då RBV är en inflytelserik teori (Eisenhardt & Martin, 2000) är det av intresse att undersöka om CBE och dess föreslagna faktorer, som kommer diskuteras längre fram, kan påverka företags förmåga att inta en given strategisk position. Om detta är fallet är en av de mest kända teorierna inom Strategic Management otillräcklig för att mäta styrkan i en strategisk position. Syftet med studien är alltså att undersöka CBEs användbarhet som komplement till RBV. Användbarheten kommer undersökas genom att applicera båda teorierna på samma fall och analysera om det finns empiriska utfall som enbart CBE kan förklara. CBE är enligt Priem (2007) i mognadsfasen vilket motiverar större fokus på CBE som teori. Studien är avgränsad till ovanstående teorier.

Givet ovanstående är det relevant att finna praktiska exempel på företag som behöver utvärdera sin nuvarande strategiska position på marknaden och där ovan nämnda faktorer, isoleringsmekanismer och CBE baserade strategier, kan begränsa dess möjlighet att uppnå en stark strategisk position. Dagligvaruhandeln karaktäriseras av konsumenter vars preferenser är heterogena och snabbt föränderliga. De efterfrågar allt från lågpris- till premiumprodukter, vilket möjliggör för företag att inta olika positioner på marknaden. Trots att förmågan att tolka marknaden är rådande och företaget kan urskilja optimal position, så finns det begränsningar i att fritt inta denna (Porter, 1979).

Under 1970-talet genomgick den svenska dagligvaruhandeln en strukturell förändring då leverantörers märkesvaror, LMV<sup>1</sup>, utsattes för ny konkurrens från livsmedelsföretagens egna märkesvaror, EMV<sup>2</sup> (ICA handlarna, 2013). EMV gick under 1990-talet från att endast vara representerade i lågprissegment till att gå in i andra segment

---

<sup>1</sup> LMV, är varor som produceras och säljs som samma varumärke, ex: Felix, Brämhults (Artman et al, 2012).

<sup>2</sup> EMV: "varumärke som ägs av en butikskedja och tillverkas av en underleverantör." (NE 2014).



och erbjuda mer kvalitativa produkter och är idag en central del i livsmedelsföretagens strategier (Testfakta, 2014).

I en internationell marknadsundersökning som presenteras av Butikstrender (2014) framgår att 60 procent av Sveriges befolkning ser EMV som likvärdiga LMV i kvalitet. Ett ökat utbud av leverantörers märkesvaror med större marknadsandel har intensifierat konkurrenssituationen i branschen och tvingat traditionella aktörer att ta hänsyn till nya faktorer som kan påverka styrkan i dess strategiska position.

Dagligvaruhandeln är en bred kanal med många produktkategorier, varpå det anses nödvändigt att göra en avgränsning till en specifik bransch, mer specifikt fruktdrycksbranschen. Från 2011 har fruktdryckerna gått från att främst representeras i den *aseptiska*, icke-kylda, hyllan till att nästintill enbart finnas i kyldisken (AIJN, 2012). Idag säljs 77 procent av fruktdryckerna i kyld avdelning, vilket begränsar produktsortimentet av utrymmesskäl. Begränsat utrymme i kyldisk liksom konsumenters specifika preferenser för särskilda varumärken ger upphov till faktorer som påverkar företags möjlighet att uppnå en stark strategisk position (Eckerwall, 2014-11-19).

I linje med den problematisering som ovan presenterats har Rynkeby identifierats som lämpligt företag att illustrera problematiken. Juicetillverkaren är överlägsna marknadsledare i Danmark med cirka 55-60 procent och givet deras långa erfarenhet har de skapat en stark resursbank inom juicemarknaden, främst inom aseptisk hylla. Juicetillverkaren gick in på den svenska marknaden 2010, och trots deras goda resursinnehav har den initiala positioneringen inte givit önskat resultat. I Rynkebys fall indikerar detta att de utbudsfaktorer RBV anser avgörande för en stark strategisk position, så som tillverkningsprocess, logistikhantering samt distribution, ej är exklusivt avgörande. Rynkeby är därför relevant att studera utifrån ett CBE perspektiv, då fallstudien förbättrar möjligheterna att observera efterfrågebaserade faktorer och därmed möjligheten att erhålla en mer nyanserad bild av vilka faktorer som påverkar

styrkan i Rynkebys strategiska position. I syfte att besvara frågeställningen har en kvalitativ fallstudie genomförts på Rynkeby.

## 2. TEORETISKT RAMVERK

---

### 2.1 Utveckling av Barriärer vid Strategisk Positionering

Barriärer kan ses som faktorer som skyddar företags strategiska position och dessa barriärer kan försvåra inträde till liksom ompositionering inom marknaden. Att förstå utvecklingen av barriärer är av central betydelse och visar hur konceptet har utvecklats genom åren. Utvecklingen visar också hur Priems (2007) förslag på alternativa faktorer, liksom tidigare nya idéer, kan bli avgörande för hur Strategic Management närmar sig faktorer som påverkar styrkan i företags strategiska position.

Joe Bain (1956) beskriver inträdesbarriärer och hur dessa påverkar lönsamheten i en bransch. Bain talar huvudsakligen om *strukturella inträdesbarriärer* vilka uppstår då etablerade företag inom en bransch har kostnadsfördelar relativt nyetablerade företag. Dessa barriärer går att hänvisa till skalfördelar i produktion, distribution och/eller marknadsföring, kontroll av essentiella resurser som i sin tur skyddas av statliga regelverk samt differentiering. Bain gör antagandet att inträdesbarriärerna kan skydda samtliga aktörer inom en bransch från externa hot (Bain 1956:19-30).

Porter (1979) vidareutvecklar teorin bakom inträdesbarriärer och introducerar det han benämner som *Mobilitetsbarriärer* vilka mer utförligt förklarar barriärer inom en bransch samt varför företag intar en strategisk position trots att det finns fördelar med att inta en annan. Juicemarknaden är sammansatt av ett flertal strategiska grupper som skiljer sig åt ur flera strategivseenden, däribland distribution, marknadsföring, produktvariation med flera. Porter gör antagandet att strategisk asymmetri mellan grupper ökar konkurrensen inom branschen. Två faktorer kan hjälpa till att förklara lönsamhetsskillnaderna mellan grupper,

vilka är: (1) inträdesbarriärer, som skiljer sig åt mellan grupper samt (2) till vilken grad det råder intra-konkurrens inom gruppen samt inter-konkurrens mellan grupperna. Utan mobilitetsbarriärer hade det varit möjligt att branschens mest framgångsrika strategier imiterats av samtliga aktörer.

Det som ovan presenterats kan hjälpa till att förklara varför vissa marknader och företag är mer skyddade än andra (Bain, 1956; Porter, 1979). Teorier kring barriärer har genom åren utvecklats och ett nämnvärt exempel är den resursbaserade teorin RBV som presenterar isoleringsmekanismer som barriär. Detta beskrivs nedan mer ingående.

## **2.2 The Resource- Based View**

Under 1980- talet började forskare uttrycka sin oro över att *Industrial organization* i att för hög grad fokuserat på marknads- och företagsstruktur för att förstå varför företag inom en bransch innehar en privilegierad strategisk position relativt konkurrenter (Barney, 1986). Kritiker menade att om alla företagen inom marknaden sitter på samma resurser så kommer de uppvisa identiska konkurrensfördelar och lönsamhet, oberoende för dess relativa position. Genom att utvärdera företag i termer av deras resurser kan nya insikter nås som skiljer sig från traditionell teori (Wernerfelt, 1984). Givet ovanstående utvecklades den resursbaserade teorin som menar att vissa resursers beskaffenhet ger upphov till barriärer vilka försvårar för konkurrenter att kopiera alternativt neutralisera resurserna. Detta leder till strategiska positioner som är mer skyddade än andra (Barney, 1986).

Barney (1991) framhåller att en viktig aspekt för företag att nå framgång är att på lång sikt förstå vad som internt, inom företaget, skapar varaktiga konkurrensfördelar. Detta benämner han som *Resource Based View* (RBV) och är en betydande del i hur företag implementerar lämpliga strategier för att nyttja sina interna styrkor och skydda sig mot externa hot samt undvika interna svagheter. Teorin bakom RBV säger mer explicit att ett

företag som kan utveckla resurser som är *heterogena, imperfekt mobila* samt skyddas av *isoleringsmekanismer* kommer uppnå och bibehålla en varaktig konkurrensfördel. Den sistnämnda, isoleringsmekanismer, ser till hur ett företag kan begränsa riskerna för andra aktörer att kopiera strategier. Isoleringsmekanismer är den variabel som uppsatsen kommer lägga fokus på inom RBV. Med hänsyn till utvecklingen av Bains (1956) inträdesbarriärer samt Porters (1979) mobilitetsbarriärer ser isoleringsmekanismer istället barriärer, som skyddar resurser, som en faktor som stärker ett företags strategiska position.

### ***2.2.1 Isoleringsmekanismer***

Isoleringsmekanismer är av vikt för studien då de representerar den utbudsbaserade typen av barriärer vilka påverkar företags styrka i strategiska positioner. Det är essentiellt för företag att skydda sina resurser för att hålla sig konkurrenskraftiga, därför är det viktigt att företaget begränsar möjligheterna för konkurrenter att kopiera de strategier som genererar långsiktig lönsamhet. Det finns egenskaper hos ett företag som kan hindra risken för bland annat imitation, vilka är; (1) *First- Mover Advantage*, samt (2) *Immateriella barriärer* (Barney, 1991).

### ***2.2.2 First- Mover Advantage***

Barney (1991) menar att ett företag som är först med att tillämpa en strategi kan skapa sig ett försprång i att vara först på marknaden och därigenom erhålla betydande marknadsandelar. Beroende på vilken tidpunkt företag väljer att etablera sig på en marknad kan inträdet vara mer eller mindre kostsamt. Om tidigt intåg på marknaden innebär att företaget kan skapa ett gott rykte, goda relationer med leverantörer och kunder, skalfördelar i produktion och distribution samt få tillgång till essentiella resurser så går det att finna signifikanta kostnadsnackdelar för företag som etablerar sig sent i branschen. För att ett företag ska lyckas skapa sig ett försprång måste de vara insatta i vilka möjligheter som finns vid implementering

av en strategi som inte redan innehas av andra företag inom branschen (Lieberman & Montgomery, 1988).

### ***2.2.3. Late- Mover Advatage***

Innan ett nytt kundsegment eller en ny marknad öppnas upp kan pionjären svårligen veta kundpreferenserna på denna. Givet att redan etablerade företag på marknaden synliggjort kundpreferenserna kan sent inträde innebära bättre förståelse för marknadens kunder och följaktligen möjligheten att inta en överlägsen, men förbisedd, strategisk position. Företag som gör sent inträde kan exempelvis erbjuda lägre priser, bättre riktad marknadsföring samt utveckla en bättre distribution relativt etablerade företag (Carpenter & Nakamoto ,1996).

First- och Late-Mover Advantage ger alltså upphov till utbudsbaserade barriärer som har potential att försvåra andra företags möjlighet att inta liknande position och är därför relevanta att studera i denna studie.

### ***2.2.4 Immateriella Barriärer***

Den andra delen inom isoleringsmekanismer är de immateriella barriärerna, vilket innebär att de är svåra att identifiera eller värdera. Med undantag av registrerade varumärke och patent, finns det tre huvudsakliga anledningar till att ett företag lyckas bibehålla konkurrensfördelar, vilka är; historiska förhållanden, kausal tvetydighet samt social komplexitet. Dessa begrepp kan kopplas till fördelar på utbudssida vilka är svåra att utläsa men som likväl påverkar företags styrka i given strategisk position (Barney, 1991).

***Time Compression Diseconomies.*** Ett etablerat företag kan erhålla konkurrensfördelar genom att de resurserna de besitter har ackumulerats över tid. Ett nytt företag, med identiska input som det etablerade företaget, som vill ta sig in på marknaden kommer ha det svårare att skapa liknande konkurrensfördelar eftersom graden av ackumulerad kunskap skiljer sig åt. Detta antagande är källan till First- mover advantage och

visar på vikten av tid som förklaringsvariabel för att förstå barriärer vid inträde (Cool & Dierickx, 1989).

***Path-dependent model.*** Ett företags historia bakom strategiska beslut blir en avgörande faktor för hur företaget handlar idag. Företag har svårt att ändra sitt ackumulerade lager av resurser och begränsas därför vid en potentiell ompositionering. För ett företag kan detta också ge upphov till positiva barriärer då konkurrenter får svårt att kopiera företagets strategier. (Carroll & Larkin, 1993; Barney, 1991).

***Kausal tvetydighet.*** Denna tvetydighet grundar sig i tyst kunskap inom organisationen och innebär att kopplingen mellan ett företags resurser och hur företaget genererar konkurrensfördelar inte är helt uppenbart (King, 2007). Under detta scenario kommer andra aktörer uppleva svårigheter i att efterlikna företagets strategier, eftersom det är svårt att sätta fingret på vad det är inom ett företag som bidrar till att en händelse får ett specifikt resultat. Vid kausal tvetydighet finns det osäkerheter kring de resurser ett företag själva tror genererar deras konkurrensfördelar (Barney, 1991). Av denna anledning kan företaget i fråga nå en konkurrensfördel då risken för bli imiterad reduceras (Reed & DeFillipi, 1990).

***Social komplexitet.*** Den slutgiltiga anledningen till att ett företags resurser kan bidra till en immateriell barriär är social komplexitet. Här ligger fokus bland annat på vilka relationer företaget har internt, mellan chefer då detta kan påverka företagets möjligheter att förbättra och bibehålla effektiviteten. Här tillkommer även chefers relationer med leverantörer och kunder, där en god relation i många fall antas svår att direkt kopiera. Slutligen är organisationens kultur en bidragande faktor till den sociala komplexiteten (Barney 1991; Antonacopoulou & Chiva 2007).

### 2.3 Kritik mot RBV

Priem & Butler (2001) uttrycker en del kritik mot hur Barney (1991) väljer att beskriva RBV. I artikeln läggs stor vikt vid hur teorin missar att förklara vad som skapar värde för kunden. De menar även att Barneys (1991) förklaring av *value creating* är felanvänd vilket styrks ytterligare av Bowman & Ambrosinis (2000) artikel som pekar på att Barney egentligen för en diskussion om *value capturing*<sup>3</sup> (Priem & Butler, 2001).

En annan viktig del i RBV som Priem & Butler (2001) ifrågasätter är till vilken grad teorin kan beskriva verkligheten. Det finns aspekter som antyder att RBV de facto är en tautologi, med andra ord självbekräftande. Kritiken grundar sig i att Barney (1991) definierar en konkurrensfördel som en värdeskapande strategi, vilken innehåller resurser som i sin tur är värdefulla. Konsekvensen är att en konkurrensfördel per definition är värdefull då värde antas existera i dess komponenter. Teorin är med andra ord inte baserad på empiriska observationer men kommer oavsett verklighetens beskaffenhet uppfattas ha god förklaringsförmåga då dess teoretiska konstruktion är självbekräftande (Priem & Butler 2001).

Coff & Makadok (2002) besvarar kritiken från Priem & Butler (2001) och erkänner denna då RBV felanvänt begreppen value creation och value capturing. RBV belyser som tidigare nämnts inte kunders upplevda värde och saknar följaktligen en teori om värdeskapande, så som det definieras av Bowman & Ambrosini (2010). Dock menar Coff & Makadok att Strategic Management i allmänhet och RBV i synnerhet primärt ämnar att förklara företagets lönsamhet, varpå teorin bakom value capturing blir mest användbar.

Vidare anser Coff och Makadok (2002) att det är nödvändigt att avgränsa teorins omfattning då försök att definiera konsumentens nyttofunktion gör teorin mer komplex än den behöver vara för att förklara företags lönsamhet. Om målet är att förklara vad värde

---

<sup>3</sup> Bowman & Ambrosini (2000) definierar *value capture* som det monetära belopp ett specifikt företag approprierar i transaktionen, det vill säga, skillnaden mellan intäkter och kostnader.

betyder för konsument så hamnar fokus snabbt långt ifrån Strategic Managements faktiska forskningsområde. Priem och Butlers kritik är en viktig byggsten i studien och CBE är som nämnts en konsekvens av Priems vilja att stärka, bland annat, RBV genom att komplettera denna.

Avslutningsvis är det värt att kritisera RBV för dess asymmetriska antagande gällande bunden rationalitet. Teorin antar att chefers bundna rationella beslut ger upphov till resurshetrogenitet samtidigt som den antar att konsumenter är fullständigt rationella vid konsumtion (Tywoniak, 2007). Foss & Hallberg (2014) talar om implikationerna av asymmetriska antaganden samt hur forskare, genom att identifiera dessa, potentiellt kan användas för att förbättra teorier inom Strategic Management. Genom att använda CBE, en efterfrågebaserad teori, kan RBVs asymmetriska antagande angående konsumtion undersökas vilket kan leda till förbättringar inom teorin.

#### **2.4 Consumer Benefit Experienced**

Priem (2007) kritiserar RBV och menar att konsumenter i slutändan är de som avgör en produkts värde och genererar framtida värde även efter att produkten är konsumerad. De gör detta genom att ge uttryck för deras *Willingness to Pay* (WTP) i form av preferenser. CBE klassificeras som en efterfrågebaserad managementteori och dess fokus på konsumentpreferenser är en primär anledning till detta. Efterfrågebaserade teorier gör en tydlig distinktion mellan *value capture*, vilket de härleder till marknadsstruktur samt resursinnehav och *value creation* där WTP och konsumentpreferenser är avgörande (Carr et al., 2011). Det är värt att notera att Brandenburger & Stuart redan 1996 för en diskussion likt den Priem (2007) senare för och en hel del av de koncept som är essentiella i CBE kan direkt härledas till denna diskussion. Priem uppmärksammar aldrig detta men om teorin får en mer central roll inom Strategic Management så är det mycket troligt att detta kommer



uppmärksammas när teorins bakgrund diskuteras. Ett exempel är Brandenburger & Stuarts (1996) diskussion kring relationen mellan WTP, opportunity cost, den egna firman samt konkurrenter. Den diskussion kan kopplas till argumentationen Priem för när han konstruerar sina CBE strategier vilka i sin tur är centrala konsekvenser av teorin.

#### **2.4.1 CBE baserade strategier**

Priem (2007) menar att Strategic Management, för att förbättra förklaringsförmågan hos dess teorier, bör ta större hänsyn till konsumenters värdering av att konsumera olika produkter. CBE är inte menat som självständig teori utan snarare som ett komplement till utbudsbaserade teorier, i synnerhet RBV. Trots detta menar Priem att teorin kan användas för att identifiera strategier som företag kan använda för att nå samt skydda sin strategiska position (Priem, 2007).

CBE ger strateger möjlighet att införskaffa sig mer värde, inte genom att appropriera mer av det ursprungliga värdet i värdekedjan utan genom att öka slutgiltig WTP hos kund. Priem (2007) menar att det de utbudsbaserade teorier benämner som *value creation* i själva verket är *value capturing* och att CBE är ett nödvändigt komplement till dessa för att förstå value creation. Fokus hos CBE strategier är alltså relationen mellan företags strategier och de mekanismer som styr konsumenters WTP.

Priem (2007) identifierar fem mekanismer som är centrala för konsumenters WTP och det är på dessa hans föreslagna teorier är byggda. (1) En produkts värde upplevs vid konsumtion, varaktiga produkter genererar multipla erfarenheter angående produktens värde. (2) Konsumenters erfarenheter kring en produkts värde är heterogena, de kan med andra ord skilja sig från varandra även om samma produkt konsumeras. (3) Konsumenters upplevda värde, kombinerat med deras disponibla inkomst, skapar deras WTP. (4) Den initiala och enda källan till intäkter företag erhåller kommer från individuella konsumenter eller hushåll.

(5) Produkter eller tjänster som inte konsumeras genererar inget uppfattat värde (Priem 2007).

Då en central del i CBE hanterar kundens uppfattade värde säger Priem (2007) själv att den framförallt lämpar sig för komplexa, differentierade produkter som kräver en hel del engagemang vid konsumtion för att generera maximalt värde. Priem hänvisar här till konsumenters begränsade rationalitet. Begränsad tillgång till information, både när det kommer till produktalternativ samt egna preferenser<sup>4</sup>, innebär att produktkategorier med hög nivå av komplexitet leder till situationer där konsumtion baseras på subjektiva bedömningar snarare än objektiva observationer.

#### **2.4.2 Human Capital**

Ett av de mest centrala koncepten inom CBE är Human Capital vilket ej bör förväxlas med Human Capital så som det definieras av Becker (1964)<sup>5</sup>. Priem (2007) fokuserar istället på hushåll och den allmänna kunskap och expertis som återfinns i hushållet, samt ackumulerad kunskap erhållen genom erfarenheter vid konsumtion av given produkt.

Givet ovan kan exempelvis en basebollmatch användas som illustration av Human Capital. Utan tidigare kunskap om sporten kan en besökare ha svårt att förstå reglerna vilket kan hämma upplevelsen. En kunnig besökare upplever en större glädje av samma basebollmatch då den ackumulerat mer Human Capital (Holt, 1995). Tanken är att konsumentens produktivitet i form av uppfattat värde ökar när dess Human Capital förbättras på samma sätt som förbättrat humankapital kan förbättra produktivitet i ett företag. Konsumenten genererar mer värde uttryckt i höjd WTP vilket innebär att företaget kan appropriera mer värde. Priem (2007) diskuterar även hur det Human Capital konsumenter

---

<sup>4</sup> Carr et al. (2011) nämner latenta preferenser samt dynamiken hos dessa som exempel på försvårande omständigheter när konsument försöker bedöma optimal konsumtion.

<sup>5</sup> Becker (1964) definierar Human Capital som en resurs baserad på träning, erfarenheter, omdöme, intelligens, relationer och insikter hos företags anställda.

utvecklar kan vara av specifik natur, kopplat till specifikt varumärke. Företag kan alltså konstruera konsumentdrivna faktorer som ger upphov till mer immobile konsumenter, ovilliga att byta produkt (Priem, 2007). Human Capital kan användas som en faktor vilken försvårar för företag att uppnå en stark strategisk position på marknaden. Nedan kommer Human Capital strategierna presenteras och varje enskild strategi är givet ett nummer som kan kopplas till en tabell i slutet av genomgången av samtliga strategier.

#### ***2.4.2.1 Strategier för att öka Human Capital***

Genom att (1) *öka konsumenternas kunskap* om den egna produkten kan företag öka upplevt värde av produkten. Detta kan ske genom utbildningar eller event som gör konsumenter bekanta med produkten. Företag kan även välja att (2) *Accelerera ackumulerandet av konsumentens erfarenheter* i koppling till produkten. Detta sker genom att öka konsumentens möjliga erhållna värde vid konsumtion och ett exempel på detta är ett lägre introduktionspris eller gratisprover. (3) *Synergieffekter* kan även användas för att öka konsumentens Human Capital. Genom att sprida konsumentens erfarenheter kopplade till produkten över flera olika upplevelser kan Human Capital förbättras. Disney är ett exempel på ett företag som effektivt utnyttjar synergieffekter. Med en diversifierad portfölj av upplevelser (temaparker, återförsäljare, tv-kanaler och filmstudios) centrerade kring specifika karaktärer ökar det upplevt värde hos varje upplevelse (Priem, 2007).

#### ***2.4.2.2 Strategier för att minska krav på Human Capital***

Det finns även CBE strategier som fokuserar på att minimera mängden Human Capital som krävs för att motivera konsumtion av given produkt. Detta kan ställas i kontrast till tidigare strategier som försöker engagera konsument så mycket som möjligt för att maximera Human Capital och därmed upplevd nytta. En av de mest centrala strategierna för denna studie är

(4a) *imitation*. Strategin bygger på att replikera attribut hos produkter konsumenter har tidigare erfarenhet av, vilket ökar deras villighet att konsumera mindre känd produkt. Effektiv distribution och god positionering hos återförsäljare ökar produktens (5) *tillgänglighet* vilket är en annan metod för att minska ansträngningen som krävs för att konsumera given produkt. Genom att göra produkten väldigt tillgänglig förbättras chansen till initial samt framtida konsumtion. Slutligen nämner Priem (7) *konsumenters upplevda värde av relaterade produkter* som potentiell strategi. Strategin exemplifieras genom att se till synergieffekten som kan uppstå mellan surfare och skateboardåkare. Produktkategorierna delar delvis Human Capital mellan dem och surfbrädetillverkare kan dra fördel av detta genom att producera skateboards (Priem, 2007).

Ovannämnda strategier kan hantera konsumenters specialiserade Human Capital gentemot konkurrerande producenter men även användas för anskaffning av konkurrensfördelar som kan stärka den strategiska positionen. Då nivån av Human Capital som krävs för att motivera konsument till inköp sänks är konsumenter mer motiverade att konsumera den egna produkten om konkurrerande produkter ej byggt upp Human Capital (Priem, 2007).

#### ***2.4.2.3 Synergier inom hushåll som strategi***

Då hushåll ofta innefattar ett antal olika individer med olika preferenser så finns det möjligheter för både specialisering samt synergieffekter. (1) Specifika preferenser kan leda till förbättrat Human Capital för samtliga individer då enskild medlem aktivt letar efter produkter som uppfyller deras preferenser och sedan för in denna produkt i hushållet i sin helhet. (2) Kunskap om andra hushållsmedlemmars Human Capital möjliggör även synergier inom hushåll. Genom att använda sitt specifika Human Capital i form av kunskap kring

särskilda produkter så kan en av hushållets medlemmar förbättra resterande medlemmars värde av samma produkt. Detta tar sig form genom att medlemmen med utvecklat Human Capital agerar som expert och sprider sin kunskap till resten av hushållet vilket ökar deras värde av produkten i fråga. Ett exempel på detta är att hushållets juiceexpert, köper en juice som uppfyller resterande medlemmars preferenser, vilket är möjligt tack vare kunskap om övriga medlemmar.

Produkter behöver inte enbart rikta in sig mot en hushållsmedlem, utan kan utformas med attribut som lockar multipla medlemmar. Slutligen kan aktiviteter som utförs tillsammans av hushållets medlemmar generera extra Human Capital. Genom att interagera med varandra samt aktiviteten i fråga delar de med sig av sitt Human Capital samtidigt som de bygger på deras eget vilket intensifierar ackumulerandet av Human Capital (Priem 2007).

### **2.4.3 Val av strategier samt sammanfattning**

Majoriteten av ovanstående kommer hanteras i denna studie men en del av de strategier som Priem presenterar kommer inte appliceras på fallstudien då analys av dessa ej anses medföra värde. Strategi 4b har ej applicerats på fallstudien då vi menar att den troligen inte kommer förbättra studien. Argumentet för detta är att Priems (2007) definition av innovation är bristfällig. Då Priem inte klargör vad som utgör innovation försämras möjligheten att undersöka effekterna av strategin som faktorn då det ej är tydligt vad som skall undersökas.

Strategi 6 verkar initialt hantera hastigheten i marknadspenetrationen men om man kritiskt analyserar Priems (2007) diskussion kring strategin framgår det att han de facto talar om effekterna av strategi 5, tillgänglighet. Genom att analysera strategi 6 kan slutsatser dras kring effekterna av tillgänglighet. Om ökad tillgänglighet minskar kraven på Human Capital så följer det som logisk följd att snabb marknadspenetration, alltså snabbt ökad tillgänglighet,

minskar Human Capital kraven. Det blir alltså meningslöst att analysera denna strategi närmare då dess effekter kan härledas från tillgänglighet.

Den sista strategin som valts bort är *nyttja aktiviteter som utförs tillsammans*, alltså nummer 9. Konsumtion av juice sker inte i de former Priem (2007) beskriver som lämpliga vilket innebär att strategin med största sannolikhet ej kommer vara användbar för att identifiera avgörande faktorer.

Övriga strategier uppvisar inga uppenbara anledningar till varför de ej är användbara i denna fallstudie och samtliga kommer därför appliceras för att besvara vilka faktorer som påverkar styrkan i företags strategiska position.

Strategier	Förklaring
<b>Öka Human Capital</b>	
1. <i>Öka konsumenter kunskap</i>	Skapar värde genom att underbygga, intensifiera eller på andra sätt förhöja det upplevda värdet av att konsumera given produkt.
2. <i>Accelerera ackumulationen av erfarenheter</i>	Snabbare ackumulering av erfarenheter kring given produkt innebär snabbare förhöjt värde av att konsumera given produkt.
3. <i>Utnyttja tidigare kunskap om varumärket</i>	Varumärkes- synergier i olika kontext innebär att Human Capital byggs upp på olika sätt.
<b>Reducera Human Capital krav</b>	
4a. <i>Imitation av populära attribut</i>	Genom imitation kan given produkt attrahera fler konsumenter då de fokuserar på attribut som tidigare observerats vara populära.
4b. <i>Fokus på innovation*</i>	Menar att locka recensenter då dessa har incitament att värdera innovation högre.
5. <i>Tillgänglighet</i>	Minskar Human Capital krav genom att förenkla inköp och i förläggningen konsumtion av given produkt.
6. <i>Snabb marknadspenetration*</i>	Minskar kraven på konsumenter investeringar i kunskapsackumelation för framtida konsumtions erfarenheter.
7. <i>Utnyttja konsumenters produktspecifika kunskap över relaterade produkter</i>	Utnyttjar det Human Capital konsumenter har byggt upp vid konsumtion av relaterade produkter.
<b>Synergier inom hushåll</b>	
8. <i>Fokusera på specifik preferens inom hushåll</i>	Hushållsmedlem med specifik preferens konsumerar given produkt och presenterar denna för resterande medlemmar.
9. <i>Nyttja aktiviteter som utförs tillsammans</i>	Genom att uppleva produkten gemensamt inom hushållet intensifieras det upplevda värdet, gäller främst teamwork aktiviteter.

Tabell 1. Sammanfattar Priems (2007) förslag till Human Capital baserade strategier. Asterixer representerar strategier som inte har analyserats i denna studie då de ej bedömts användbara inom fallstudien. 4b. antas framförallt vara viktigt i högteknologiska branscher och 6. antas mer väsentligt i branscher som kännetecknas av nätverkseffekter. " \* " innebär att strategin ej applicerats på fallstudien.

### 3. RAMVERK

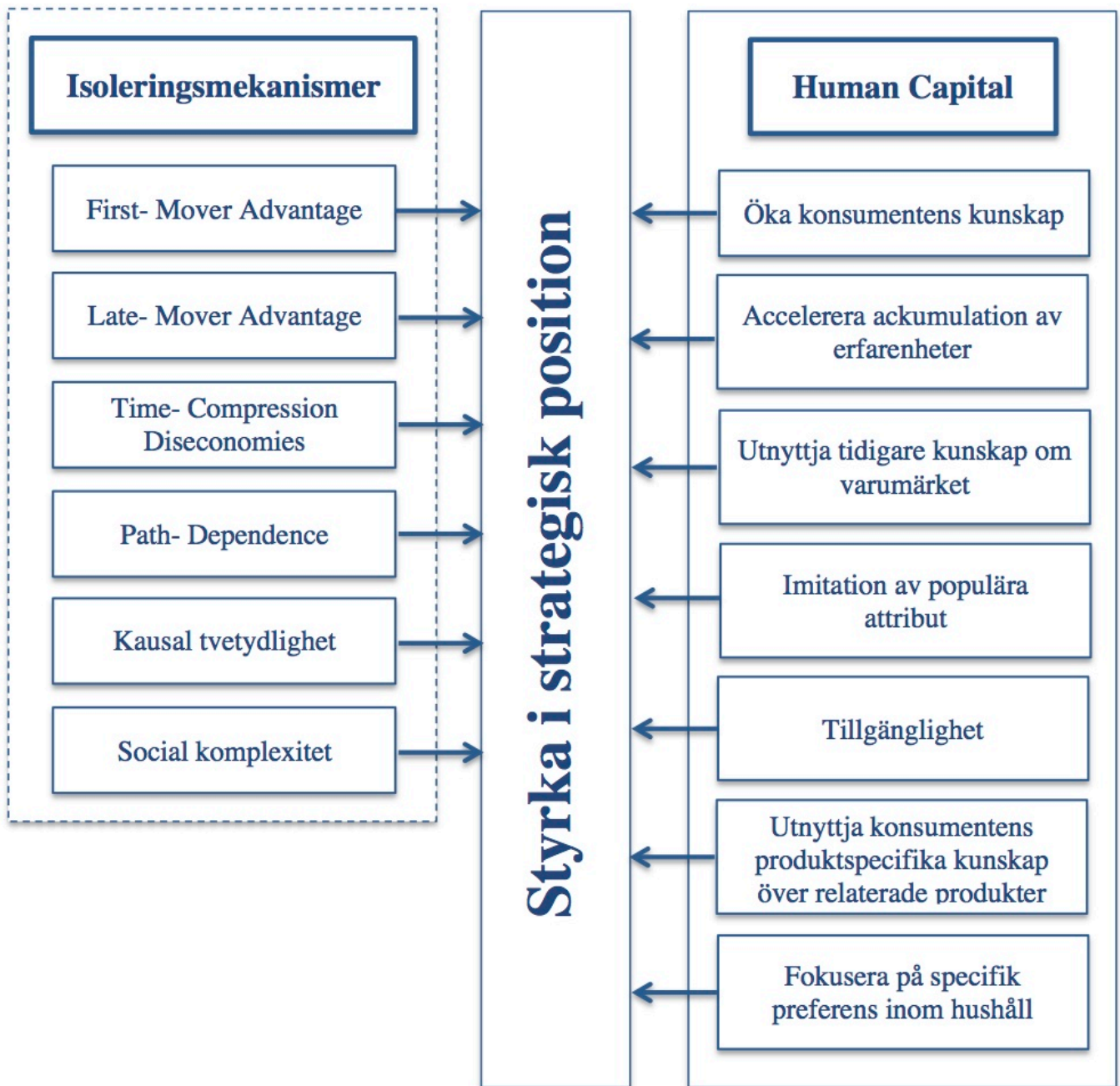
---

Nedan presenteras grafiskt den teoretiska modell som ovan redogjorts. För att illustrera de faktorer som tros påverka styrkan i företags strategiska position har dessa delats upp i två huvudgrupper. Utbudsbaserade faktorer, isoleringsmekanismer, på vänster sida och efterfrågebaserade faktorer, Human Capital, på höger sida. Dessa har i sin tur delats upp i ett antal begrepp och koncept. Faktorerna skall ses som oberoende variabler och i mitten finnes beroende variabel, det vill säga styrkan i strategisk position. Styrkan i en strategisk position mäts som tidigare nämnts utifrån hur svårt det är för företag att inta given position. Pilarna är riktade in mot beroende variabel vilket åskådliggör att de påverkande faktorerna var för sig utövar en direkt påverkan på styrkan i en strategisk position.

Isoleringsmekanismer är i ramverket streckat vilket skall tolkas som att isoleringsmekanismer, och RBV, tagits hänsyn till men att huvudfokus i studien är Human Capital- baserade faktorer.

Nedanstående är studiens preliminära ramverk, efter att fallstudien analyserats kommer det preliminära ramverket utvärderas för att eventuellt revideras.





Figur 1. Det teoretiska ramverket avser att ge en överskådlig bild av vilka faktorer som kan påverka styrkan i företagets strategiska position.

## 4. METOD

---

### 4.1 Forskningsdesign

Då studien ämnar undersöka ifall den insamlade empirin överensstämmer med de valda teorierna och hur det går att jämföra samt dra liknelser till verkligheten, har *pattern matching* valt som forskningsdesign. Det bygger på att jämföra huruvida ett empiriskt mönster kan likna ett förutsagt eller förväntat resultat. I fallet att de två mönstren överensstämmer kan resultatet styrka analysen av det teoretiska antagandet. Om resultatet däremot inte liknar varandra läggs fokus istället på att urskilja och klargöra skillnaderna (Yin, 2009:145). I syfte att studera vilka faktorer som kan påverka styrkan i ett företags strategiska position har studien utgått från RBV och kompletterat denna med CBE. Empirin, som samlas in genom semi-strukturerade intervjuer med fallföretag, fokusgrupper samt datakomplettering, analyseras sedan utifrån dessa två teorier. Genom detta har jämförelse mellan företaget och teorin kunnat utföras och diskussioner angående likheter och skillnader gjorts på ett tydligt sätt.

**Kvalitativ ansats.** För att möjliggöra denna undersökning har kvalitativ forskningsmetod valts. Då studien ämnar undersöka hur faktorer kopplade till isoleringsmekanismer och Human Capital baserade strategier påverkar styrkan i en strategisk position, blir det lämpligt att applicera en kvalitativ metod. Då denna metod gör det möjligt att göra en djupare analys kring företagens interna struktur och se till den sociala verkligheten, kan en kvalitativ metod med större sannolikhet bidra med en hög intern giltighet. Metoden lämnar även utrymme för tolkning vilket i detta fall blir väsentligt för att kunna identifiera och jämföra hur respektive respondent väljer att framföra företaget (Bryman & Bell, 2011: 390-397).

En kvantitativ datainsamling lägger istället vikt på kvantifiering vid insamling och analysering av data. Denna metod kan skapa större reliabilitet än den kvalitativa metoden. Dock skulle det finnas en risk att gå miste om väsentliga detaljer och nyanser hos intervjupersonerna som är viktiga för studien (Bryman & Bell, 2011: 182).

***Fallstudie med longitudinell karaktär.*** I avsikt att besvara rapportens forskningsfråga på bästa sätt tillämpas en fallstudiedesign som forskningsstrategi. Då studien avser att uppnå en detaljerad och intensiv granskning av aktuella utvecklingar inom ett företag, ger fallstudien möjlighet till detta (Yin 2009:17-28). Yin (2009:17-28) menar att en risk i att endast se till ett fall är då studiens sårbarhet ökar då resultatet ej är jämförbart med ett annat fall. Han menar dock även att det finns en styrka i att genomföra en fallstudie då forskare kan hanterat olika slag av empiriskt material, så som dokument, intervjuer och observationer.

Mer specifikt kommer studien utgå från det som Bryman & Bell (2011:86) uttrycker som instrumentella fallstudier. Detta innebär att fokus ligger på ett fall, i detta fall Rynkeby, som i sin tur används som medel för att få en insikt i hur frågeställningen ska besvaras. En betydande faktor till valet att analysera teorin utifrån ett företag, beror på den tids- och resursbegränsning som finns inom denna studie.

För att identifiera hur tiden haft en påverkan på undersökta faktorer har tidsspannet, sedan etablering på svensk marknad till nutid, studerats. Fallstudien kommer givet detta ha longitudinella karaktärsdrag (Bryman & Bell, 2011:82). Genom att kombinera den instrumentella fallstudien med en longitudinell design har det bidragit till att göra en djupgående studie, för att kunna generera klarhet i den teoretiska analysen och därigenom kunna bidra till utveckling av teorierna.

## 4.2 Urvalsprocessen

### 4.2.1 Val av Bransch

Då kritiken mot RBV är inriktad på efterfrågesidan är det viktigt att identifiera en bransch där företag aktivt interagerar med konsumenter och där företag använder marknadsföring som verktyg för att skapa värde för konsumenten. Finns det ej påverkande faktorer utöver de RBV nämner bör inte strategier riktade mot konsumenter påverka styrkan i företags strategiska positioner. CBE lämpar sig främst som komplement i branscher som karaktäriseras av svårförståeliga, differentierade produkter där engagemang för konsumerad produkt förhöjer värdet. Genom att analysera juicemarknaden kan teorin testas i en annorlunda kontext, vardagskonsumtion. Lite studier har gjorts angående styrkan i juicebranschens strategiska positioner och det fanns därför intresse att studera denna bransch. Beroende på studiens slutsats kan CBEs användbarhet utökas till juicebranschen.

Priem nämner även branschattribut utöver de han definierar som centrala för att höja CBEs lämplighet i given bransch. För att ta hänsyn till de synergieffekter som existerar inom hushåll menar Priem även att det är fördelaktigt att arbeta med en bransch där konsumtion äger rum i hemmet samt att produkten konsumeras gemensamt av ett flertal individer. Slutligen innebär heterogena och skiftande preferenser att företag får problem att anpassa sig till dessa (Priem, 2007).

Komplexiteten i juicemarknaden kan ifrågasättas och att kunders engagemang till produkterna skulle generera mer värde är inte heller självklart. Vidare existerar det ett stort utbud av olika juiceproducenter som alla försöker differentiera sig till konsumenter vilka har heterogena preferenser. Vidare konsumeras juice traditionellt hemma och ofta även i grupp. Valet av juicemarknaden grundar sig alltså i en balans mellan möjligheten att utveckla CBE och troligheten att teorin lämpar sig på branschen.

#### **4.2.2 Val av fallföretag**

När det kommer till specifik aktör i juicemarknaden har fokus legat på att identifiera ett företag som uppvisar styrkor i RBV baserade barriärer men som trots det uppvisar en svag strategisk position i Sverige. Barriärer kopplade till RBV skall alltså vara närvarande och det bör existera indikationer på att de utbudsfokuserade teorierna inte kan förklara dessa i sin helhet. Med dessa urvalsvariabler som grund för vilket företag som valdes för djupare studier gjordes bedömningen att *Rynkeby* lämpar sig för analys. Rynkeby är Danmarks största juiceproducent och är ett dotterbolag inom Arla Foods. Rynkebys storlek och den uppbackning företaget får från moderbolaget Arla i form av logistikstöd, säljkår samt distribution har gett företaget tillgång till goda resurser (Hemmingsen, 2014-11-27). Givet ovanstående kan det antas att företaget bör uppvisa en stark strategisk position, åtminstone ur ett utbudsperspektiv. Alternativa förklaringsmetoder för Rynkebys svårigheter att uppnå en stark strategisk position kan alltså övervägas varpå Priems (2007) komplement till RBV, CBE, kan appliceras samt testas på ett fullgott vis.

**Respondenter.** Urvalet av intervjupersoner har gjorts genom ett icke sannolikhetsurval. Under denna process togs initialt kontakt med Johanna Eckerwall, Commercial Manager på Rynkeby, som var en relevant person för studien, för att därefter även få ytterligare kontakt med andra intervjupersoner. Det som här beskrivits är vad Bryman & Bell (2011:206) uttrycker som ett ”snöbollsurval”, vilket överlag används inom ramen för en kvalitativ forskningsstrategi. Användandet av ett snöbollsurval kan till viss del kritiseras då urvalet troligen inte kommer representera populationen. Dock menar Bryman & Bell (2011:207) att det sällan innebär problem inom den kvalitativa forskningsstrategin, då urvalet har styrts för att besvara studiens frågeställning.

Eckerwall har varit involverad i företaget sedan intåget på den svenska marknaden år 2010, då hon började som Customer Marketing Manager, och har därför en bra förståelse för hur Rynkeby arbetar med att nå fram till konsumenter. I dagsläget är hon Commercial Manager för Rynkeby i Finland och sitter på Stockholmskontoret. Hon har god inblick i företaget och bra kontakt med många av de anställda i både Danmark, Finland och Sverige. Efter att kontakt tagits med Eckerwall låg fokus i att tydligt förklara studiens syftet och fokus. Väsentligt vid urvalet av andra intervjupersoner var att söka personer med högt uppsatta positioner som varit med sedan år 2010, och har bra kännedom kring företagets interna resurser samt hur de når ut till konsumenter. Det är realistiskt att anta bortfall men detta begränsades då studiens legitimitet kunde styrkas genom att ytterligare kontakt främst skedde genom Eckerwall.

Då Rynkeby är centralstyrt från Danmark ansågs det klokt att ta kontakt med anställda både från Sverige och Danmark. Detta kan öka studiens tillförlitlighet då det kan finnas olika uppfattningar om vilka faktorer som påverkar företagets styrka i sin strategiska position. Som Chief Commercial Officer samt en av Rynkebys styrelseledamöter var Hemmingsen ett lämpligt intervjuobjekt då hans position innebär att han har en god överblick över samtliga delar av företaget, däribland interna resurser samt positioneringsstrategier. Intervju gjordes även med en anställd på Arla för att öka möjligheten till att få en komplett bild.

Totalt har 6 personer valts ut och intervjuats för att få en bred bild inom studieområdet.

Namn	Företag	Position	Intervjudatum
Johanna Eckerwall	Rynkeby Food HB	Commercial Manager Rynkeby Finland	2014-11-05 2014-11-19 2014-12-13
Louise Helén	Rynkeby Food HB	Category Manager Sverige	2014-11-05 2014-11-19
Charlotta Åsman	Rynkeby Food HB	Brand Manager Sverige	2014-11-05
Malin Hammarström	Rynkeby Food HB	Commercial Manager Rynkeby Sverige	2014-11-19
Mark Juel Hemmingsen	Rynkeby Food HB	Chief Commercial Officer Danmark (CCO)	2014-11-27
Thomas Wahlström	Arla Foods AB	Key Account Manager, mot ICA	2014-12-19

*Tabell 2. I tabellen presenteras intervjupersoner samt intervjudatum.*

**Fokusgrupp.** I urvalet av fokusgrupper var det av stor vikt att få deltagare med skilda juicepreferenser samt engagemang vid val av juice. För att få en bred förståelse kring vad juicekonsumenter tycker om juice har fokus legat på att få med olika åldrar, kön, utbildning och yrke. Bland dessa personer låg det även stor vikt vid att ha med allt från juiceälskare till de som är mindre engagerade vid val av juice. Deltagarna har valts genom ett snöbollsurval, där naturliga grupper har bildats (Bryman & Bell, 2011: 517). Totalt har 3 skilda fokusgrupper á 5 personer genomförts.

### 4.3 Forskningsinstrument

*Semi-strukturerade intervjuer.* Det primära sättet att samla in data på var genom intervjuer med personer inom fallföretaget som sitter på chefs- eller ansvarspositioner. För att få en djupgående studie inom branschens centrala faktorer har semi-strukturerade intervjuer valts som lämplig metod för insamling av data. Detta innebär att en intervjuguide skapas där någorlunda specifika teman komponeras. Då Bryman & Bell (2011:475) menar på att ”intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt”, vilket kan lämna utrymme för diskussioner och genom vidare frågor hitta det väsentliga i fallstudien. Intervjuguiden delades in i skilda rubriker utifrån de teorier som skulle undersökas. Därefter följdes varje rubrik av ett antal delfrågor, där alla behandlade samma område. En ytterligare fördel med semi-strukturerade intervjuer är möjligheten att ställa fler uppföljnings- och sonderingsfrågor. Fördelen med att använda en intervjuguide är att det ökar möjligheten att fokusera på de ramar som är önskvärda för studiens syfte samt uttrycka frågorna med olika ord och då försäkra sig att respondenten förstått frågeställningen korrekt. Under intervjuerna täcktes alla frågeställningar in, dock framfördes inte alla delfrågor då många blev besvarade av respondenten (Bryman & Bell, 2011:230). Intervjuerna skedde på Sverigekontoret i Stockholm samt via videosamtal. Intervjuerna genomfördes av samtliga författare, där de inspelade intervjuerna varade mellan en till två timmar. Närvaron underlättade transkribering samt möjligheten att forma följdfrågor.

I syfte att besvara studiens frågeställning har flera personer på Rynkeby intervjuats där de varit involverade i de olika processerna som studien undersöker. För att erhålla empiriskt material som lämpar sig för analys har en respondent från huvudkontoret i Danmark också intervjuats. Detta för att undersöka vilka styrkor företaget har i Danmark som i sin tur kan påverka styrkan i Rynkebys strategiska position i Sverige. I fallet att den



insamlade datan behövde kompletteras, samlades detta in via video- och telefonsamtal samt e-post.

En positiv effekt av att genomföra intervjuer som tillvägagångssätt för datainsamling är att forskarna kan notera ”mjuka” faktorer som kan vara avgörande för en organisations framgång. Dessa mjuka faktorer kan exempelvis vara arbetsplats, företagskultur etc. vars påverkan på företaget kan vara svårt att urskilja i en årsrapport. Vidare är det svårt för respondenten att aktivt besluta sig för att inte svara på en fråga vid en intervju (Bryman & Bell, 2013:248).

Det är även viktigt att se till de negativa aspekterna med att använda intervjuer. Exempelvis bör det beaktas att *intervjuareffekter* kan förekomma. Denna effekt innebär att forskarna påverkar respondenten i syfte att styra svaren till forskarens fördel. Intervjuareffekten har försökt undvikas genom att framföra öppna frågor och ge respondenterna utrymme för att utveckla sina svar. En ytterligare sak att beakta är *social önskvärdhet*, vilket är ett fenomen som kan uppstå när respondenten vill ge en förskönad bild av företaget. Företaget kan även vilja vara försiktiga med vad som sägs, och givet detta bör författarna vara medvetna om att en tvetydig bild kan ges från olika respondenter, beroende på hur pass ärliga de vågar vara (Bryman & Bell, 2011:240-242).

**Fokusgrupper.** För att skapa en större förståelse kring vad konsumenter anser om juice fanns det ett intresse att se till hur detta uppfattas i verkligheten. En diskussionsmall med ett antal frågor formulerades i syfte att se till vad konsumenter anser om Rynkeby juicer. Till en början genomfördes ett blindtest där Rynkeby juice samt två andra juicer inom samma segment valts ut. Därefter ställdes frågor och grupperna fick diskutera fritt. Dessa sessioner spelades in för att sedan ta ut det som ansågs mest relevant för studiens syfte. En svårighet i att genomföra fokusgrupper är att vara fokuserad på vad alla säger och att de kan

börja prata i mun på varandra, vilket försvårar transkriberingen. Av denna anledning togs det mest relevanta ut av diskussionerna för att sedan sammanställas i studien (Bryman & Bell, 2011:511-512).

**Triangulering.** För att undvika de negativa faktorerna vid insamling av data och uppnå en hög tillförlitlighet avseende resultatet har fler metoder varit aktuella vid insamling av data. Detta kan uttryckas som *triangulering*, vilket är ett tillvägagångsätt ”där man använder flera observatörer, teoretiska perspektiv, datakällor och metodologier”, dock ligger tonvikten på informationskällor och forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2011:404). För att skapa en stark triangulering och öka tillförlitligheten har intervjuer skett med personer med olika erfarenhet, befattning samt geografiska position, från både Rynkeby och Arla. Intervjuerna har även kompletterats med fokusgrupper samt primär- och sekundärkällor, där företagets interna material, årsredovisningar och artiklar använts. Dessa källor samlades in i avsikt att se till företagets historiska samt dagsaktuella situation och kan i vissa fall anses som en mer objektiv källa för att besvara forskningsfrågan på bästa sätt (Bryman & Bell, 2013:131).

#### **4.4 Dataanalys**

En av metoderna som anses relevanta vid analys av kvalitativ data är *grundad teori*, vilket innebär att en ny teori formuleras på basis av den insamlade empirin. Då målet inte är att bevisa en befintlig hypotes ansågs den grundade teorin mest lämpad istället för analytisk induktion. Processen i studien har genomförts i linje med den grundade teorin då empirin har samlats in löpande genom de semi- strukturerade intervjuerna. Därefter gjordes fullständig transkribering av samtliga intervjuer, där alla blivit inspelade. Syftet med detta var att underlätta sammanställningen av den insamlade empirin. Med hjälp av inspelning samt

transkribering kan det lättare säkerställas vad respondenten uttryckte med egna ord utan att intervjuaren skapar en egen uppfattning av verkligheten och situationen, vilket finns en risk för vid intervjuer där endast anteckningar förs. För att vidare underlätta författandet av analysen färgkodades även det transkriberade materialet, för att lättare kunna urskilja respondenternas olika svar och ståndpunkter, samt tydligare se vad som är relevant inom ramverket för rapporten. För att kunna urskilja tvetydigheter och svagheter i deras resonemang granskades kodningen löpande och diskussioner fördes löpande med varandra (Glaser & Strauss, 1967:105-113).

Efter kodningen jämförs materialet under respektive tema för att finna likheter och skillnader i den insamlade datan samt ta bort det som anses irrelevant då det var svårt att utläsa tydliga resultat (Glaser & Strauss, 1967:105-113). En problematik som upptäcktes under jämförelsen var svårigheterna att återge en objektiv bild av den insamlade data (Thurén, 1986). Då datan i vissa fall var motsägelsefull var det svårt att med säkerhet fastställa vilken information som i högsta grad överensstämmer med verkligheten. För att lösa detta användes kompletterande källor för att urskilja vilken data som skulle redogöras i den empiriska berättelsen. Empirin kompletterades även med fokusgrupper, marknadsundersökningar, årsredovisningar och interna dokument i syfte att skapa en mer rättvisande analys samt få en djupare förståelse kring styrkan i företagets strategiska position.

I anknytning till sammanställningen av det empiriska materialet upptäcktes att en del fakta saknades för att kunna skapa ett komplett händelseförlopp. Det kunde bero på att respondenten inte ansåg vissa delar som betydande vid intervjun alternativt att de inte hade kännedom angående hela händelseförloppet. Detta löstes genom att följa upp tidigare intervjuer med respondenterna via telefonsamtal alternativt e-post.

Efter det empiriska avsnittet hade konstruerats påbörjades analysen. Då den insamlade empirin har färgkodats med utgångspunkt i rapportens teoretiska ramverk har data brutits ned

i beståndsdelar för att underlätta analysprocessen. Ramverket bestod av de begrepp som enligt studien har påverkat styrkan i företagets strategiska position.

#### **4.5 Reliabilitet och Validitet**

**Reliabilitet.** Reliabiliteten avser enligt Bryman & Bell (2011:62) hur väl studien går att lita på. Studiens resultat skall vara pålitligt och replikerbart, alltså att resultatet blir detsamma om studien görs på nytt. För att säkerställa transparens och därmed reliabilitet i studien har fokus genomgående legat vid att tydligt förklara samtliga steg i forskningsprocessen.

Inför intervjuerna lades vikt vid att formulera en intervjuguide, vilken syftade till att förbättra möjligheten att få relevanta och genomtänkta svar. Intervjuguiden fungerade som en vägledning snarare än en strikt mall och fokus kunde därför ligga på att hålla en flexibel intervju där intervjupersonerna kunde styra intervjun och inte begränsas av för ledande frågor (Bryman & Bell, 2011:476). Sammanlagt blev intervjutiden för samtliga intervjuer cirka tio timmar med sex personer som alla hade betydande och relevanta ansvarsroller inom företaget. Som redovisats under forskningsinstrumentet angående de semi-strukturerade intervjuerna har detta gjorts för att kunna få en omfattande studie (Bryman & Bell, 2011:84).

Likaså formulerades en diskussionsmall till fokusgrupperna samt spelades in för att öka reliabiliteten, dock finns en svårighet i att återskapa detta på exakt samma sätt då diskussionen i grupperna kan ta olika riktningar. Vid respektive diskussionstillfällena närvarade en författare och det var därför viktigt att uppehålla en hög koncentration för att kunna tolka situationen korrekt (Bryman & Bell, 2011:291).

För att minska feltolkningar och missförstånd, samt öka pålitligheten och trovärdigheten spelades intervjuerna in och transkriberades i efterhand. Efter transkribering lades stor vikt vid *respondentvalidering* då resultaten från intervjun förmedlades till

respondenterna. Detta för att försäkra att det råder en överensstämmelse mellan resultaten och de erfarenheter och uppfattningar som respondenterna har (Bryman & Bell, 2011:402).

Som tidigare nämnts har triangulering tillämpats vilket i viss mån försvårat analysen då det begränsat möjligheten att erhålla objektiva och enhetliga svar på frågorna. Trots att hänsyn tagits till triangulering går det inte att med säkerhet konstatera att en helt sanningsenlig bild erhållits om vilka faktorer som påverkar styrkan i Rynkebys strategiska position (Bryman & Bell, 2011:404).

**Validitet.** En studies validitet baseras på dess förmåga att mäta vad den är menad att mäta. Inom validitet finns det två olika kategorier: intern- samt extern validitet. Den förstnämnda mäter om studiens observationer överensstämmer med de teoretiska kunskapsbidrag som genereras. Studien bedöms ha god intern validitet då tillgången till intervjuobjekt med god organisatorisk kunskap varit tillgängliga. Alla de genomförda intervjuerna var med individer som varit med sen företagets lansering i Sverige och kunde därmed tillhandahålla information från dess att positioneringsarbetet påbörjades, något som förbättrat möjligheten att dra korrekta slutsatser från empirin. Kritik kring den interna validiteten skulle vara att det svenska kontoret är av mindre storlek och svaren kan därför ha samordnats centralt utan större svårigheter. Om svaren är samordnade så skulle detta minska deras validitet vilket i sin tur skulle försämra den interna validiteten (Bryman & Bell, 2011: 401).

Extern validitet kretsar kring hur pass generaliserbara studiens resultat är, till vilken grad kan man överföra slutsatserna till andra miljöer eller annan kontext. Det finns en medvetenhet kring den problematik som uppstår då studien är av kvalitativ natur och konstruerad kring en fallstudie. Även om den externa validiteten skulle vara minskad så ger

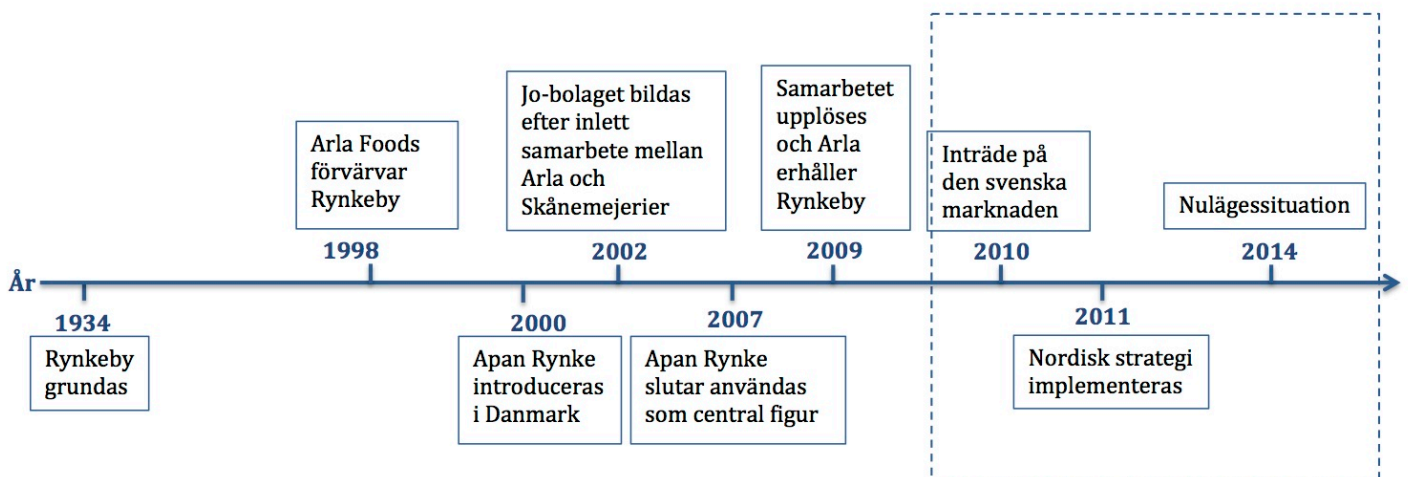
studiens fokuserade natur upphov till robustare slutsatser kring de branscher den fokuserar på (Bryman & Bell, 2011:401).

Att avgränsa studien kommer även som en naturlig konsekvens av att ett flertal studieobjekt skulle innebära svårigheter när det kommer till att generera användbar empiri snarare än ytliga observationer. Begränsningar i form av studiens omfång betyder även att kapaciteten ej existerar för att bearbeta allt för stor mängd empiri (Bryman & Bell, 2011:401). Priem (2007) gör framförallt anspråk på att CBE lämpar sig för analys av specifika branscher varpå önskvärd grad av generaliserbarhet bör anpassas till detta.

Anledningen till att studien avgränsats till juicebranschen, specifikt Rynkeby, är delvis på grund av de naturliga begränsningar som tidigare nämnts och att dessa som konsekvens kan minska generaliserbarheten hos de slutsatser som dras. *Analytisk generaliserbarhet* kan dock fortfarande existera. Det kan diskuteras till vilket utsträckning resultatet, i relation till teorin, är exklusivt applicerbart på fallet Rynkeby, eller om det även går att applicera på andra fall (Kvale, 1997:209). Vidare representerar inte fokusgrupperna ett stickprov av en tillräckligt stor grupp, vilket innebär att slutsatserna som är dragna därigenom endast är applicerbart på fallet Rynkeby.

## 5. RYNKEBYS STRATEGISKA POSITIONERING I SVERIGE

För att ge en överskådlig bild av fallföretaget följer nedan en tidslinje som grafiskt beskriver de relevanta händelseförloppen som skett sedan Rynkeby grundades. Huvudfokus i empirin är perioden 2010 till 2014 vilket förtydligas med hjälp av en streckad kvadrat.



Figur 2. Tidslinjen presenterar de årtal och händelser som har varit väsentliga för Rynkeby. Boxen indikerar studiens huvudfokus.

### 5.1 Bakgrund

**Historia.** Rynkeby är idag Europas största juiceproducent inom *from concentrate*<sup>6</sup> (FC) produkter. Företaget etablerades av Inger Rasmussen år 1934 i den danska byn Rynkeby. Till en början tillverkades äppelmust hemma hos Inger och efter ett år flyttades produktionen till en produktionsanläggning, sedan dess har de utökat sortimentet.

Rynkeby köptes upp av Arla Foods 1998, men då juice inte tillhör Arlas kärnkompetens valde företaget att släppa juicen till Rynkeby istället för att driva portföljen själv. Efter uppköpet inleddes en stor expansion av Rynkeby vilket var möjligt tack vare Arlas stora resursinnehav.

<sup>6</sup> Frukten plockas och pressas till juice, därefter avlägsnas ca 80% av vattenmängden. Efter transport tillsätts vattenmängden i juiceproduktionen och återför de aromer som samlats upp vid koncentrationen.

År 2002 gick Arla in i ett samarbete med Skånemejeriet, vilket resulterade i det gemensamma bolaget, "JO bolaget". Konsolideringen mellan två dominanta aktörer ledde till att de blev klara marknadsledare i Danmark och Sverige. Det sammanägda juicebolaget splittrades år 2009, där Skånemejeriet fick dryckerna Bravo juicerna och Proviva dryckerna, medan JO- bolaget tog över God morgon sortimentet, Sagolika- soppor samt JO- juicerna. Vid splittrandet ändrade återigen JO bolaget namn till Rynkeby. Idag är Rynkeby etablerat i Sverige, Norge, Finland och Danmark.

**Organisationen.** Rynkeby är ett helägt dotterbolag inom Arla Foods som hanterar företagets juicesegment. Alla centrala strategiska beslut går via Arla, vilket understyrts av att Rynkebys styrelse som till stor del består av Arla-representanter. Det är med andra ord Arla som bestämmer vilka strategiska beslut Rynkeby i slutändan skall ta, "om ledningen säger nej så blir det inget" (Hammarström, 2014-11-19).

Rynkeby Sverige är styrt från huvudkontoret i Danmark, men givet att Rynkeby ägs av Arla måste Sverigekontoret få sina beslut godkända av Arla Sverige. Beslutsfattandet underlättas dock av att Rynkeby sitter på Arlas kontor i Stockholm. Hammarström uttrycker det som att företaget agerar som ett litet företag trots sin höga omsättning. De har god kommunikation och snabbt beslutsfattande men likväl ett stort företags resurser.

**Resurser.** Rynkebys främsta kärnkompetens är att kostnadseffektivt producera FC-produkter till aseptisk, icke-kyld, hylla. I Danmark förpackas den juice som erhålls från producenter och för att effektivisera denna process och anpassa den för stora volymer har företaget under en lång tid gjort stora investeringar i produktionsenheter. Detta ger i sin tur upphov till barriärer för nyetablerade företag då det är mycket tids- och kostnadskrävande att nå storskalig produktionskapacitet. Hammarström hävdar dock att utvecklingen av fabriken



också har en nackdel i att de inte kan vara särskilt flexibla i produktionen, då det skulle bli allför kostsamt att helt plötsligt ändra produktvariant. Enligt Hemmingsen har investeringen i deras kärnkompetens utvecklat en stark konkurrensfördel med fokus på att producera lågprisjuice till bra kvalitet. Tillsammans med den välutvecklade produktionen har Rynkeby även en styrka gällande den interna kommunikationen i Danmark.

Vidare poängterar han att Rynkeby är två gånger större än den näst största juiceproducenten i Norden och företaget uppvisar störst omsättning av alla juiceproducenter i Europa. Detta förbättrar deras köpkraft av råvaror väsentligt eftersom de köper större volymer än konkurrenterna och att de kan få tag på råvaror andra inte kan. Råvarukostnader är de kostnader som generellt belastar juiceföretag mest och givet detta menar Hammarström att Rynkeby uppvisar betydande konkurrensfördelar i att de tack vare sin storlek kan minimera denna kostnad. Hon menar att företag som enbart fokuserar på omfattande marknadsföring inte kommer generera önskat resultat om de inte kan minimera sina råvarukostnader.

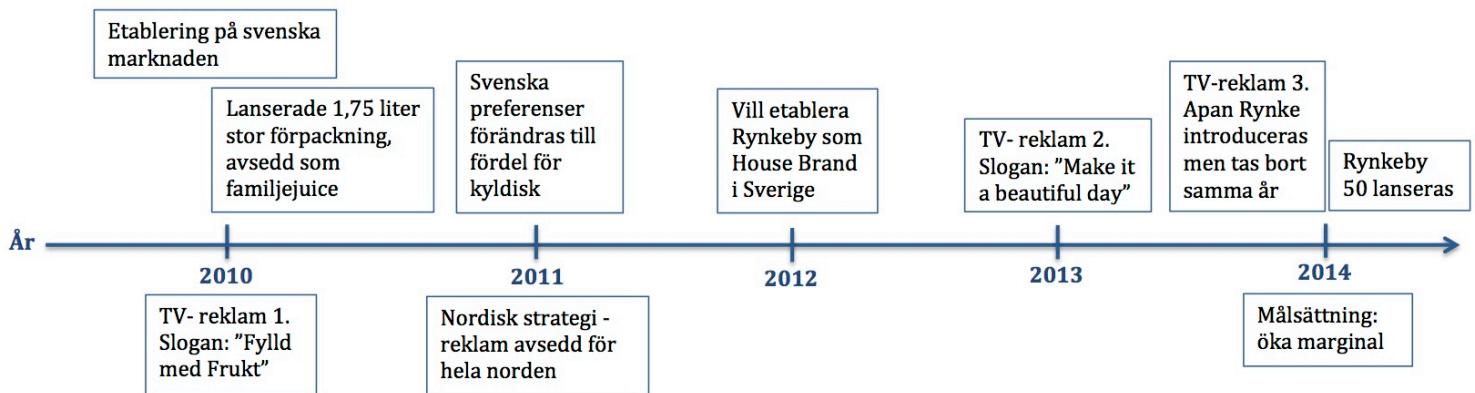
Vidare har företaget god kontroll över leverantörer och kan därmed kvalitetssäkra vitala steg i produktionsprocessen. För aseptisk hylla har Rynkeby sina egna logistik- och distributionslösningar i Danmark, med anpassade bilar som rymmer mer volym än vanligt, som gör att de effektivt kan leverera till kunder. För kyld hylla använder sig företaget istället av Arlas logistiknätverk.

Rynkeby har varit etablerade i Danmark under en lång tid och har idag 55-60 % av marknaden, det är så pass väletablerat att “[...] när en dansk tänker på juice associerar de till Rynkeby” (Helén, 2014-11-19). Tack vare sin långa historia ser Rynkeby sig själva som juiceexperter, vilket också förmedlats på ett framgångsrikt sett till konsumenter i Danmark. Företagets juiceportfölj är riktad mot slutkonsumenter och konsumeras till största del inom hushållen. Företaget producerar produkter menade för både aseptisk och kyld hylla. Viktigt

att poängtera är att dansken konsumerar mellan 80- 90 % av sin juice från den aseptiska hyllan. Den stora marknadsandelen i Danmark har bidragit till att stora delar av produkterna därför är anpassade till den aseptiska hyllan, vilken även är mer flexibel vid fluktuationer i utbud och givet ovanstående har de därför en tydlig konkurrensfördel i Danmark.

## 5.2 Strategisk positionering i Sverige

2010 gjorde Rynkeby sitt inträde på den svenska marknaden. Nedan följer en tidslinje med specifika händelser som format Rynkebys strategiska position, från år 2010 till år 2014. Den empiriska delen fokuserar på att ge en helhetsbild av Rynkebys etablering i Sverige samt hur resurser och konsumenter påverkat styrkan i den strategiska position företaget intagit, samt styrkan i alternativa positioner. Genom att jämföra figur två och tre går det att se att tiden företaget varit etablerat i Sverige är signifikant lägre än i Danmark.



Figur 3. Tidslinjen presenterar Rynkebys händelser i Sverige från år 2010-2014

### 5.2.1 Rynkebys år på den svenska marknaden

**År 2010.** Givet uppdelningen mellan Arla och Skånemejerier gick JO-bolaget, nu Rynkeby, från att vara klara marknadsledare i Sverige, till att vara nummer två. Innan 2010

hade bolaget segmenterat marknaden så tillvida att Bravo försåg lågprissegmentet, Godmorgon mellansegmentet, och Tropicana premiumsegmentet. Med bortfallet av Bravo blev det en lucka i produkt pyramiden då Rynkeby inte längre erbjöd något alternativ i lågprissegmentet. Ambitionen blev därmed att med hjälp av Rynkeby juice försöka utkonkurrera den 40 år gamla juiceproducenten Bravo, som än i dag har cirka 50 % av den svenska marknaden. "Visionen i Sverige var att vi skulle vara en familjejuice, en juice som kunderna uppfattade som prisvärd med god kvalitet" (Eckerwall, 2014-11-19). För att erhålla marknadsandelar valde företaget att erbjuda ett lägre pris relativt Bravo. Givet den dåliga varumärkeskännetiden förmedlades dock inte värdet på ett önskvärt sätt då det låga priset automatiskt förknippades med en underlägsen kvalitet.

I Sverige lanserades Rynkeby juice i 1,75 liter stora förpackningar, för att främst appellera till barnfamiljer som konsumerar stora mängder juice. Reklamkampanjer gjordes under 2010 med budskapet att Rynkeby är "Fylld med frukt". De stora förpackningarna har dock försvårat representationen i hyllorna då småbutiker sällan har plats för flera stora förpackningar.

Vid inträdet hade Rynkeby problem med att överföra resurser kopplade till den interna organisationen då tidigare effektiv kommunikation och beslutsfattande upplevde brister som ökade i takt med att företaget expanderade. Under inträdet i Sverige kunde Rynkeby dock dra fördelar av den resursbank som ackumulerats genom åren i Danmark. Till dessa fördelar hör god förhandlingsförmåga mot leverantör, kvalitetssäkring i produktionsled samt skalfördelar. Det går att finna styrkor utmed hela värdekedjan förutom skörd av apelsiner, där aktiviteterna fram till distribution utförs internt. Distribution samt kundbearbetning sköts av Arla. "Vi är byggda för stora serier, mycket volym" (Hammarström, 2014-11-19). Det finns både för- och nackdelar med att det ovanstående sköts av Arla. De har bra logistik- och distributionslösningar men den direkta kundrelation

kan bli lidande. I Arlas portfölj ingår, utöver Rynkebys juicer, även ost och smör, vilket innebär att Arlas säljkår försöker sälja in alla dessa produkter vid sammanträde med kunden. Eckerwall anser att detta kan ha bidragit till bristfällig igenkänning av Rynkeby som varumärke.

*År 2011.* Ett år efter lanseringen på den svenska marknaden beslutade Rynkeby att utveckla en nordisk strategi. Under detta år hade Rynkeby även lanserats i Finland och Norge. “Den nordiska strategin ska hjälpa oss uppnå skal fördelar genom förpackning av produkter, produktion, marknadsföring och kommunikation, då de nordiska länderna går ihop” (Helén, 2014-11-19). Den nordiska strategin ska alltså förenkla marknadsföringen då exempelvis en reklamfilm ska passa för hela Norden. Eckerwall uttrycker komplikationer med detta då en stor population i Danmark känner till Rynkeby sedan innan vilket inte är fallet i Sverige. Att kommunicera med en universell reklamfilm kan därför te sig problematisk då kommunikationen blir svårare att anpassa efter kundernas varierande relation till varumärket. Det är även i dag svårt för Rynkeby i Danmark att anpassa sin kommunikation mot konsumenterna i Sverige då kommunikationen i många fall baseras på den danska marknaden. “Just nu känns det som att Nordic marketing är lika med Denmark marketing” (Eckerwall, 2014-12-12). Hammarström ser dock en fördel i att kunna dela produktionskostnaden mellan de nordiska länderna även om lokal förankring blir lidande.

Den nordiska strategin innebär även att marknadscheferna är uppdelade i de som ansvarar för Norden som helhet och de som ansvarar för den lokala marknaden. På grund av detta har det visat sig finnas en del oklarheter i uppdelningen av arbetsuppgifter mellan marknadscheferna.

Under 2011 skedde även ett stort skifte i svenskars juicepreferenser. Därav skiljde sig konsumtionsbeteendet åt i större grad mellan Sverige och Danmark, då svenskar efter 2011

köper 77 % från den kylda hyllan, vilket tyder på att de efterfrågar mer kvalitet. Rynkeby behövde därför anpassa sina produkter till att erbjuda mer kylt, vilket Eckerwall poängterar som en begränsande faktor då storleken på kyld hylla var och är väsentligt mindre än icke-kyld. Vidare menar hon att konsumenterna skiljer sig åt i vad de efterfrågar och produkterna måste därför differentiera sig och vara innovativa för att få en plats i kylan. Ett exempel på detta är att det finns mer än 12 varumärken som alla säljer apelsinjuice och kravet att differentiera sig och erbjuda något extra till konsumenten blir därför påtaglig. Kylan karaktäriseras av “en in en ut” där försäljning av en ny produkt är på bekostnad av en annan. Det blir svårt för Rynkeby att bredda sitt produktsortiment på samma sätt som i Danmark där det som tidigare nämnts är vanligare med aseptisk.

*År 2012.* Under 2012 diskuterade Rynkeby att göra varumärket till ett “House Brand”, vilket innebär att ett flertal av Rynkebys produkter marknadsförs under varumärket Rynkeby. Strategin är lyckad i Danmark då igenkänningsgraden hos varumärket hjälper företaget lansera produkter som tack vare associationen till Rynkeby når god försäljning. I Sverige har varumärket inte samma centrala plats i kunders medvetande vilket minskat effekten av att utnyttja varumärket. Problematiken på marknaderna är signifikant olika, i Danmark vill Rynkeby vitalisera ett varumärke som anses vara stabilt men mindre spännande och “i Sverige är målsättningen att etableras som ett seriöst företag som kan ta betalt för sina produkter” (Hammarström, 2014-11-19). Vid lanseringen i Sverige diskuterades huruvida varumärket God Morgon kunde användas för att skapa en synergieffekt och göra Rynkeby mer välkänt. Beslutet blev dock att inte lägga de två varumärkena i samma portfölj med motiveringen att det skulle vara negativt för God Morgon snarare än positivt för Rynkeby. Företaget har i dagsläget en logotyp på God Morgons förpackningar som visar att produkten tillhör Rynkeby men de vågar av ovanstående anledningar inte ta detta längre än så. God

Morgon har däremot varit mer användbart när det kommer till Food Service<sup>7</sup>- marknaden. Här har säljkåren kunnat sälja in Rynkeby till hotellkedjor genom att hänvisa till God Morgon.

*År 2013.* Under året 2013 lanserade Rynkeby en ny slogan avsedd för de nordiska marknaderna. De lanserade "Make it a beautiful day" och en ny reklamkampanj med detta budskap skapades.

*År 2014.* Under år 2014 valde Rynkeby att avbryta tidigare nämnda kommunikation och istället lansera en reklamkampanj med en apa, mer specifikt Apan Rynke. Konceptet med Apan Rynke är att han representerar det lekfulla i Rynkeby och han har redan varit introducerad i Danmark sedan början på 2000-talet men försvann under 2007, för att nu återinföras i Norden. I Danmark blev Rynke en succé, kopplingen mellan Rynke och Rynkebyjuice blev tydlig. Apan fungerade väldigt bra när de ville närma sig hushåll av typen barnfamiljer. De yngre i hushållen tyckte exempelvis Rynke var underhållande, något som attraherade dem samtidigt som det lägre priset lockade de äldre. Då Rynkeby är olika etablerat hos konsumenter i Danmark och Sverige, givet lång kontra kort historia, har reaktionerna varit olika gällande Apan Rynke konceptet lanserades. Succén med Rynke i Danmark var lika stor som svårigheterna som uppvisade sig i Sverige. I Sverige sågs inte kopplingen mellan en dansande apa och prisvärd familjejuice och företaget gav tidigt upp.

När Rynkeby försökte koppla Apan Rynke till sin juice skiljde sig också kommunikationskanalerna åt mellan Sverige och Danmark. När Rynke introducerades i Danmark användes TV, tidning och reklamskyltar och de producerade även Rynke i form av

---

<sup>7</sup> Business to Business- marknad, exempelvis försäljning till restaurang samt hotell (Business Dictionary, 2014).

mjukisdjur. Vidare anordnade företaget event där Rynke var maskot, något som gav upphov till mer uppmärksamhet kring karaktären. I Sverige, då Rynkeby försökte introducera Rynke via en nordiskt anpassad reklamfilm på TV samt YouTube<sup>8</sup>, såg kommunikationssatsningen annorlunda ut. Under samma period som Apan Rynke introducerades lanserades även en ny juice i Rynkebysortimentet, "Rynkeby 50". Juicen, med hälften så mycket kalorier, riktades framförallt mot sundhetsmedvetna konsumenter. Den nya lanseringen gjorde att fler konsumenter även blev medvetna om Rynkebys hela juicesortiment.

För att nå ut till konsument har Rynkeby från lansering till idag valt att investera oproportionellt mycket på kommunikation. En normalinvestering i ett varumärke är en investering som är proportionell till marknadsandelen. I ett försök att öka kunskapen kring Rynkeby och på så vis bryta sig in i konsumenternas medvetande har företaget under en längre period överinvesterat i varumärket. Detta har pågått samtidigt som de investerat mindre i God Morgon som varumärke. Motivet till detta är följande; varumärket är etablerat och är därför inte i behov av att byggas upp. Detta medför även att effekten av varje spenderad krona är högre för God Morgon än Rynkeby vilket alltså reflekteras i deras investeringsgrader.

### ***5.2.2 Konsument och Marknad***

***Segmentering av marknad.*** Rynkeby har funnit svårigheter med att anpassa marknadsföringen till Sveriges konsumenter sedan lanseringen. Konsumentpreferenser skiljer sig åt mellan länderna och Rynkeby har valt att segmentera Sverige enligt dansk segmenteringsmodell trots att preferenser för kvalitet skiljer sig mellan länderna och svenska konsumenter har en större betalningsvilja än deras danska motsvarigheter (AIJN, 2012).

---

<sup>8</sup> På grund av YouTube's internetbaserade natur så är tillgängligheten närmast obegränsad i Norden varpå den youtubebaserade reklamfilmen kan anses tillgänglig i samtliga länder.

**Konsumenters bedömning av kvalitet.** Det finns tydliga indikationer på att konsumenters bedömning av kvalitén hos en produkt inte sker via en objektiv process. Exempelvis går konsumenter ofta på pris när de bedömer kvalitén på en juice, detta utan att faktiskt pröva produkten. Produkter som försöker erbjuda kvalitetsjuice till lägre priser kommer alltså få problem med att förmedla detta värde då konsumenter ej uppfattar det värde som erbjuds. "Konsumenten värderar en beprövad produkt högre relativt en obeprövad" (Helén, 2014-11-19). Ett exempel är att marknadsföring kan skapa ett intresse för en ny produkt men när konsumenten väl är i butik har beprövade produkter fördel. I Rynkebys fall innebär detta att konsument väljer Bravo, vilket kan peka på att de har mer lojala kunder. Studiens fokusgrupper kan dock användas för att ifrågasätta om detta är den enda anledningen till att konsumenter väljer Bravo över Rynkeby. Mer än 70% av de medverkande i fokusgrupperna föredrar Bravo över Rynkeby vid blindtest och detta oavsett demografisk grupp något som talar emot lojalitet som faktor.

Varumärken som fokuserar på att erbjuda premiumprodukter har erbjudit tydligare exempel på ovanstående situation. Enligt Rynkeby grundas detta i att produkter vars konkurrenskraft ligger i pris lättare kan ersättas då konsumenter oftast väljer given produkt baserat på pris snarare än med anledning av en relation till produkten, något som även styrks av resultaten från fokusgrupperna.

**Svenska preferenser.** För att höja betalningsviljan kan företaget fokusera på olika segment för att tillfredsställa konsumentgruppers olika preferenser. På senare år har relevansen hos traditionella variablerna som ålder, geografisk position, kön, med mera minskat och nu handlar det mer om värderingar. Konsumenter som uppskattar ekologiskt kan exempelvis ha väldigt olika geografisk position och tillhöra väldigt olika åldersgrupper vilket öppnar upp för nya metoder för att nå dessa konsumenter. Rynkeby anser själva att förmågan



att driva kategorin på ett sätt som är anpassat till konsumenternas preferenser är viktigt för en stark position på marknaden. Enligt Hammarström arbetar Rynkeby konstant med att uppfattas som att de kan tillfredsställa dessa preferenser.

De svenska preferenserna har även förändrat storleken på marknads olika segment. Det finns indikationer på att segmenten har skiftat i storlek, då konsumenten idag ofta väljer mellan lågprisprodukter eller premiumalternativ, vilket innebär att mellansegmentet har tappat förmågan att fånga konsumentens betalningsvilja.

***Kunskap och uppfattning hos konsument.*** Konsumenter som vet vilka produktattribut de söker kommer dock inte alltid konsumera produkter som har dessa attribut, vilket kan härledas till bristande kunskap om juicebranschens terminologi. “Att den faktiska innebörden av juice, nektar och fruktdryck är okänd för konsumenter är ett problem för marknads producenter” (Eckerwall, 2014-11-19). De kan observera preferenser och tillhandahåller möjligen redan produkter som uppfyller konsumenternas preferenser men misslyckas med att förmedla detta. När det kommer till produktionsteknik är konsumentkunskapen om möjligt ännu lägre och konsumenter går istället på föreställningar om kvalitén hos olika produktionsmetoder något som återigen styrks av resultaten från fokusgrupperna. Detta är delvis ett exempel på konsumenters okunskap men även på svårigheten att ändra dessa föreställningar då juicetillverkare genom åren försökt förändra hur konsumenter ser på juice.

Föreställningar är väldigt avgörande på juicemarknaden, något som blivit tydligt då producenter har haft problem att ompositionera sina varumärken. Under de senaste fem åren [2009-2014] har Skånemejerier försökt lansera premiumjuicer under deras varumärke, Bravo. Trots ett flertal lanseringsförsök har Skånemejerier inte lyckats nå önskade resultat. Rynkeby

har själva upplevt liknande problem med att ompositionera sig men menar att deras relativt okända varumärke gör det lättare för företaget att genomföra den typen av ompositionering.

Hon nämner också att företagets styrka är att erbjuda god kvalitet till lägre priser med hjälp av effektiv paketering. Hammarström menar dock att förpackning inte nödvändigtvis påverkar den upplevda kvalitén positivt. Man kan jämföra med Brämhults juice vars förpackning uppfattats ha premiumattribut och har gett upphov till att Brämhultjuicen uppfattats mer som en premiumprodukt. Detta exempel illustrerar tydligt konsumenters okunskap när det kommer till faktisk kvalitet på juicealternativen och Rynkeby säger själva att det är något de försöker arbeta med genom diverse kommunikation till konsumenterna.

***Effekt av frekvent utbytt kommunikation.*** Rynkeby vill förmedla att de representerar “value for money” genom att erbjuda bra kvalitet till låga priser. Kommunikationen har dock inte tolkats av konsumenter på det sätt Rynkeby hade hoppats på. Istället för prisvärd produkt ser konsumenterna en lågprisprodukt som inte erbjuder kvalitet. Rynkeby har bytt kommunikations strategi ett flertal gånger de senaste åren och menar att detta kan vara en faktor till misslyckandet. Det kan ta ett tag att skapa kopplingen mellan det egna varumärket och deras positionering på marknaden och när kommunikationen till konsument konstant förändras blir det svårare för kopplingen att etableras. ”Vi måste förstå konsumenten så att det blir kvalitet i kommunikation snarare är kvantitet” (Eckerwall, 2014-11-19). Tidiga försök till kommunikation med den svenska marknaden gav upphov till generisk slogan som inte talade om för konsumenten hur företaget ville positionera sig.

Rynkebys svårigheter att etablera ett specifikt budskap hos konsumenter kan även kopplas till att de haft svårt att etablera sig mentalt över huvudtaget. Rynkeby benämner den bristande kundmedvetenheten som problematisk. Problematiken blir tydlig tack vare resultaten från fokusgrupperna som indikerar låg nivå av varumärkeskänedom.

**Egna Märkesvaror.** Dagligvaruhandeln har på senare år sett ett uppsving av produkter vars varumärken ägs av återförsäljarna, exempelvis ICA eller Coop. Kategorin har tidigare förknippats med lågprissegmentet men återförsäljarna säljer numera produkter i ett antal olika prisklasser. Det går att finna fördelar med EMV då det exempelvis kommer till representation på hyllorna samt den merförsäljning varumärket kan ge upphov till. Likväl går det att finna fördelar då de har god kännedom om kundpreferenser och kan därmed imitera attraktiva aspekter hos märkesvaror.

Då aktörerna, ICA med flera, ofta lägger ut produktionen av deras varor på entreprenad öppnar detta för juiceproducenter att erbjuda sina tjänster och producera dessa. De finns alltså möjligheter för Rynkeby att utöka försäljningen, genom att producera EMV varor. Här finns dock en problematik då, exempelvis, Rynkeby de facto konkurrerar med sig själv om de producerar åt återförsäljare. "Historiskt har vi sagt att vi är ett varumärkesföretag, och vi jobbar med att bygga våra varumärken" (Hammarström, 2014-11-19).

En majoritet av fokusgruppernas respondenter ansåg, i likhet med den sekundärdata som erhållits, att kvalitén på EMV är likvärdig LMV. Detta har lett till att efterfrågan från Rynkebys kunder, återförsäljarna, delvis skiftat mot ökad EMV produktion. Det faktum att EMV står för en större del av totalförsäljningen har fått Rynkeby att överväga en omformulering av sin strategi. "Vi står eventuellt i ett skede där vi får omvärdera det, för att hantera det faktum att EMV står för en allt större del av totalförsäljningen" (Helén, 2014-11-19). Den press som kommer från EMV bör inte underskattas vid strategiskt beslutfattande och Rynkeby är idag leverantörer till EMV produkter i Tyskland och Holland.

### 6.1 The Resource- Based View

Nedan skall fallföretaget analyseras utifrån RBV och de huvudbegrepp som tidigare redogjorts för i litteraturgenomgången. begreppen ämnar åskådliggöra vilka barriärer som kan ha en påverkan på styrkan i Rynkebys strategiska position.

#### *6.1.1 First- Mover advantage*

Teorin bakom First- mover advantage gör gällande att det kan finnas klara fördelar för företag som är först med att implementera en strategi. Då Rynkeby var först i Norden med att producera storskaligt antas tidigt inträde vara avgörande för att förstå hur deras konkurrensfördel inom storskalig FC-juice har utvecklats. Givet denna fördel kan företaget producera billig juice och samtidigt garantera kvalitet i förädlingsprocessen. Företaget har genom långsiktiga investeringar byggt upp och effektiviserat produktionen samt vitala steg i värdekedjan, däribland distribution, logistik samt kontakt med leverantörer och är idag dubbelt så stort som nummer två i Danmark. De har genom årens lopp etablerats i konsumenters medvetande som en prisvärd och kvalitativ produkt. First- mover advantage är tydligt i Danmark då företaget, givet ovanstående, har en starkare strategisk position relativt konkurrenter. Deras konkurrensfördelar kan svårligen replikeras eller neutraliseras, vilket inte minst visar sig i Rynkebys uttalande om att nytt inträde på den danska marknaden är nästintill omöjligt.

Tack vare de resurser företaget byggt upp i Danmark blir den höga kapitalinvestering som noterats vid inträde i det svenska lågprissegmentet möjlig att överkomma. Rynkebys etablering på den svenska marknaden har, trots ovanstående, varit problematisk då Rynkebys

lågprisstrategi redan innehas av marknadsledaren Bravo, som varit etablerat i cirka 40 år. Bravos tidiga etablering, kombinerat med företagets höga marknadsandel, antyder att det finns faktorer som Rynkeby inte kan hantera vilket enligt RBV kan kopplas till kostnadsnackdelar i exempelvis distribution och logistiknätverk som sent inträde ger upphov till. Dessa aspekter som teorin menar är till fördel för Bravo, givet dess tidiga inträde, påstår dock Rynkeby likväl ha en fördel i vilket antyder att det finns faktorer för Rynkeby som RBV ej kan observera. Företaget har fortfarande svårt att etablera sig i konsumenters medvetande vilket tyder på att en alternativ teori, exempelvis CBE, behövs för att förklara fenomenet.

### ***6.1.2 Late- Mover Advantage***

Utöver Bravos First-mover advantage måste Rynkeby hantera EMV som likväl kommit in på senare tid men som trots det lyckats skapa konkurrensfördelar. RBV menar att detta kan förklaras genom Late- Mover Advantage. Givet svårigheter att kartlägga konsumenters exakta preferenser behöver exempelvis Rynkeby och Bravo lägga stora summor på framtagning av nya produkter, vilka i slutändan kanske inte tilltalar konsumenten. EMV kan stärka sin strategiska position genom att imitera attribut som de vet efterfrågas och behöver alltså inte investera i produkter med osäkra utfall. De har likväl fördelar i distribution då de äger hyllorna vilket gör att de kan överkomma platsbristen som en ny aktör kan uppleva.

Slutsatsen av ovanstående är att om det enbart ses till den resursbank som genom åren ackumulerats i Danmark kan det argumenteras att inträde i det svenska, prispressade, lågprissegmentet inte borde vara ett problem trots höga inträdesbarriärer. Det går dock att finna tydliga problem med Rynkebys sena inträde då de möter konkurrens från Bravo, som ur ett utbudsperspektiv liknar Rynkeby men som ändå uppvisar signifikant högre marknadsandelar. Bör även noteras att EMV konkurrerar under andra förutsättningar men

likväl når höga marknadsandelar. Rynkeby pressas alltså från två håll vilket försvagar deras strategiska position.

### ***6.1.3 Time- Compression Diseconomies***

Time- Compression Diseconomies är en immateriell barriärer som kan kopplas till First-Mover Advantage. I tidigare stycke nämns det att det tidiga intåget på den danska marknaden varit en viktig del i hur Rynkeby har skapat sig barriärer. Rynkebys kunskap har tack vare lång erfarenhet ackumulerats vilket innebär att aktörer som gör inträde idag svårligen når samma kunskap och konkurrensfördel, inom en snar framtid. Vid första anblick kan det antas att konkurrensfördelarna ej skyddas av tydliga barriärer då det bottnar i en investeringsfråga där nya aktörer, med snarlika finansiella muskler, kan nå samma konkurrensfördelar. De har med andra ord genom åren erhållit en god kunskap inom specifika moment i värdekedjan, exempelvis juiceproduktion, logistik samt distributionslösningar, vilket resulterat i barriärer. Att använda RBV som perspektiv tycks alltså kunna förklara hur ackumulerade erfarenheter kan resultera i svåröverkomliga barriärer som stärker företagets strategiska position.

### ***6.1.4 The path-dependent model***

Modellen påvisar att företags nuvarande handlingsmönster är grundat i hur dess strategiska beslut historiskt sett ut. Studien har funnit mönster i hur Rynkeby gjort produktionsspecifika investeringar. Dessa har alltid korrelerat med företagets mål om att uppnå storskalig FC-produktion. Rynkebys historiska förutsättningar effektiviserade intåget på den svenska marknaden då de snabbt kunde uppnå volym och nå ut till hyllorna. Vid analys av Rynkeby har det dock framkommit att de i dagsläget vill fokusera mer på hög marginal mer än tidigare. Med utgångspunkt i modellen kan det finnas barriärer då företag vill byta riktning. Detta

visar sig i praktiken då de i dagens situation, på grund av brist på flexibilitet, finner det svårt att anpassa produkterna till konsumenters efterfråga vilket minskar potentiell betalningsvilja och sedermera förmågan att uppnå högre marginaler. En majoritet av de historiska beslut som Rynkeby fattat har utgått från den danska marknaden och dagens beslut är likväl till största del lämpad för Danmark. Detta kan te sig problematiskt då det blir svårare för Rynkeby att anpassa sig till specifika nordiska marknader då en tydlig historia lagt grund för deras agerande. Eftersom de har en konkurrensfördel i FC-produktion är det en utmaning för Rynkeby att anpassa sig till den svenska marknaden som har högre krav på kvalitetsjuice, jämfört med Danmark som huvudsakligen efterfrågar aseptiskt. Den RBV- baserade modellen kan alltså förklara en del av de svårigheter företaget upplever i dagsläget då styrka i en strategisk position likväl kan fungera som en barriär vid en potentiell ompositionering på marknaden.

#### ***6.1.5 Kausal tvetydighet***

Eftersom kausal tvetydighet bygger på tyst kunskap blir det svårt för observanter att identifiera denna faktor. Essensen i teorin gör att den blir svår att finna i verkliga fall. Baserad på studiens omfattning och tidsbegränsning har det funnits begränsad möjlighet att dra tillförlitliga slutsatser kring dessa immateriella barriärer som skyddar Rynkeby. Denna faktor bedöms dock ha en betydande del i hur ett företag skapar barriärer för att vara konkurrenskraftiga och anses därför vara viktig i detta sammanhang. Detta kan vara av intresse för vidare studier.

### ***6.1.6 Social komplexitet***

Barney menar att en viktig aspekt i hur företag genererar konkurrensfördelar är hur goda relationerna är internt, mellan chefer samt till leverantörer och kunder. Vid råvaruinköpen har Rynkeby haft en nära och långsiktig kontakt till leverantörer vilket skapat starka relationer parterna emellan. Storskalig produktion kombinerat med goda relationer som skapats över lång tid har gjort att företaget lyckats få ner kostnaderna på råvaruinköpen. Detta är en styrka Rynkeby har och som kan antas svår för konkurrerande aktörer att hantera och om möjligt, kopiera.

Den interna organisationen kan vara en barriär som isolerar ett företags värdefulla resurser. Vid djupare analys av relationen mellan fallföretagets chefer går det dock att finna brister, där en förklaring kan vara dess nordiska strategi. Rynkeby har delat upp de som jobbar inom samma funktion, där exempelvis marknadschefernas ansvarsområden är uppdelade nordiskt samt lokalt. Då företaget är toppstyrt har information svårt att flöda uppåt i hierarkin och givet marknadernas unika beskaffenhet blir implementeringen av ett strategiskt beslut, anpassat främst till den danska marknaden, problematisk. Problematiken antas kunna övervinnas genom god kommunikation uppåt liksom nedåt i organisationen då de med lokal kännedom om respektive marknad likväl kan kommunicera till beslutsfattarna. Likaså är kommunikation viktigt för att de konkurrensfördelar i form av kunskap som genererats i Danmark skall ha möjlighet att överföras till Sverige. I Rynkeby råder det delade meningar om huruvida fruktbar kommunikationen faktiskt är. Sammankomster mellan kontoren förekommer men intern kritik antyder att detta ej är tillräckligt. Företagets strategiska beslut i Sverige indikerar att full marknadskännedom ej är rådande, då den inte är lokalt optimerad. Det går därmed att anta att den interna kommunikationen är bristfällig och att det därmed uppstår en barriär som försvagar Rynkebys strategiska position.



Barney benämner att social komplexitet i kundrelationen kan ge upphov till konkurrensfördelar, i Rynkebys fall syftar kunden till dagligvaruhandlare. Deras relation till kunden anses god i Danmark då de har en intern och dedikerad säljkår. Vid analys av kundrelationen i Sverige kan det dock utläsas att denna konkurrensfördel inte fullt ut överförts mellan länderna vilket kan kopplas till att försäljningen inte sker internt utan genom Arla. Juicen ingår i samma portfölj som ost och smör och då Arlas främsta expertisområde är mejeriprodukter kommer juicen inte i första hand när Arla säljer in produkterna till kunden. Detta innebär att Rynkeby har svårare att få bra direktkontakt med sina svenska kunder och detta kan vara en av orsakerna till att många inte känner till Rynkeby som varumärke.

Barriärer kopplade till social komplexitet har ovan identifierats vilket indikerar att RBV i viss mån kan förklara barriärer som stärker men likväl försvagar Rynkebys strategiska position. Baserat på fallstudien finns det dock indikationer på att Rynkebys konsumenter påverkar företagets kunder och den sociala komplexiteten i relationerna behöver därmed utvidgas till att likväl innefatta dessa. Givet fallstudien antas även relationen till konsumenter vara av yttersta vikt för att förstå en central konkurrensfördel, men inom RBV hanteras ej denna specifika aspekt i detalj. Detta är faktorer Barney missar i sin teori vilket i sin tur leder till att RBV inte kan hantera alla aspekter av social komplexitet. Det finns här anledning att komplettera RBV med annan teori.

## **6.2 Consumer Benefit Experienced**

Nedan kommer CBEs huvudkoncept i form av strategier presenteras och kopplas till fallstudien. Viktigt att notera är att Priem diskuterar styrka i given strategisk position utifrån Human Capital. Variabeln blir därmed utgångspunkt när nedanstående strategiers påverkan på styrkan i strategiska positioner analyseras.

### ***6.2.1 Strategier för att öka Human Capital***

**Öka konsumenters kunskap.** En av de vanligaste metoderna för att öka konsumenters Human Capital är att öka deras kunskap. Företag har ett antal olika alternativ för att öka kunskapen kring deras produkter men den mest använda metoden, något som är extra tydligt i denna fallstudie, är att producenter försöker förmedla ett budskap genom ensidig kommunikation med konsument. Vid analys av Rynkebys kommunikation blir det tydligt att företaget haft en del problematik med att nyttja detta verktyg för att höja kunskapen om dess produkter. Kommunikationen var fel, det var svårt att koppla “make it a beautiful day” till produkten. Positionen företaget intog visade sig felaktig och de segmenterade även de svenska konsumenterna inkorrekt. Dessa misstag kan troligen kopplas till en kombination av övertro kring likheterna mellan de olika marknaderna och en vilja att minimera kostnader kopplade till marknadsundersökningar. Resultatet av den ineffektiva kommunikationen är minskad konsumentkunskap om Rynkebys juice vilket kan sägas vara allvarligt. Då det existerar en stor mängd juicialternativ på den svenska marknaden höjs kraven på igenkänndom för att kunna nå fram till konsumenten. De Human Capital baserade faktorerna som påverkar styrkan i företags strategiska position kommer analyseras närmre längre ner men det är intressant att jämföra effekten av Rynkeby Sveriges misslyckade kommunikation med den danska kommunikationen vilket gett upphov till att konsumenter tänker på Rynkeby när någon nämner juice.

Som nämnts i empirin har den danska kommunikationen kommit från ett flertal olika källor över en längre period och Rynkeby har även utvecklat god förmåga att segmentera marknaden. Det har blivit lättare att utveckla riktad kommunikation som fångat konsumenternas uppmärksamhet, vilket genererat mer Human Capital i form av ökad kunskap. Det går här att finna en koppling mellan First-Mover Advantage och CBE då Rynkebys tidiga inträde på den danska marknaden gett upphov till en god märkeskänndom

hos konsument. Detta är närmast motsatsen till den svenska kommunikationen och som konsekvens är det tydligt att Rynkeby byggt upp mycket kunskap kring sina produkter i Danmark. Detta har kommit att bli en styrka i Rynkebys hemland där konsumenters stora kunskap om företaget inte bara hjälpt företaget att etablera sig mentalt hos konsumenterna utan även gjort det svårt för konkurrenter då tankarna går till Rynkeby när konsumenter vill inhandla juice. Med detta som bakgrund kan det argumenteras att danska Rynkeby byggt upp en Human Capital barriär medan den svenska motsvarigheten haft problem att hantera en Human Capital barriär. I förlängningen är detta en indikation på CBEs användbarhet.

*Accelerera ackumulerandet av konsumentens erfarenheter.* Något som däremot talar emot CBEs användbarhet, åtminstone i detta fall där juicemarknadens lågprissegment analyseras, är accelererad ackumulering av konsumenters erfarenheter. Priem förslår här att denna acceleration exempelvis kan uppnås genom lägre introduktionspris, erbjudande eller gratisprover. Rynkeby har använt sig av samtliga exempel när de introducerade juice på den svenska marknaden och detta var menat att öka kundmedvetenheten. CBE menar att den ökade kundmedvetenheten möjliggör för Rynkeby att bibehålla försäljning även efter att nämnda kampanjer avslutats. Utfallet har dock inte varit som teorin föreslagit och det finns ett antal tänkbara anledningar till detta. Baserat på företagets analys av fokussegmentet finns det anledning att definiera konsumenternas köpmönster som prisbaserat snarare än relationsbaserat. Rynkeby har försökt positionera sig som ett lågprisalternativ och detta lockar självklart priskänsliga konsumenter. Segmentet kan visserligen uppmuntras att konsumera företagets produkter men inköp sker framförallt då abnorm prissättning råder. Abnorm prissättning är exempelvis temporärt lägre prissättning men då denna prissättning är tidsbegränsad så kommer priskänsliga konsumenter aldrig uppvisa kontinuerlig konsumtion av den egna produkten. På detta vis har Rynkeby tvingats in i en konstant pushstrategi för att

bibehålla deras försäljningssiffror. Konsekvensen av det som nämnts är att Rynkeby tvingas offra sina marginaler väldigt ofta utan att detta, tillsynes, genererar märkbara fördelar. Att arbeta med pris blir en överlevnadsmekanism snarare än ett sätt att generera kundmedvetenhet. Det är möjligt att alternativa metoder för att accelerera konsumenters ackumulerade erfarenheter existerar men i dagsläget har CBE inte utvecklats för att hantera bristande förklaringsförmåga i detta specifika fall.

Priem menar som sagt att hög nivå av konsumentkunskap är av godo och följaktligen något företag bör försöka eftersträva. Vid ompositionering på marknaden kan höga nivåer av Human Capital faktor försvåra sådana strategier. Det tydligaste exemplet på detta är att Bravo haft problem att ompositionera sig. De senaste åren har företaget, utan framgång, försökt etablera sitt varumärke i mellansegmentet detta trots att konsumenter i allra högsta grad känner till Bravo. Svårigheterna ligger här i att omvandla varumärkets profil från lågprisaktör till generell mervärdesproducent. Svårigheterna att omvandla företagens profil gör att det i förlängningen är komplicerat att sälja juice i annat segment. Det är här tydligt hur Human Capital inte enbart är en barriär vid nyetablering på en marknad utan kan likväl förklara inlåsningseffekter till en specifik strategisk position.

Rynkeby har själv fått erfara hur Human Capital kan påverka möjligheten att genomföra strategier. Tankar har funnits på att positionera Rynkeby som Master Brand i Sverige, alltså det varumärke som är huvudvarumärke för företagens alla produkter. Om Rynkeby skulle implementeras som Master Brand hade det inneburit att God Morgon marknadsförts om till "Rynkeby: God Morgon". Att göra Rynkeby till Master Brand är dock utmanande då God Morgon innehar avsevärt mycket mer Human Capital än Rynkeby. Juicetillverkaren insåg att God Morgon delvis skulle överglänsa Rynkeby som varumärke men att den tidigare även skulle förlora på att sammankopplas med Rynkeby då denna ansågs representera lågprissegmentet. Att Rynkeby beslutade sig för att implementera en

kombinerad varumärkesstrategi kan kopplas till varumärkenas oförenliga Human Capital. Detta är ytterligare ett exempel på hur Human Capital kan påverka företags strategiska beslut, hur det kan agera som en faktor som påverkar styrkan i ett företags strategiska position. Avslutningsvis kan det sägas att dessa påtagliga effekter talar för CBEs förmåga att bidra och förklara koncept inom Strategic Management.

***Utnyttja tidigare kunskap om varumärket.*** De potentiella synergieffekter som CBE nämner är framförallt tydliga vid EMV produkter. Att konsumenter fått ökat förtroende för EMV produkter under samma varumärke, och inte bara sådana de konsumerat antyder att det Human Capital kan spridas. Human Capital som skapas vid konsumtion av ICAs pasta kan, om erfarenheten är fördelaktig, innebära att konsument ser varumärket på helhet som pålitligt. Detta kan generera Human Capital åt ICAs andra produkter under samma varumärke. RBVs fokus på utbudsidan innebär att den har svårigheter att förklara hur en produkts kvalitét kan påverka en annan, orelaterad, produkt. Med hjälp av CBE bedöms förklaringsförmågan dock kunna förbättras.

### ***6.2.2 Strategier för att minska krav på Human Capital***

***Imitation av populära attribut.*** Som tidigare nämnts kan EMV utnyttja Late- Mover Advantage för att urskilja vilka attribut konsumenter efterfrågar. Detta innebär att EMV produkter kan specialiseras på ett sådant sätt att de attraherar en stor mängd konsumenter. Om man analyserar detta från ett CBE perspektiv kan dagens situation kopplas till hur företag kan nyttja imitation för att minska mängden Human Capital som krävs för att bryta sig in på juicemarknaden. Genom att replikera attribut som konsumenter uppvisat intresse för samt byggt upp Human Capital kring så kan EMV produkterna uppnå konsumentmedvetenhet trots

begränsat fokus på Human Capital genererande aktiviteter. Konceptet kan tydliggöras genom att beskriva det hela som att EMV produkter kapar konsumentens erfarenheter från liknande produkter och applicerar dem på sin egen produkt. Marknaden är som sagt fylld med olika apelsinjuicealternativ och ICA kan observera efterfrågan på denna typ av juice samt notera vilka alternativ som är mest populära. Genom att anpassa sina egna EMV produkter kan ICA dra nytta av konsumenternas tidigare erfarenheter av dessa produkter. Genom att applicera ett CBE är det möjligt att urskilja en av anledningarna till varför EMV produkter kunnat ta sig in på en marknad med väldigt hög konkurrens. Utbudsbaserade teorier hade haft svårigheter att urskilja ovanstående då de inte analyserar konsumenters relation till olika produkter, något som talar för CBEs användbarhet när det kommer till att förbättra förklaringsförmågan inom Strategic Management.

Givet ovanstående går det alltså att finna överlappning mellan Late-Mover Advantage och imitationsbaserade strategier inom CBE.

***Tillgänglighet.*** Rynkeby och EMV produkter har även en annan CBE aspekt som sammanbinder dem, tillgänglighet. Priem argumenterar som sagt att tillgänglighet, i form av distribution samt antal återförsäljare, kan minska kraven på Human Capital genom att helt enkelt göra det enklare för konsumenter att få tillgång till given produkt. Detta argument kan styrkas av situationen i juicebranschen, och Rynkeby nämner själva vikten av att använd tillgänglighet för att driva volymförsäljning samt se till att konsumenter verkligen köper produkter de marknadsför. Bortom antal distributörer finns även fördelar att finna i placering på hylla. Detta är något som samtliga aktörer kan dra nytta av då god placering på hyllan innebär att konsumenter lättare får kontakt med given produkt. Här har dagligvaruhandlare en extra fördel som även kan förklara varför EMV produkters marknadsandelar plötsligt ökat. Dagligvaruhandlarna bestämmer hur produkter skall placeras i hyllorna vilket ger dem

möjlighet att placera sina egna produkter fördelaktigt. Det bör noteras att konsumenter med specifika preferenser eller tidigare Human Capital kan tänkas påverkas av detta givet tidigare angivna resonemang. Detta kan påverka effekten av tillgänglighet då Human Capital kan motivera konsumenter att anstränga sig för att tillfredsställa konsumtion av specifik produkt. Även om produktionssidan förblir oförändrad kan alltså placering i hylla påverka försäljningen av given juiceprodukt. Då CBE ser till efterfrågesidan och inkorporerar koncept som hanterar tillgänglighet och i förlängningen placering i hylla kan det argumenteras att teorin här fyller en förklaringsvågheit i utbudsbaserade teorier.

***Konsumenters upplevda värde av relaterade produkter.*** I stycket om strategier för att öka Human Capital nämns hur företag, genom att placera produkter under samma varumärke, kan uppnå detta. Att nyttja samma varumärke kan även urskiljas ha positiva effekter när det kommer till att minska Human Capital kraven för att påbörja ny konsumtion av relaterade produkter. Konsumtion av en EMV juice och minskandet av Human Capital kraven, kan förbättras om konsumenten sen tidigare haft erfarenheter av relaterade produkter. Konsumenter uppvisar större benägenhet att påbörja konsumtion av en juiceprodukt om de redan byggt upp Human Capital kring relaterade produkter. Detta kan kopplas till hur EMV produkter ofta existerar i många produktkategorier och hur det finns kopplingar mellan dessa. CBE kan delvis förklara varför konsumenter är mer villiga att pröva en produkt som är relaterad till tidigare konsumerade produkter och aktörer som ICA kan urskilja produkter som ofta konsumeras tillsammans för att erbjuda EMV alternativ i båda produktkategorier. Rynkeby uppvisar även exempel på detta fenomen då konsumenter som uppskattat Rynkeby 50 ofta uppskattar liknande produkter från juiceproducenten.

### ***6.2.3 Synergier inom hushåll som strategi***

***Fokusera på specifika preferens inom hushåll.*** Då Rynkeby har ett uttalat fokus på barnfamiljer finns det direkt anledning att bedöma CBE som applicerbar. Genom att koppla teorin till de empiriska exemplen på Rynkebys strategier finns det än mer som tyder på att synergieffekter inom hushåll är relevant för att bedöma hur aktörer på juicemarknaden kan driva försäljning av dess produkter. Apan Rynke är troligen det tydligaste exemplet på hur Rynkeby försökt använda familjekonstellationer för att generera Human Capital kring deras produkter. Maskoten har framförallt varit en succé i Danmark, där apans popularitet, främst bland yngre, inneburit att vissa medlemmar introducerar produkter till resterande medlemmar. Här kan tydligt observeras hur juicetillverkaren nyttjar specifika preferenser för att nå ut till en större andel människor. I detta fall är det inte faktiska produktattribut som Rynkeby valt att fokusera på utan Rynkeby 50 som är ett exempel på en liknande situation där företaget identifierat specifika preferenser, sundhetsfokuserade konsumenter, och lanserat produkter dessa är villiga att introducera till resterande hushåll. Kopplingen till CBEs diskussioner är inte främmande, teorin nämner just specifika preferenser och hur det kan driva Human Capital och som konsekvens försäljning av nischade produkter.

CBEs antagande om hur hushållsmedlemmar kan känna till varandras Human Capital samt preferenser är även exemplifierat i kontexten av Rynke. Konsumenterna i hushållet är inte alltid de som har preferens för Rynkeby, företaget nämner hur deras produkter i många fall attraherar barn, men konsumenterna ser till att preferenserna hos dessa blir tillgodosedda.

Genom att summera fallstudiens exempel på synergieffekter, så som de nämns av Priem, kan slutsatsen dras att CBE kan kopplas väl till juicebranschen. Synergieffekterna hanteras ej heller av RBV vilket antyder att det här finns möjlighet för CEB att komplettera Barneys teori för att förbättra hur den förklarar hushållens roll för att stärka en strategisk position.



### **6.3 Sammanfattning av studie**

Baserat på ovanstående analys har faktorer som påverkar liksom ej påverkar styrkan i Rynkebys strategiska position identifierats.

<b>Faktorer</b>	<b>Empirisk studie</b>	<b>Analys</b>	<b>Påverkar styrka i strategisk position</b>
<i>First- Mover Advantage</i>	Först med storskalig FC produktion.	Överförbar fördel i FC-produktion. Lågprisstrategi innehas sedan tidigare av Bravo.	Ja
<i>Late- Mover Advantage</i>	EMV kan observera konsumentpreferenser	Styrka i tidigare aktörers position undermineras.	Ja
<i>Time- Compression Diseconomies</i>	Lång historia av juiceproduktion	Ackumulerad juicekunskap.	Ja
<i>Path- Dependence</i>	Nå marginal snarare än skala	Svårt att ändra position.	Ja
<i>Kausal Tvetydighet</i>		Ej identifierbar	N/A
<i>Social Komplexitet</i>	Goda relationer till leverantörer.  Brister internt.	Relationer till leverantörer svårt att imitera.  Bristande kommunikation problematiskt.	Ja
<i>Öka konsumenters kunskap</i>	Har ej lyckats att öka konsumentkunskap.	Svagare position än i Danmark.	Ja
<i>Accelerera ackumuleringen av erfarenheter</i>	Gratisprover och erbjudanden.	Pris är viktigare än relation till produkt.	Nej
<i>Utnyttja tidigare kunskap om varumärket</i>	Konsumtion av EMV-produkt kan öka WTP på varumärket.	Human capital förbättras hos produkter med samma varumärke.	Ja
<i>Imitation av populära attribut</i>	EMV imiterar populära attribut.	Konsumenter mer benägen att konsumera EMV produkt.	Ja
<i>Tillgänglighet</i>	EMV har större chans att påverka placering på hyllan.	Fördelaktig placering höjer konsumtion.	Ja
<i>Utnyttja konsumentens produktspecifika kunskap över relaterade produkter</i>	Konsumenter som uppskattar Rynkeby 50, uppskattar relaterade juicealternativ.	Human capital kan minska kraven för konsumtion av relaterade produkter.	Ja
<i>Fokusera på specifik preferens inom hushåll</i>	Specifik preferens kan höja hela hushållets konsumtion.	Kan öka human capital hos resterande genom konsumtions- erfarenheter.	Ja

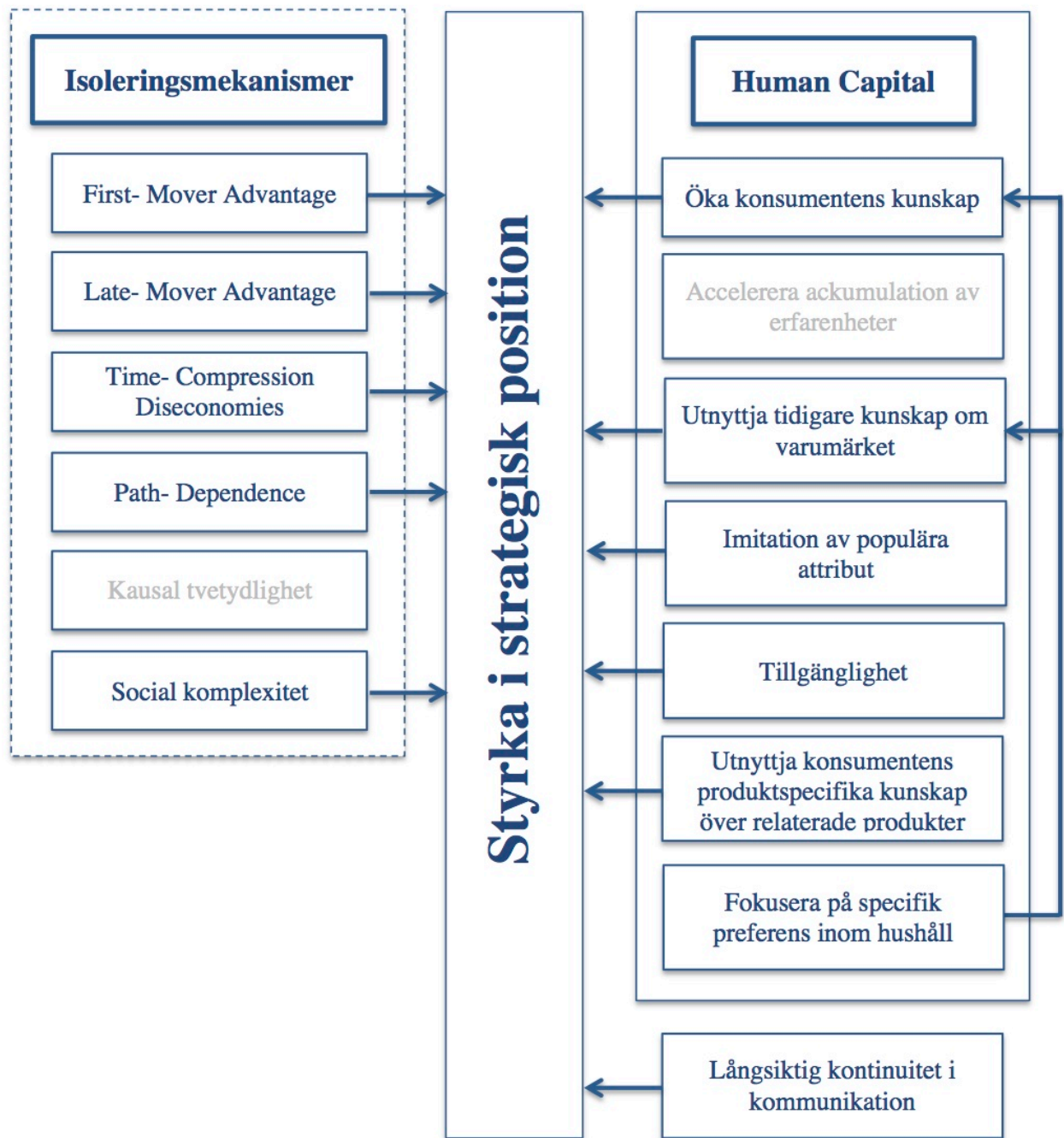
Tabell 3. Tabellen är en sammanfattning på de observationer och analyser som gjorts kopplat till faktorerna

## 6.4 Reviderat Ramverk

Nedan illustreras grafiskt de observationer som gjorts i ovanstående analys. Det reviderade ramverkets grundläggande struktur är identiskt med det preliminära vilket tidigare beskrivits i detalj. Skillnaderna som bör noteras är att *kausal tvetydighet* samt *accelererad ackumulation av erfarenheter* är borttagen baserat på den argumentation som förts i studiens analysdel.

*Fokusera på specifika preferenser inom hushåll* har fått sin pil omdragen för att illustrera hur den genom andra strategier påverkar Human Capital indirekt snarare än genom annorlunda strategi. Synergier inom hushåll blir alltså en faktor som påverkar implementeringen av CBE strategier snarare än en separat kategori av strategier.

För att ta hänsyn till hur tidsaspekten påverkar Human Capital har en ny strategi konstruerats, *Långsiktig kontinuitet i kommunikation*. För att separera denna nykonstruerade strategi från Priems är den placerad utanför den primära rutan som anger Human Capital strategier.



Figur 4. Reviderat ramverk vilket visar vilka faktorer som påverkar styrkan i Rynkebys strategiska position.

## 7. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

---

### 7.1 Slutsats

RBV faktorer kan påverka styrkan i strategiska positioner men att enbart titta på dessa faktorer ger upphov till slutsatser som ej är förenliga med verkligheten. Att nyttja CBE som komplement minskar denna problematik då RBVs svagheter när det kommer till att förklara varumärkets mottagande på den svenska marknaden kan hanteras om CBE faktorer inkluderas i analys. Slutsatsen dras därför att CBE är användbar inom Strategic Management.

Faktorer inom RBV som bedömts påverka styrkan i företags strategiska position är följande: *First Mover Advantage, Late Mover Advantage, Time Compression Diseconomies, Path Dependence samt Social Komplexitet*. För CBE har följande faktorer identifierats: *Öka konsumenters kunskap, utnyttja tidigare kunskap av varumärket, imitation av populära attribut, tillgänglighet, utnyttjande av konsumentens produktspecifika kunskap över relaterade produkter. Utnyttja specifik preferens inom hushåll* kan placeras inom *öka konsumenters kunskap samt utnyttja tidigare kunskap om varumärket* och är därför inte en separat faktor. Vidare har tidsaspekten identifierats som en viktig faktor inom CBE som teorin ej diskuterar i dagsläget. Detta motiverar konstruktionen av en ny CBE strategi, *långsiktig kontinuitet i kommunikation*, vilken tar fasta på denna faktor.

Praktiska slutsatser kan även dras kring hur Rynkeby bör hantera den svenska juicebranschen. Samma budskap inom kommunikationen hade varit fördelaktigt för att etablera sin profil hos konsumenter något som bevisats ha positiv effekt på företags strategiska position.

## 7.2 Diskussion

Som nämnts inledningsvis i denna studie har det traditionellt funnits olika sätt att se på faktorer som påverkar styrkan i en strategisk position. Med utgångspunkt i Rynkeby går det att stärka Adner och Snows antagande om att ett värdefullt resursinnehav inte är ensamt avgörande för att förstå styrka i en strategisk position. "We have been focusing on a lot of perspectives instead of the consumers" (Hemmingsen, 2014-11-27). Precis som Hemmingsen själv konstaterar har företaget ej i tillräcklig utsträckning beaktat efterfrågesidan vilket gett upphov till en svag strategisk position trots stort resursinnehav. Detta kan antas bidragit till uppkomsten av faktorer som RBV ej kan förklara vilket understryker vikten av en teori som hanterar efterfrågeperspektivet, CBE.

CBE har visat sig användbar då den i viss mån hjälpt till att förklara faktorer i fallstudien som RBV ej kunnat. Det finns alltså indikation på att kritiken som Priem (2007) för mot RBV är giltig och att CBE behövs för att få en bredare förståelse för vilka faktorer som påverkar styrkan i företags strategiska position. Det bör dock noteras att den efterfrågebaserade teorin framförallt lämpar sig som komplement och ej som teori ämnad att erbjuda ett fullständigt ramverk för att förklara faktorer. Efter fallstudien går det likväl att styrka den kritik som Priem & Butler (2001) för mot RBV då det visat sig att teorin, i detta specifika fall, uppvisar brister i att förklara verkligheten.

Konsekvensen av ovanstående är att CBEs användbarhet bestäms utifrån den extra förklaringsförmåga som erbjuds för varje givet fall efter att hänsyn tagits till den extra komplexitet som uppstår vid användning av teorin. Då målsättningen inte är att konstruera ett teoretiskt ramverk som kan förklara verklighetens samtliga faktorer, det är inte nödvändigt för en effektiv teori, så måste en avvägning göras. Avvägningen görs mellan nivån av

förklaringsfaktor som bedöms nödvändig för att generera värdefulla slutsatser och komplexiteten i analysen.

En central kritik mot CBE är Priems bristfälliga diskussion kring tidsaspekten och hur denna kan påverka företags styrka i sin strategiska position. Långsiktighet i de strategier som implementeras för att höja Human Capital verkar lika viktiga som ansträngningen bakom dessa något som blir tydligt i fallstudien. I fallstudien exemplifieras detta av Rynkebys relativt sett höga investering i varumärkeshöjande aktiviteter som dock frekvent skiftat form vilket antas ha bidragit till dåliga resultat och en svag strategisk position. Denna kritik kan hanteras genom att inkorporera föreslagen strategi "*Långsiktig kontinuitet i kommunikation*" eller en alternativ version av denna.

En intressant aspekt att beakta är skillnaden mellan Human Capital som konkurrensfördel och en traditionell produktionsbaserad konkurrensfördel är att den senare sällan är nackdel. Däremot kan man se i fallet hur Bravos starka Human Capital inom lågprissegmentet har en inlåsningseffekt när de vill ompositionera sig till premiumsegmentet. Detta kan innebära problematik för företag med starkt Human Capital då förändringar i marknaden kan ge upphov till nya optimala strategiska positioner som dock kan vara svåra att närma sig givet en stark, ursprunglig position. Detta kan jämföras med att en konkurrensfördel inom specifik produktionsteknik sällan innebär komplikationer för företaget även om marknaden och dess efterfråga ändras, så länge företaget har en intern vilja att förändras. Detta illustrerar även en essentiell skillnad mellan utbuds- och efterfrågesidan i att företag internt kan kontrollera utbudsidan till större grad relativt efterfrågesidan. Strategier kan implementeras likt de CBE beskriver men framgången hos dessa är mer osäkra än de internt riktade.

Vidare är det intressant att se hur en stor majoritet av de medverkande i fokusgrupperna föredrog Bravo över Rynkeby vid ett blindtest. Detta indikerar att det inte

enbart är Bravos Human Capital som avgör vid valet mellan de två juicemärkena. I förlängningen innebär detta att kraften av Human Capital inte skall överskattas i juicebranschen och även att Rynkebys roll som juiceexpert med överlägsen juiceproduktion kan vara en intern illusion, sett till svenska preferenser.

### **7.3 Förslag till vidare forskning**

På grund av den relativt begränsade tiden som varit aktuell för denna studien och den avgränsning detta lett till finns det anledning att bygga vidare på arbetet denna studie påbörjat.

Nedan kommer flertalet förslag till vidare forskning presenteras. Argumentet för den ovanligt stora mängden är att tidigare forskning är bristfällig och ett stort behov existerar när det gäller att utvärdera samt utveckla CBE. Hade CBE varit mer testad samt kritiserad hade detta inte varit nödvändigt och rekommendationen kring framtida forskning hade istället varit att ta teorin i nya riktningar.

Denna studie har ämnat testa hur användbar CBE är på juicemarknaden, och på detta vis testa bredden av dess förklaringsförmåga angående faktorer som påverkar styrkan i en strategisk position. Behovet kvarstår dock av fler studier av liknande karaktär. Detta gäller såväl inom branscher som uppvisar alla attribut Priem anser gynnsamma för teorins användbarhet, men likväl inom branscher av annan karaktär. Argumentationen är att studier av optimala branscher är användbart för att fastställa att det finns någon användbarhet över huvudtaget medan studier som undersöker alternativa branscher förbättrar teorins generaliserbarhet. Genom att se till alternativa branscher uppstår även möjligheten att testa CBEs strategier som ej varit applicerbara på juicebransch.

Som nämnts i diskussionen har Priem missat att diskutera tidsaspektens effekt på CBEs strategier och då given empiri antyder att en sådan effekt existerar kan detta anses vara



ett givande forskningsområde. När man ser till tidsaspekten kan det även vara intressant att se till hur lång tid det tar att förändra ackumulerat Human Capital och påverka hur konsumenter ser givet varumärke. Detta forskningsområde är av värde för att förstå den barriär Human Capital kan innebära vid strategisk positionering och slutsatser kan användas för att utveckla strategin som illustrerar tid som faktor.

## 8. REFERENSER

---

### 8.1 Akademisk litteratur och rapporter

Adner, R., Snow, D. 2010. *Old technology responses to new technology threats: demand heterogeneity and technology retreats*. *Industrial and Corporate Change*, 19; 1655-1675.

Alshwer, A., Priem, R. L., Ye, G. 2011. *Achieving Demand-Side Synergy From Strategic Diversification: How Combining Mundane Assets Can Leverage Consumer Utilities*. *Organization Science*, 23; 207-224.

Antonacopoulou, A., Chiva, R. 2007. *The social complexity of organizational learning: the dynamics of learning and organizing*. *Management Learning*, 38; 277-295.

Artman, K., De Craene Johansson, F., Wideland, S. 2012. *Vertikal Koordination mot Egna Märkesvaror*. Företagsekonomiska Institutionen, Lunds universitet.

Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. B. 1991. *Firms resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17; 99-120.

Barney, J. B. 1986. *Strategic facot markets: Expectations, luck, and business strategy*. *Management science*, 32; 1231-1241.

Becker, G. S. 1964. *Human Capital: a theoretical analysis, with special reference to education* (2nd ed). New York: Columbia University Press.

Bowman, C., Ambrosini, V. 2000. *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*. *British Journal of Management*, 11; 1-15.

Brandenburger, A. M., Stuart, H. W. 1996. *Value-based business strategy*. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5: 5-24.

Bryman, A., Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Carpenter, G., Nakamoto, K. 1996. *Impact of consumer preference formation on marketing objectives and competitive second mover strategies*. *Journal of consumer psychology*, 5: 325-358.

Carr, JC., Li, S., Priem, RL. 2011. *Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research*. *Journal of management*, 38: 346-374.

Carroll, C., Larkin, C. 1992. *Executive Information Technology: A Strategic Necessity at Motorola Codex*. *Information Systems Management*, 9: 21-29.

Coff, R., & Makadok, R. 2002. *The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground versus Reinventing the Wheel*. *Academy of Management*, 27; 10-13.

Cool, K., Dierickx, I. 1989. *Asset Stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, 35: 1504-1511.

Duan, X., Jin, Z. M. 2014. *Do Mobility Barriers Affect the Strategy-Performance Relationship?* Journal of Management Policy and Practice, 15:101-113.

Eisenhardt, K. M., Martin, J.A. 2000. *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, 21: 1105- 1121.

Foss, N. J., Hallberg, N. L. 2014. *How symmetrical assumptions advance strategic management research*. Strategic Management Journal, 35: 903- 913.

Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.

Holt, D. 1995. *How consumers consume: a typology of consumption practices*. Journal of consumer research, 1; 1-16.

Jonsson, S., Regnér, P. 2009. *Normative barriers to imitation: social complexity of core competences in a mutual fund industry*. Strategic Management Journal, 30; 516-536.

King, A. W. 2007. *Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of casual ambiguity and sustainable competitive advantage*. Academy of Management Review, 32; 156-178.

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lieberman, M. B., Montgomery, D. B. 1988. *First-mover advantages*. Strategic Management Journal, 9; 41-58.

Madhok, A., Li, S., Priem, R, L. 2010. *The resource-based view revisited: Comparative firm advantage, willingness-based isolating mechanisms and competitive heterogeneity*. European Management Review, 7; 91-100.

Porter, M. E. 1991. *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, 12: 95- 117.

Porter, M. E. 1979. *The Structure within industries and companies' performance*. The review of economics and statistics, 61: 214-227.

Priem, R. L. 2007. *A consumers perspective on value creation*. Academy of Management Review, 32: 219-235.

Priem, R. L., Butler, J. E. 2001. *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?*. Academy of management review, 26; 22-40.

Reed, R., and R. J. DeFillipi. 1990. *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*, Academy of Management Review, 15; 88-102.

Thurén, T. 1986. *Orientering i källkritik - Är det verkligen sant?* Stockholm, Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Tywoniak, S. 2007. *Making sense of the Resource-Based View?* School of Management, Queensland University of Technology.

Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the firm*. Strategic management journal, 5; 171-180.

Yin, R. K. 2007. Fallstudier: design och genomförande, Upplaga 1, Malmö: Liber AB.

## **8.2 Elektroniska källor**

AIJN, European Fruit Juice Association (2012). *Liquid Fruit, Market Report*.

<http://viewer.zmags.com/publication/51f30ae6#/51f30ae6/1>

Hämtat: 2014-11-18

Business Dictionary (2014). *Business to Business*.

<http://www.businessdictionary.com/definition/business-to-business-B2B.html>

Hämtat: 2014-12-17

Butikstrender (2014-11-19). Butikers egna varumärken lika populära som märkesvaror.

<http://www.butikstrender.se/butikers-egna-varumarken-lika-populara-som-marquesvaror/>

Hämtat: 2014-11-19

ICA handlarna (2013). *Från handelsförbund till självscanning*.

<http://www.ica-handlarna.se/Om-oss/Handelskraft-20131/Fran-handelsforbud-till-sjalvscanning/>

Hämtat: 2014-11-17

National Encyclopedin (2014). *EMV*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/emv>

Hämtat: 2014-11-18

Testfakta (2014-02-14). *Egna varumärken kan ge större valfrihet*.

<http://www.testfakta.se/guider-och-artiklar/livsmedel/egna-varum%C3%A4rken-kan-ge-st%C3%B6rre-valfrihet>

Hämtat: 2015-01-08

## 9. BILAGOR

---

### 9.1 Intervjumall

#### *Inledande*

- Berätta om din position inom företaget?
- Hur ser ägandet av Rynkeby ut från Arlas sida?
- Hur såg ert strategiska beslutsfattande ut när ni gick in i den Svenska marknaden?
- Hur skiljer era strategier sig åt mellan länder?
- Hur tycker du att juicemarknaderna skiljer sig åt i länderna?
- Vad innebär er nordiska strategi? → Hur skiljer era strategier sig åt mellan länder?

#### *RBV*

- Vad är Rynkebys kärnkompetens?
- Vilka interna resurser tror ni ger er konkurrensfördelar vid produktion av juice?
- Hur skapar ni värde i den vertikala kedjan?
- Hur kommer er kärnkompetens till uttryckt i verksamheten?
- Hur skapar ni värde i den vertikala kedjan? (processen från råvara till slutkonsument)
- Kan det vara problematiskt att överföra kärnkompetensen från Danmark till Sverige?
- Kan du förklara hur er kärnkompetens har utvecklats sedan 5 år tillbaka?
- Vad inom företaget tror du att konkurrenterna har svårt att kopiera?
- Finns det stora svårigheter för andra aktörer att träda in på marknaden?
- Gör ni och andra juiceaktörer något för att skydda er mot nya aktörer?
- Hur mycket inflytande har huvudkontoret på Rynkeby Sverige?
- Vilka är de största kostnaderna vid produktion av Juice, från frukt till slutkund?
- Har ni något inom organisationen (patent etc.) som gör att ni kan utnyttja era förmågor maximalt i företaget?



- Hur ser ni på förhandlingsläget mot leverantörer och kund (ICA, COOP), relativt konkurrenter?
- Hur skulle ni klassificera er produktionsstorlek i jämförelse med andra juice-företag i Sverige?
- Är det prispress på juicemarknaden?
- Anser ni att storlek har en betydelse för att vara konkurrenskraftiga?

### ***CBE***

- Hur ser konkurrensen ut på hyllorna?
- Vad har EVM för fördelar?
- Vilka är era största konkurrenter?
- Hur ser ni på risken att andra brands tar sig in i samma segment?
- Vilka konkurrenter liknar er i struktur, affärsmodeller och strategier?
- Anser ni att kreativitet (ny smak, ny förpackning etc.) får stor genomslagskraft på marknaden? Vad gör ni inom företaget för att anpassa er till detta?
- Finns det konkurrens från substitut i andra dryckesbranscher? (Annat än juice)
- Vad hade ni för tankar kring hur ni upplyste folk om märket i Sverige?
- Hur tror ni att ni blir uppfattade av konsumenter?
- Hur skulle ni vilja bli uppfattade?
- Hur genererar ni mer värde än konkurrenter till kunderna?
- Vilka kunder har ni idag? (vilka siktar ni på?)
- Hur svårt är det att nå olika segment med en produkt?
- Vad gjorde ni specifikt för att få konsumenter att pröva er produkt?
- Vad kan ni förmedla till konsumenter som era konkurrenter ej kan?
- Upplever ni att era konkurrenter lägger ner mer på marknadsföring jämfört med er?

- Är era kunder lojala?
- Hur insatta tror ni att era kunder är på kvaliteten ni erbjuder?
- Vad är tanken med Master Brand? Vad vill ni uppnå?
- Hur förändrar ett starkt varumärke kundernas priskänslighet.

*Vid behov har ovanstående intervjufrågor översatts till engelska.*

## 9.2 Frågor till fokusgrupper

- Vad tänker ni när ni dricker juicerna?
- Vilka juicer tror ni att ni druckit?
- Vilken är er favoritjuice?
- Vad är viktigast vid köp av juice?
- Varför köper ni juice?
- Vad tycker ni är substitut till juice?
- Vad får märkas som juice?
- Hur kommer du i kontakt med marknadsföring av juice?
- Vad tänker du på när du hör Rynkeby?
- Vad tänker ni på när ni hör Bravo?
- Hur ställer ni er till EMV idag, jämfört med fem år sedan?