



CHALMERS

Marknadsandel

En fallstudie om marknadsandelens betydelse för ett företag samt hur den kan beräknas

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

ANNIE CARLSSON
JOHANNA PERSSON

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2023
www.chalmers.se
Rapportnummer E2023:071

Rapportnummer E2023:071

Marknadsandel

En fallstudie om marknadsandelens betydelse för ett
företag samt hur den kan beräknas

ANNIE CARLSSON
JOHANNA PERSSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Entrepreneurship and Strategy
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2023

Marknadsandel

En fallstudie om marknadsandelens betydelse för ett företag samt hur den kan beräknas

ANNIE CARLSSON

JOHANNA PERSSON

© ANNIE CARLSSON, 2023

© JOHANNA PERSSON, 2023

Rapportnummer E2023:071

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2023

Göteborg, Sverige 2023

Marknadsandel

En fallstudie om marknadsandelens betydelse för ett företag samt hur den kan beräknas

ANNIE CARLSSON

JOHANNA PERSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Ständigt sker en tävling på marknader om marknadsandelar och konkurrensfördelar. Att veta sin position på marknaden är viktigt för strategiska beslut i ett företag. Att beräkna företags marknadsandelar har länge varit ett vanligt måttetal för förståelsen av företags tillväxtmöjligheter samt konkurrenssituation. Den enklaste definitionen av marknadsandel är den totala procentandel som ett företag har av den totala marknaden företaget verkar inom. Även om definitionen av marknadsandel i sig är relativt enkel att förstå blir den mer komplex att beräkna. Vad baseras egentligen beräkningen på och är resultatet pålitligt?

Således är syftet med studien att undersöka nyckeltalet marknadsandel och ta fram en modell för beräkning av marknadsandel. I studien diskuteras vilken betydelse talet marknadsandel har för fallföretaget och varför de är intresserade av nyckeltalet.

Studien har genomförts som en fallstudie med hjälp av litteraturstudier, intervjuer samt dokumentation. Intervjuer och dokumentation ansågs vara komplement till litteraturstudien. Ett bekvämlighetsurval användes för att fastställa respondenter, vilket landade i 6 personer på fallföretaget med skilda befattningar. Anledningen var att erhålla flera olika infallsvinklar, vilket resulterade i en bredare bild av situationen.

Den teoretiska referensramen bygger på vetenskaplig litteratur inom ämnesområdet och behandlar områdena beräkning av marknadsandel, marknadens potential och marknadsandel som strategisk variabel. Vidare i den teoretiska referensramen redogörs marknadsandel kopplat till lönsamhet, kundnöjdhet, leverantör och distributör. Den insamlade empirin bygger på den teori som presenterats i studien. För att därefter verkställa analysen jämfördes respondenternas svar mot den vetenskapliga grunden. Nämnvärt är att det fanns många likheter mellan teorin och empirin. Till sist besvarades frågeställningarna.

Studien resulterade i att en marknadsandel för hela fallföretaget inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Istället togs en modell fram för framtagning av marknadsandel inom ett segment. Beräkningsmodellen bygger på den enklaste definitionen av en marknadsandel, nämligen antal sålda enheter dividerat med totalt antal sålda enheter på den definierade marknaden. Slutligen, kom studien fram till att nyckeltalet marknadsandel som ensam parameter inte har någon betydelse för fallföretaget. Däremot kan det tillsammans med andra nyckeltal användas för att få en mer komplett bild av företagets prestation och framgång.

Nyckelord: Marknadsandel, marknadsdefinition, nyckeltal, strategier, tillväxt.

Göteborg, Sverige 2023

Marknadsandel

En fallstudie om marknadsandelens betydelse för ett företag samt hur den kan beräknas

ANNIE CARLSSON

JOHANNA PERSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

ABSTRACT

There is a constant battle for market shares and competitive advantages in markets. Knowing one's position in the market is important for strategic decision-making in a company. Calculating a company's market share has for a long time been a common metric for understanding growth opportunities and the competitive situation. The simplest definition of market share is the total percentage that a company holds of the total market in which the company operates. Although the definition of market share itself is relatively easy to understand, calculating it becomes more complex. What is the calculation based on, and is the result reliable?

Therefore, the purpose of this study is to investigate the key metric of market share and develop a model for calculating market share. The study discusses the significance of market share for the case company and why they are interested in the key metric.

The study has been conducted as a case study using literature reviews, interviews, and documentation. Interviews and documentation were considered as a complement to the literature review. Convenience sampling was used to determine the respondents, resulting in six individuals from the case company with different positions. The reason was to obtain multiple perspectives, resulting in a broader picture of the situation.

The theoretical framework is based on scientific literature in the field and covers areas such as market share calculation, market potential, and market share as a strategic variable. Furthermore, the theoretical framework explains market share in relation to profitability, customer satisfaction, suppliers, and distributors. The collected empirical data is based on the theory presented in the study. To conduct the analysis, respondents' answers were compared to the theoretical framework. It is worth noting that there were many similarities between the theory and the empirical data. Finally, the research questions were answered.

The study resulted in the finding that a market share for the entire case company cannot be reliably calculated. Instead, a model was developed for calculating market share within a segment. The calculation model is based on the simplest definition of market share, namely the number of units sold divided by the total number of units sold in the defined market. Lastly, the study concluded that market share as a sole parameter has no significance for the case company. However, when used together with other key metrics, it can provide a more comprehensive view of the company's performance and success.

Keywords: Market share, market definition, performance indicator, strategies, growth.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemidentifikation	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsningar	5
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Beräkning av marknadsandel	7
2.2 Marknadens potential	8
2.3 Marknadsandel som strategisk variabel	8
2.4 Marknadsandel kopplat till lönsamhet	9
2.5 Marknadsandel och kundnöjdhet	11
2.6 Marknadsandel, leverantör och distributör	11
2.7 Teorisammanfattning	12
3. Metod	14
3.1 Bakgrund till metodval	14
3.2 Fallstudie	15
3.3 Litteraturstudie	15
3.4 Intervjuer	16
3.4.1 Operationaliseringsschema	16
3.4.2 Urval av respondenter	17
3.5 Dokument	18
3.6 Validitet och reliabilitet	18
4. Empirisk insamling	20
4.1 Marknadsandel	20
4.1.1 Definition av marknadsandel	20
4.1.2 Beräkning av marknadsandel	20
4.1.3 Variabler för beräkning av marknadsandel	21
4.1.4 Osäkerheter kring marknadsandelar	22
4.2 Marknadsandel som strategisk variabel	23
4.3 Marknadsandel påverkan på lönsamhet	24
4.4 Marknadsandel påverkan på kundnöjdhet	25
4.5 Marknadsandel påverkan på leverantörer och distributörer	25
5. Resultat för uppskattning av marknadsandel	26
5.1 Metod för framtagning av marknadsandel	26

5.2 Beräkning av marknadsandel	27
5.2.1 Mjölkkonsumtion i Sverige.....	27
5.2.2 Datainsamling från fallföretaget	28
5.2.3 Resultat av beräkning.....	28
6. Analys.....	29
6.1 Marknadsandel.....	29
6.1.1 Definition av marknadsandel	29
6.1.2 Beräkning av marknadsandel	29
6.1.3 Variabler för beräkning av marknadsandel	30
6.1.4 Osäkerheter kring marknadsandelar.....	30
6.2 Marknadsandel som strategisk variabel	31
6.3 Marknadsandel påverkan på lönsamhet	32
6.4 Marknadsandel påverkan på kundnöjdhet.....	32
6.5 Marknadsandel påverkan på leverantörer och distributörer.....	33
7. Slutsats	34
7.1 Besvarande och egna reflektioner av frågeställning 1	34
7.2 Besvarande och egna reflektioner av frågeställning 2	35
7.3 Besvarande och egna reflektioner av frågeställning 3	36
7.4 Felkällor	37
7.5 Förslag till fortsatta studier	38
Referenslista	39
Bilagor	42
Bilaga 1 - Intervjuformulär	42
Bilaga 2 - Räkneexempel	44

1. Inledning

I inledningen presenteras en bakgrund till studien samt att fallföretaget FlexLink introduceras. Därefter identifieras problemområden där frågeställningar presenteras, vidare förklaras studiens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Samhället som vi lever i idag är präglat av en snabb teknologisk utveckling (Johansson, 2020). Flera industribranscher präglas av ett alltmer konkurrensutsatt företagsklimat där omgivningen förändras snabbt. Företag som lyckas stå stadigt på marknaden besitter konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter (Lee et al, 2002). Med anledning av den ökade konkurrenssituationen sker ständiga förändringar (Johansson, 2020). Det kräver att företag upprätthåller fungerande strategier för att utvecklas samt växa på marknaden.

Vid strategiska beslut i företag är det viktigt att inte bara gå på sin magkänsla (Bergström & Vesterberg, 2022). Anställda i företag baserar ofta sina beslut på sin hypotes utan att analysera den vidare vilket kan få konsekvenser vid stora beslut i ett företag. Historiskt har företag använt sig av en mängd olika strategier för att kunna växa och utvecklas på marknaden (Kristen, 2021). Tillväxtstrategi är en handlingsplan i syfte att öka sin marknadsandel och kan delas in i interna och externa tillväxtstrategier. Interna tillväxtstrategier är exempelvis organisk tillväxt och innovation medan förvärv är exempel på extern tillväxtstrategi.

Organisk tillväxt innebär att företaget växer genom att öka sin försäljning och utöka sin kundbas (Åstrand, 2021). Detta kan göras genom att öka produktionskapaciteten, förbättra marknadsföringen, expandera till nya geografiska områden, eller erbjuda nya produkter eller tjänster. Med innovation är syftet att skapa nya produkter eller tjänster genom att investera i forskning och utveckling (Kristen, 2021). Att kunna erbjuda innovativa produkter eller tjänster ger företag möjlighet att diversifiera sig från sina konkurrenter. Förvärv innebär att ett företag köper upp ett annat eller slås samman med andra företag. Det kan i sin tur ge synergier och stordriftsfördelar, såsom minskade kostnader eller en större marknadsandel. Ett exempel på företag som ökat sin marknadsandel genom förvärv är Coesia där de bland annat köpt upp företaget FlexLink. Det finns också många andra metoder som företag kan använda sig av för att kunna växa på marknaden.

FlexLink har i över 40 år levererat lösningar för effektivare och hållbarare produktion (FlexLink, 2023). Sedan starten har de tillverkat och sålt automatiserade materialhanteringssystem och erbjuder idag ett brett utbud av produkter och lösningar däribland conveyorsystem, monteringslinjer och flödeslösningar med målet att hjälpa företag optimera sin produktivitet och öka sin effektivitet. Bland deras kunder hittas till största del företag inom livsmedelsindustrin men också produktion inom läkemedel och papper, för att nämna några. Historien om FlexLink startade på SKF där Leif Lachinous utvecklade modulära

transportband i plast. Idén om ett företag med transportbandstillverkning presenterades 1979 av Lachoinus och verkställdes 1 januari 1980. Sedan dess har företaget växt fram genom nya produkter och marknader till vad de påstår sig vara idag, en marknadsledare inom transportbandstillverkning.

Två företag som verkar inom samma bransch är Carryline och Bosch rexroth (Carryline, 2023; Boschrexroth, 2023). De erbjuder också försäljning av transportband som en del i deras produktportfölj. Likt FlexLink är deras kunder verksamma inom bland annat livsmedel och läkemedel. Carryline tillverkar sina egna produkter och har återförsäljare över hela världen vilket gör dem till, enligt de själva, en ledande tillverkare av transportörer. Bosch rexroth säljer utöver transportörer inom produktion också hydrauliska lösningar. Inom nämnda områden hävdar sig Bosch rexroth vara världsledande.

Det företag som har den största enskilda andelen av en viss marknad är marknadsledare (Warner, u.å). Ett företag kan på en fragmenterad¹ marknad vara marknadsledare även då de har en liten del av den totala marknaden, men vanligtvis avses den som har störst inflytande och marknadsandel på marknaden som marknadsledare. Vid beräkning och förståelse av marknadsandel tas flera aspekter i beaktning. Det är viktigt att klargöra vilken tidsram som innefattas, är det en produktkategori eller flera samt vilket geografiska område som skall tas hänsyn till. Osäkerheten kring de olika aspekterna gör att ordet marknadsledare ibland blir förvirrande medan det i fall där aspekterna är säkra kan leda till mer precisa påståenden. Ett exempel som ges i artikeln av Warner (u.å) är att en tidning kan hävda sig vara “den mest lästa tidning” eller “den mest sålda tidningen”. Vem som är marknadsledare i ett sådant fall beror på ordval och på vad som tas i beaktning. Som ovan text lyder är alla tre företag verksamma av transportörer inom produktion där alla påstås vara marknadsledare utan någon specifik förklaring till varför, vilket som Warner (u.å) nämner kan bli vilseledande.

1.2 Problemidentifikation

Bakgrunden leder oss in på problemet hur ett företag egentligen kan påstå sig vara marknadsledare när det inte finns någon tydlig definition på vad som ska tas i beaktning. Att beräkna företags marknadsandel har länge varit ett viktigt måttetal för förståelsen av ett företags konkurrenssituation och tillväxtmöjligheter. Den enklaste definitionen av marknadsandel är den totala procentandel ett företag har av den totala marknaden företaget verkar inom (Cooper, 1993). Det är därför viktigt att vara noggrann med vilken marknad ens företag faktiskt verkar inom (Warner, u.å). Även om definitionen av marknadsandel i sig är relativt enkel att förstå blir den mer komplex att beräkna. Då många företag har flera produktsegment och tjänster får det betydelse vid bestämmandet av konkurrenter och marknaden, vilket i sin tur gör det svårt att beräkna marknadsandelen.

¹ Fragmenterad är synonym för sönderdelad

Frågeställning 1: Hur kan en marknadsandel beräknas på ett tillförlitligt sätt för fallföretaget?

Det har länge inom marknadsföringsforskningen varit ett problem att korrekt specificera marknadsandelsmodeller (Brodie & Kluyver, 1984). Det pågår en debatt om vilka modeller som lämpar sig bäst för att beräkna marknadsandelar. Det finns idag modeller som inte uppfyller de grundläggande egenskaperna som en marknadsandel har. Nämligen att den beräknade marknadsandelen ska ha ett värde mellan noll och ett, samt att summan av samtliga marknadsandelar skall bli ett på en marknad.

Fallföretaget FlexLink påstår att det är komplext att fastställa deras marknadsandel. En betydande roll i detta är att många av deras konkurrenter delvis erbjuder liknande produktionslösningar, men också andra typer av produkter som inte är relevanta i jämförelse med FlexLink. Fallföretaget är intresserade av att växa och ta nya marknadsandelar globalt. Därför efterfrågar de en metod som kan hjälpa dem att estimerar sin marknadsandel i olika industrier och länder.

Frågeställning 2: Hur kan en metod för att beräkna marknadsandelar utvecklas och anpassas för att beräkna fallföretagets marknadsandel i Sverige, i andra länder och industrisektorer?

Kotler et al. (2016) påstår att det finns fördelar för företag att veta sin marknadsandel. Bland annat i arbetet mot att bli konkurrenskraftiga och att det kan användas som ett verktyg vid olika typer av externa förhandlingar. Vidare påstår han att marknadsandelen kan göra det lättare att få en bild över hur organisationen utvecklas på marknaden samt förhåller sig till sina konkurrenter. Att veta företagets marknadsandel kan ge kunskap om företagets plats på marknaden. Det kan skapa en bild av vilka möjligheter som finns, som tillsammans med andra nyckeltal gör det möjligt att kartlägga hur företaget kan växa.

Frågeställning 3: Vad har det för betydelse för fallföretaget att veta sin marknadsandel?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka nyckeltalet marknadsandel och ta fram en metod för beräkning av marknadsandel. I studien diskuteras vilken betydelse talet marknadsandel har för fallföretaget och varför de är intresserade av talet.

1.4 Avgränsningar

Studiens omfattning har begränsats till produktionslinjer inom den svenska mjölkmarknaden av två huvudsakliga skäl. För det första är fallföretaget väl etablerat inom denna marknad, vilket innebär att det finns en stark grund av kunskap och erfarenhet att bygga vidare på. För

det andra är tillgången till relevant och lättillgänglig information om den svenska marknaden mer tillfredsställande jämfört med andra marknader.

2. Teoretisk referensram

I kapitlet framförs relevanta teorier för studiens problemformulering. Den teoretiska referensramen behandlar områden som beräkning av marknadsandel, marknadens potential och marknadsandel som strategisk variabel. Samt marknadsandel kopplat till lönsamhet, kundnöjdhet, leverantör och distributör. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av teorin i form av en tabell.

2.1 Beräkning av marknadsandel

Marknadsandelar betecknar andelen av den totala marknadens försäljning under en viss period och i ett givet geografiskt område (Cooper, 1993). Det är vanligt förekommande att beräkningen baseras på omsättning men kan också baseras på exempelvis antal sålda enheter. Liknande resonemang för Hayes (2022) som påstår att en beräkning av marknadsandel görs enklast genom att ta företagets försäljning dividerat med totala försäljningen på marknaden.

Branschorganisationer tillhandahåller ofta information om totala försäljningssiffror på en marknad (Kotler et al., 2016). Det finns också företag som säljer sådana rapporter då det är svårt att på egen hand hitta totala försäljningssiffror. Skribenterna lyfter upp att företag som säljer till andra företag (B2B) ofta har svårare att få tag på relevant information och rättvisande siffror för att kunna beräkna sin marknadsandel. Vilket i sin tur kan leda till missvisande resultat.

Cooper (1993) förklarar att det finns andra, mer komplexa, modeller för beräkning av marknadsandelar. De blir mer komplexa eftersom det används statistiska uträkningar för att bestämma parametrarna till modellerna (Kutner et al., 2005). Modeller för marknadsandelar överlappar med andra modeller som exempelvis marketing-mix, ekonometriska- och försäljningsmodeller, men erbjuder en mer systematisk förståelse av hur marknadsföring påverkar den konkurrensutsatta marknaden (Cooper, 1993). Beräkningar med dessa modeller kan resultera i värden mindre än noll eller större än ett, vilket inte är användbart. Modellerna kan dock bli användbara genom att sätta in begränsningar vid beräkning av marknadsandelen (Naert & Weverbergh, 1981). Vidare förklarar Cooper (1993) att summan av alla marknadsandelar inom samma bransch kan överstiga 100 procent.

När ens marknadsandel ska definieras och beräknas måste tre problem redas ut. De nämns av Catry och Chevalier (1974) vara

- Med vilka varumärken konkurrerar vår produkt?
- Vilken är vår marknad?
- Vilket försäljningsmått ska användas? (ex. omsättning, orderantal, antal enheter sålda, användning av produkten)

Det är viktigt att definiera marknaden korrekt för att kunna beräkna marknadsandelen på bästa sätt (Catry & Chevalier, 1974). Exempelvis behöver vilka produkter som anses vara

konkurrenter i en specifik marknad identifieras. Ibland kan produkter som skiljer sig från varandra ändå ses som konkurrenter, exempelvis då produkterna konkurrerar om plats eller när de är substitut till varandra. Vidare ska geografisk, socioekonomisk och/eller beteendemässig demografi samt tidsperiod tas hänsyn till för att definiera marknaden. Tidsaspekten är viktig att ta hänsyn till då marknadsandelar varierar över tid.

Marknaden kan å ena sidan inkludera alla leverantörer som säljer produkter med samma eller liknande egenskaper, alternativt produkter som köps för samma användning av kunderna. Å andra sidan kan marknaden delas upp i två eller flera marknader för en och samma produkt. Ett exempel på det som nämns i Catry och Chevalier (1974) artikel är ketchup som kan säljas till slutkund via grossister men också till restauranger som i sin tur ger bort ketchupen till sina kunder. Här beskrivs distributionskanaler vara viktiga vid definitionen av marknaden och beräkning av marknadsandelen.

2.2 Marknadens potential

Den totala marknadspotentialen är den maximala försäljningen som är tillgänglig för företag på en marknad under en given tidsperiod (Kotler et al., 2016). Genom att använda data från befintliga företag kan den totala marknadspotentialen uppskattas genom att multiplicera det potentiella antalet kunder med medelvärdet av kvantiteten vid varje köptillfälle, multiplicerat med det aktuella priset. Det går också kombinera med, eller enbart använda, primärdata samlad för syftet att räkna ut medelvärdet.

Det går att uppskatta marknadspotential för geografiskt område med en metod kallad “market build up method” (Kotler et al., 2016). “Market build up method” används främst vid B2B och syftar till att identifiera potentiella kunder samt estimerar hur mycket de kan/vill handla (Kotler et al., 2016). Metoden ger tillförlitliga resultat om dessa kunder har identifierats och en bra uppskattning har gjorts. Det är dock ofta svårt att samla in sådana data. I ett exempel av Kotler et al. (2016) nämns NACE-koder², enkäter och uppskattningar som alternativa tillvägagångssätt för att ta reda på marknadens potential.

2.3 Marknadsandel som strategisk variabel

Ett företag som besitter en stor marknadsandel menar Ehrenberg et al. (1990) samt Liu och Yang (2009) erhåller två viktiga fördelar. Dels kundtillgångar i form av en stor kundbas och lojalitet, dels produktresurser i form av en mer varierad produktportfölj samt fler distributionskanaler. Av denna anledning använder många företag nyckeltalet marknadsandel som en strategisk tillgång. Även Parsons och Schultz (1976) framhäver att många företag

² NACE står för statistical classification of economic activities in the european community. Koder för att dela in företag i branscher, i Sverige används SNI-koder.

använder nyckeltalet marknadsandel för att mäta företagets framgång. Det påstås vara ett viktigt verktyg för att förstå marknads- och konkurrensstrukturer (Cooper, 1993).

Catry och Chevalier (1974) betonar vikten av att utvärdera och integrera marknadsandel på ett genomtänkt sätt i företagets marknadsstrategi och inte bara använda marknadsandelen som en enkel indikator på företagets aktiviteter. Bhattacharya et al. (2022) hävdar å ena sidan att företag kan använda marknadsandel för att upprätta marknadsföringsmål samt mäta sin prestation. Resultaten från Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) studie menar å andra sidan att en marknadsföringsstrategi inte kan upprättas av marknadsandelar i sig.

Beroende på hur marknadssituationen ser ut kan marknadsandel som en strategisk prestations variabel vara användbar i skild omfattning (Edeling & Himme, 2018). I allmänhet bör marknadsandel kopplat till strategier vara av viktigare betydelse för företag inom tillverkningsindustrin gentemot serviceindustrin. Skribenterna påpekar att måttet är ett mer relevant mått för företag som säljer direkt till konsumenter (B2C).

2.4 Marknadsandel kopplat till lönsamhet

Marknadsandel används ofta för att sammanfatta ett företags lönsamhet och hur bra det presterar (Weiss, 1968). Bhattacharya et al. (2022) beskriver hur marknadsandel är kopplat till ett företags lönsamhet men menar att många inte förstår hur det är sammanlänkat. Vidare menar skribenterna att även då marknadsandel och företags lönsamhet på ett sätt är sammanlänkade är det emellertid viktigt att förstå att det inte finns något direkt förhållande mellan dem. Tre mekanismer lyfts därefter fram som beskriver den indirekta sammanlänkningen mellan lönsamheten och marknadsandel.

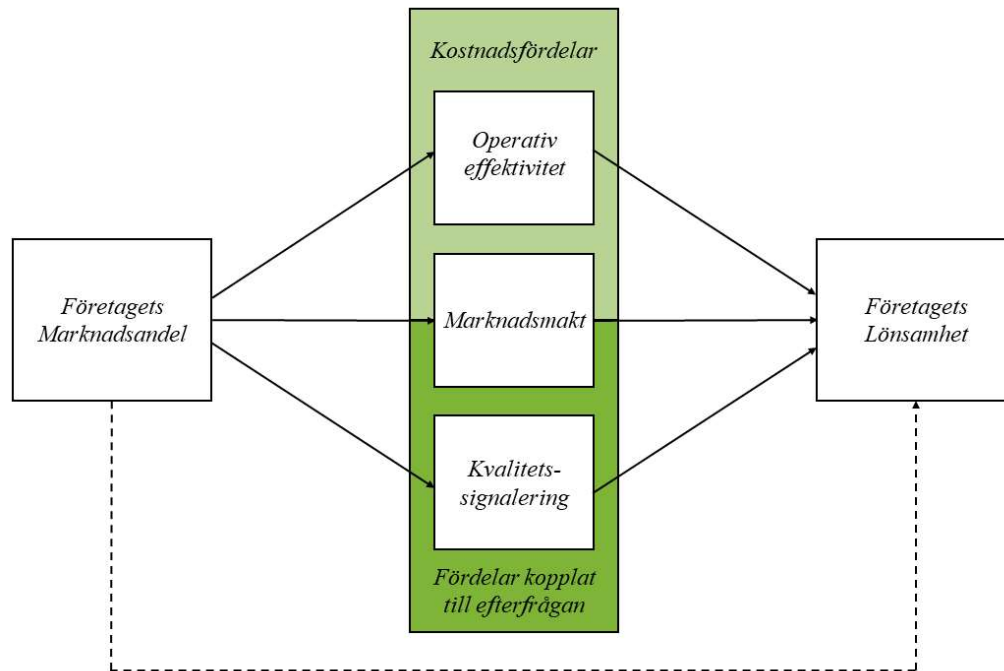
Den första beskrivs vara företags makt på marknaden (Bhattacharya et al., 2022). Ju mer makt ett företag har på en marknad, desto mer kan de påverka priset samt ha kontroll över tillgång och efterfrågan. Försättningsvis kan företag, som kan ta ut högre priser än sina konkurrenter, öka sin omsättning. Boulding och Staelin (1990) påstår dock att marknadsandel inte har någon direkt koppling till marknadsmakt. "Chicago-skolan" ifrågasätter också kopplingen till marknadsmakt och påstår istället att marknadsandelar är ett resultat av effektiviteten i ett företag (Bhattacharya et al., 2022).

Det leder oss in på den andra mekanismen som är att marknadsandel kan leda till ökad lönsamhet genom en ökad operativ effektivitet (Bhattacharya et al., 2022). Ju högre effektivitet desto lättare har företaget att sälja kvalitet till lägre priser än sina konkurrenter, vilket i sin tur leder till större efterfrågan av företagets produkter och således en ökad vinst.

Den tredje och sista mekanismen som nämns är att lönsamheten kan öka genom att marknadsandelen signalerar att företagets produkter och tjänster är av god kvalitet (Bhattacharya et al., 2022). Empiriska studier visar att kunder många gånger inte själva kan avgöra huruvida produkten är av god kvalitet och därför litar på det majoriteten köper. Ett

företag som signalerar hög kvalitet kan följaktligen reducera kundförluster och öka framtida efterfrågan, vilket därmed kan leda till ökad lönsamhet.

Nedan visas sambandet mellan marknadsandel och lönsamhet, samt beskrivs den indirekta kopplingen enligt Bhattacharya et al. (2022).



Figur 1: Indirekt sammanlänkning mellan marknadsandelar och lönsamhet.

I Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) slutsatser hävdar de emellertid att lönsamhet inte alltid hänger ihop med en stor marknadsandel. Skribenterna menar att även om företags mål är att göra en hög vinst så är det inte alltid förenligt med höga försäljningssiffror och en stor marknadsandel. Det påstås även av Kotler et al. (2016) som förklarar att när konkurrenter ska analyseras bör tre variabler undersökas:

- *share of market* - marknadsandel
- *share of mind* - det första företags kund kommer att tänka på, på den givna marknaden
- *share of heart* - det företags kund helst vill handla av

Generellt menar Kotler et al. (2016) att om ett företag har en stadig *share of mind* och *share of heart*, kommer det leda till en ökning av marknadsandelar och lönsamhet. Vidare diskuterar skribenterna att en andel kan vara värd tiotusentals miljoner men att det automatiskt inte leder till högre lönsamhet. Det gäller speciellt för företag som kräver mycket arbetskraft, ofta serviceföretag, eftersom de ändå inte kommer ta del av stordriftsfördelar. En ökning av marknadsandelar leder följaktligen till ökade kostnader och därför behöver det inte leda till ökad lönsamhet i företaget. Skribenterna diskuterar också att det finns en optimal marknadsandel i förhållande till lönsamhet.

2.5 Marknadsandel och kundnöjdhet

Ehrenberg och Goodhardt (2002) förklarar att företag med en stor marknadsandel ofta har stark kundlojalitet. I slutsatsen från Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) egna studie menar de emellertid att företag med små marknadsandelar kan ha stark kundlojalitet genom att använda sig av andra strategier.

Kundnöjdhet är avgörande för företagets överlevnad och ökad marknadsandel kan leda till stordriftsfördelar (Anderson et al., 1994). En effekt av stordriftsfördelar är att företag kan ta ut lägre priser och möjlighet att erbjuda kunden ett högre värde, vilket i sin tur kan leda till ökad kundnöjdhet. Skribenterna lyfter emellertid upp en annan aspekt av kundnöjdhet relaterat till marknadsandel. Då marknadsandelen ökar kan det leda till en större kundgrupp och därmed uppstår en utmaning att erbjuda dem bra service. Detta nämner Anderson et al. (1994) är mer kritiskt när produkten som säljs kräver mer kundspecifik service, med andra ord när kundernas preferenser är mer heterogena. Vid branscher som är mer odifferentierade och kundernas preferenser mer homogena är det mer troligt att ökad marknadsandel har en positiv effekt på kundnöjdheten. De företag som lyckas ha en hög marknadsandel och hög kundnöjdhet kan sålunda glädjas med stordriftsfördelar samt storleksfördelar.

Anderson et al. (1994) har undersökt förhållandet mellan marknadsandel och kundnöjdhet vidare då en studie året innan indikerade på att det fanns en negativ koppling däremellan. Det de fann utav att studera kundnöjdhet och marknadsandel hos 77 olika företag från ett år till ett annat var att det verkade ha en negativ påverkan likt studien året innan påvisat. Negativt i den bemärkelsen att högre marknadsandel också leder till sämre kundnöjdhet. Anderson et al. (1994) slutsatser är att en mer differentierad strategi kan leda till färre marknadsandelar samt att målet att öka marknadsandelar inte alltid är förenligt med kundnöjdhet.

2.6 Marknadsandel, leverantör och distributör

Porter (1980) påstår att företag gynnas av att ha en hög marknadsandel då det kan öka förhandlingsstyrkan gentemot leverantörer. Han menar att företag med stor marknadsandel ofta förknippas med stora företag vilket innebär att de kan köpa in stora volymer av produkter till ett lägre pris jämfört med mindre företag, som vanligtvis köper in mindre volymer.

Vidare poängterar Boulding och Staelin (1990) att en hög marknadsandel möjligtvis kan leda till att företag kan kontrollera sina leverantörer och distributörer. Det kan de göra genom bland annat att förhandla till sig låga inköpspriser och höga försäljningspriser. Skribenterna nämner dock också att det finns andra faktorer som inte är relaterade till marknadsandel som kan påverka inköp- och försäljningspriset. Exempelvis tillgång till råmaterial och standardisering av komponenter.

Efter genomförd undersökning kom Boulding och Staelin (1990) fram till att marknadsandelen, som enskilt nyckeltal, inte medför kontroll över leverantörer och distributörer och därmed inte

minskade kostnader eller ökade försäljningsintäkter. För att marknadsandelar skall kunna bidra till fördelar som att kunna kontrollera inköps- och försäljningspris måste företagen ha en gynnsam ställning gentemot leverantörer och distributörer.

2.7 Teorisammanfattning

Den teoretiska referensramen har sammanfattats i nedan tabell. Ämnesområdena baseras på rubrikerna i detta kapitel, den teoretiska referensramen. Varje ämnesområde har sammanfattats genom slutsatser, där teorin är ansluten till tillhörande referens. Tabellen skapades för att underlätta operationaliseringen (se kapitel 3.4.1 Operationaliseringsschema) samt alstra validitet för studien.

Ämnesområde	Sammanfattning	Referens
Marknadsandel	- Marknadsandel = andelen av den totala marknads försäljning	(Cooper, 1993) (Hayes, 2022)
	- Faktorer för beräkning, exempelvis omsättning eller antal sålda enheter - Kvoten kan bli större än 1	(Cooper, 1993)
	- Marknaden måste definieras korrekt för att kunna beräkna en pålitlig marknadsandel	(Catry & Chevalier, 1974)
	- Marknadspotentialen är den maximala försäljningen som är tillgänglig för företag - Svårt att samla in data för att beräkna marknadsandel för företag inom B2B	(Kotler et al., 2016)
Strategisk variabel	- En stor marknadsandel kan ge fördelar som kundlojalitet, varierad produktportfölj och fler distributionskanaler, och därav används talet som en strategisk tillgång	(Ehrenberg et al., 1990) (Liu & Yang, 2009)
	- Talet marknadsandel kan användas för att mäta företags framgång	(Parsons & Schultz, 1976) (Bhattacharya et al., 2022)
	- För att använda marknadsandelen som en strategisk variabel bör företaget utvärdera och integrera den på ett genomtänkt sätt i sin marknadsstrategi.	(Catry & Chevalier, 1974)
	- Marknadsföringsstrategier kan inte upprättas av marknadsandelar i sig	(Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016)

Tabell fortsätter på nästa sida

Ämnesområde	Sammanfattning	Referens
Strategisk variabel	- Medvetenhet om marknadsandel är särskilt viktigt för tillverkningsföretag och B2C-företag	(Edeling & Himme, 2018)
Lönsamhet	- En stor marknadsandel kan bidra till lönsamhet genom makt, operativ effektivitet och god kvalitet - tre mekanismer som har en indirekt koppling till varandra	(Bhattacharya et al., 2022)
	- Lönsamhet hänger inte alltid ihop med en stor marknadsandel	(Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016) (Kotler et al., 2016)
Kundnöjdhet	- Stor marknadsandel är ofta sammankopplat med stark kundlojalitet	(Ehrenberg & Goodhardt, 2002)
	- Även företag med små marknadsandelar kan ha stark kundlojalitet	(Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016)
	- Målet att öka marknadsandelar är inte alltid förenligt med kundnöjdhet.	(Anderson et al., 1994)
Leverantör och distributör	- Stor marknadsandel kan ge ökad förhandlingsstyrka gentemot leverantörer	(Porter, 1980)
	- Stor marknadsandel kan möjligtvis påverka företags kontroll över leverantörer och distributörer	(Boulding & Staelin, 1990)

Tabell 1: Teorisammanfattning

3. Metod

I nedan kapitel redogörs tillvägagångssätt och metoder av vetenskaplig grund som har använts för att besvara studiens frågeställningar. En fallstudie har genomförts med företaget FlexLink som fallföretag. Fallföretaget har tillsammans med andra metoder såsom en litteraturstudie samt datainsamling i form av intervjuer och dokumentation använts som utgångspunkt för att kunna besvara studiens frågeställningar. I slutet av metodkapitlet presenteras studiens validitet och reliabilitet.

3.1 Bakgrund till metodval

Kvantitativ forskning och kvalitativ forskning är två skilda forskningsverktyg som är användbara för att gruppera samt bedöma olika forskningsmetoder (Bell et al., 2019). Kvantitativ forskning är en metod som fokuserar på att samla in och analysera numeriska data, för att sedan använda statistiska tekniker för att undersöka relationer mellan variabler. Patel och Davidsson (2019) nämner också att det finns två olika typer av statistik, deskriptiv och hypotesprövande statistik. Den *deskriptiva statistiken* är en metod för att sammanfatta och beskriva data för att belysa forskningsproblemet. För att utvärdera statistiska hypoteser används i stället *hypotesprövande statistik*. Vidare förklarar Bell et al. (2019) att experiment, simuleringar och enkäter med slutna frågor är frekvent använda metoder inom kvantitativ forskning. Målet med en metod av kvantitativ karaktär är att samla in högsta möjliga antal utfall för att skapa en bredd, jämföra och hitta ett samband mellan experimenten (Eliasson, 2010).

Därefter förklarar Bell et al. (2019) att kvalitativ forskning å ena sidan avser en metod som fokuserar på att samla in och analysera data i form av skrivna eller talade ord, å andra sidan bilder. Denna typ av forskning används för att undersöka områden mer ingående för att skapa en djupare förståelse av den insamlade kunskapen (Patel & Davidsson, 2019). Tilläggas kan att kvalitativ forskning förhåller sig till ett induktivt perspektiv, vilket innebär att fokus läggs på skapandet av teorier (Bell et al., 2019). Vilket medför att hypotesen och slutsatsen av en induktiv ansats formas av forskning och analys. Vanligt förekommande metoder för kvalitativ forskning är litteraturstudier och intervjuer med öppna frågor.

Anmärkningsvärt är att skillnaderna och likheterna mellan de olika egenskaperna hos kvantitativ och kvalitativ forskning inte är så tydliga som ovan text antyder (Bell et al., 2019). Därtill kommer ”mixed methods research” som beskrivs av författarna som en kombination av användandet av kvantitativ forskning och kvalitativ forskning i en och samma studie.

I denna studie har kvantitativa och kvalitativa metoder tillämpats, även kallat abduktiv ansats (Bell et al., 2019), för att besvara studiens frågeställningar. Studien är uppdelad i två delar, en kvalitativ undersökning och en kvantitativ undersökning. Den första delen innebar att undersöka talet marknadsandel. Den andra delen innebar istället att beräkna en marknadsandel och för att möjliggöra det behövdes insamling av kvantitativa data. Här tillämpades den deskriptiva statistiken. Den kvalitativa undersökningen grundades på litteraturstudier och

intervjuer. Den kvantitativa undersökningen bestod i sin tur av dokument tillhandahållen från fallföretaget i form av register och statistik.

3.2 Fallstudie

En fallstudie har använts som metod för att genomföra studien, då det lämpar sig både för kvalitativa- och kvantitativa metoder (Yin, 1981). I denna studie har företaget FlexLink använts som fallföretag. Studien förklarar en situation genom att besvara ett antal frågeställningar, vilket är vanligt förekommande inom fallstudier. Användandet av "hur" i frågeställningarna är också vanligt förekommande i fallstudier. Av dessa anledningar ansågs fallstudieundersökning vara passande.

Studien hade tydliga mål avseende till varför den genomfördes, i och med att nyckeltalet marknadsandel har analyserats och beräknats. Även detta styrker användandet av en fallstudie (Benbasat et al., 1987). Målet med fallstudien var att analysera nyckeltalet marknadsandel utifrån flera olika perspektiv samt komma fram till en enklare metod för att beräkna en marknadsandel och utifrån det beräkna marknadsandelen för fallföretaget. Ännu en anledning till att en fallstudie var relevant i denna undersökning var att det behövdes djupare kunskap inom ämnesområdet marknadsandel. Det är då vanligt förekommande att använda sig av en fallstudie (Benbasat et al., 1987). En fallstudie tenderar att ge en mer detaljerad och ingående förståelse av ett specifikt område.

Att använda fallstudie som metod medför både för- och nackdelar (Benbasat et al., 1987). En fördel är att det ger en djupare förståelse om ämnesområdet, vilket har diskuterats ovan. Fallstudier gör det också möjligt att applicera flera skilda metoder i undersökningen samt att fallstudien inte begränsar urvalet av metodkombinationer. En nackdel med fallstudier är att objektiviteten begränsas då flera människor med olika erfarenheter och kunskap påverkar resultatet. Ytterligare en nackdel är att fallstudien enbart undersöker ett fall. Vilket innebär att resultatet kan påverkas, exempelvis, av fallföretagets organisationskultur och strategier. Dessa nackdelar har tagits hänsyn till under studiens gång för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. Studiens attribut överensstämmer med de teorier som gäller för fallstudier samt fördelarna med fallstudier. Detta medförde att metoden ansågs passande att använda

3.3 Litteraturstudie

Inhämtad kunskap från källor, exempelvis böcker, tidskrifter, artiklar och rapporter karaktäriseras av litteraturstudier (Patel & Davidsson, 2019). Syftet med litteraturstudien var att inhämta och samla information till teorin. Litteraturstudien var en central del i studien och avsåg till att öka trovärdigheten genom att integrera resultaten, frågeställningarna och diskussionen med befintlig litteratur (Bell et al. 2019). Litteraturstudien realiserades främst genom användandet av böcker och vetenskapliga artiklar.

Vetenskapliga artiklar har hämtats från bland annat Chalmers biblioteks databas samt Google Scholar. Böckerna har erhållits i största utsträckning från Chalmers bibliotek. För att underlätta sökandet av relevanta källor användes sökord som exempelvis marknadsandel, "market share" och "market share models". Litteraturstudien utfördes kontinuerligt under studiens arbetsprocess.

3.4 Intervjuer

Intervjuer ansågs vara en relevant metod att använda för insamling av empirin då den första delen av studien var av kvalitativ ansats. Intervjuer är en av de mest använda metoderna inom kvalitativ forskning (Bell et al. 2019). Metoden gynnar flexibilitet, vilket gör intervjuer så användbara. Genom intervjuerna har användbar information samlats in via respondenternas uppfattningar och viktiga kvaliteter kopplade till frågeställningarna identifieras. Intervjuerna gjorde det möjligt att analysera och diskutera olika slutsatser utifrån resultatet. Anmärkningsvärt är att respondenternas uppfattningar är baserade på egna åsikter och upplevelser, vilka betraktas som subjektiva.

Efter genomförd teoretisk referensram formulerades, definierades och antecknades frågorna för intervjuerna ned. Detta gjordes med hjälp av ett operationaliseringsschema och beskrivs mer ingående i nästa avsnitt. Intervjuer är en mycket flexibel metod då det ger möjlighet till att ändra eller lägga till frågor och ställa dem i den ordning som anses lämplig under intervjutillfället (Patel & Davidsson, 2019). Detta medför en minskad grad av standardisering och strukturering, också benämnt semistrukturerade intervjuer (Patel & Davidsson, 2019). Intervjumetoden ansågs vara lämplig då den ger respondenten ökad möjlighet till att svara fritt, med egna ord. Samt att svaren kan jämföras på ett strukturerat och tydligt sätt, vilket ansågs vara avgörande för studiens syfte.

3.4.1 Operationaliseringsschema

Genom operationalisering skapades en koppling mellan studiens teori och den empiri som undersöktes (Holme & Solvang, 1997). För att säkerställa att studiens teorin anknöt till empirin utformades ett operationaliseringsschema, se *tabell 2*. Operationaliseringen i denna studie bygger på rubrikerna från den teoretiska referensramen. Detta för att skapa en direkt koppling mellan varje ämnesområde, från teori till empiri. Denna process förenklades genom att *tabell 1: teorisammanfattning* (se avsnitt 2.7 Teorisammanfattning) fastställdes i ett tidigare skede.

Inom varje ämnesområde har indikationer identifierats. Dels för att uppmuntra respondenterna till reflektion och dels för att öka sannolikheten att erhålla ett mer detaljerat svarsunderlag. Utifrån indikationerna formulerades sedan intervjufrågorna. Samtliga intervjufrågor presenteras i *bilaga 1*. Slutligen har referenser från den teoretiska referensramen associerats med indikationerna för att tydliggöra kopplingen mellan teori och empiri. Även denna process

förenklades genom att använda *tabell 1: teorisammanfattning* (se avsnitt 2.7 Teorisammanfattning).

Ämnesområde	Indikationer	Fråga	Referenser
Marknadsandel	- Uppfattning - Beräkning - Osäkerhet	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	(Cooper, 1993) (Hayes, 2022) (Catry & Chevalier, 1974) (Kotler et al., 2016)
Strategisk variabel	- Företags prestation - Strategiskt tillgång - Relevans	3.1, 3.2, 3.3, 3.4	(Ehrenberg et al., 1990) (Liu & Yang, 2009) (Parsons & Schultz, 1976) (Bhattacharya et al., 2022) (Catry & Chevalier, 1974) (Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016) (Edeling & Himme, 2018)
Lönsamhet	- Förhållande - Makt - Operativ effektivitet - God kvalité	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	(Bhattacharya et al., 2022) (Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016) (Kotler et al., 2016)
Kundnöjdhet	- Relation - Påverkan	5.1, 5.2	(Ehrenberg & Goodhardt, 2002) (Gázquez-Abad & Martínez-López, 2016) (Anderson et al., 1994)
Leverantör och distributör	- Relation - Påverkan	6.1, 6.2	Porter (1980) Boulding och Staelin (1990)

Tabell 2: Operationaliseringsschema

3.4.2 Urval av respondenter

För att tillhandahålla relevant information för att kunna besvara frågeställningarna intervjuades medarbetare på fallföretaget. Dels för att undersöka vilken betydelse det har för fallföretaget att veta sin marknadsandel och dels för att se vilka likheter samt skillnader det fanns i respondenternas svar gentemot teorin. I samråd med handledaren på fallföretaget valdes intervjupersoner som var tillgängliga och ansågs relevanta för studiens syfte. Alltså användes ett bekvämlighetsurval (Bell et al., 2019). Inom ekonomi- och managementområdet är denna metod vanligt förekommande, vilket motiverade användandet av den. Personer från olika avdelningar med olika positioner på företaget intervjuades för att erhålla flera olika infallsvinklar som resulterade i en bredare bild av situationen. Nedan i *tabell 2* presenteras

information om respondenterna samt datum för genomförd intervju samt intervjuernas längd. Respondenternas namn presenteras inte på grund av anonymitet.

Befattning	År på fallföretaget	Datum och intervjulängd
General Manager	6 år	13/4 (33 min)
Sales Engineer	9 år	17/4 (36 min)
Purchasing Supervisor	7 år	19/4 (32 min)
Manager Strategic Business Units	35 år	20/4 (45 min)
Product Manager	2 år	20/4 (31 min)
Product Marketing Manager	6 år	24/4 (25 min)

Tabell 3: Genomförda interna intervjuer

3.5 Dokument

Dokumentationen samlades in och studerades för att tillhandahålla information om fallföretaget. Denna dokumentation inkluderade olika register och statistik. Granskandet av dokumentationen gav en ökad förståelse för fallföretagets verksamhet, marknad och konkurrenser. Noterbart är att en del av dessa dokument var offentliga handlingar medan andra var privata och endast tillgängliga för auktoriserade partner. Dokumentationen var förstahandsrapporter sammanställda av fallföretaget, även kallat primärkällor (Patel & Davidsson, 2019).

Syftet med den insamlade dokumentationen var att komplettera tidigare insamlade data, särskilt genom användningen av statistik och rapportering. Dokumentationen gav en tydligare bild av situationen och användes till resultatet av den uppskattade marknadsandelen. Relevanta dokument för insamling av data inkluderade budgetar och försäljningsdata för fallföretaget.

3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att undersöka det som är avsett att undersökas, medan reliabilitet handlar om att bedöma tillförlitligheten av den undersökta informationen (Patel & Davidsson, 2019). Både validitet och reliabilitet syftar till att säkerställa att studien är korrekt och pålitlig, samt att slutsatser som dras är godtagbara.

För att verifiera validiteten i studien har metoden *innehållsvaliditet* använts. Metoden går till så att den teoretiska referensramen översätts till variabler (Patel & Davidsson, 2019). Detta gjordes med hjälp av operationaliseringsschemat. För att samla in relevant information och skapa en koppling mellan teorin och empirin samt för att besvara frågeställningarna var frågorna till intervjuerna baserade på dessa variabler, även tidigare benämnt indikationer.

Intervjuer har använts i studien och dessa yrkar på analysering och tolkning av insamlad information, vilket gör det svårt att verifiera hög reliabilitet (Patel & Davidsson, 2019). För att öka reliabiliteten av intervjuerna var två frågeställande personer närvarande under intervjun. Där de båda lyssnade, observerade och antecknade ner svaren. Dessutom spelades intervjuerna in. All insamlad data har diskuterats och jämförts för att se hur väl de stämmer överens, vilket skapade ett mått av reliabiliteten, även kallat *interbedömarreliabilitet* (Patel & Davidsson, 2019). Även all data som samlades in sparades under studiens gång för att kunna analysera den lagrade datan vid flertalet tillfällen och säkerställa att den överensstämmer med analysen. Detta möjliggjorde en noggrann granskning av data och minskade risken för felaktigheter och inkonsekvenser i resultatet (Patel & Davidsson, 2019).

4. Empirisk insamling

Nedan presenteras sammanställd information från intervjuerna med de sex respondenterna från fallföretaget. Intervjuerna behandlade beräkning av marknadsandel, strategisk variabel, lönsamhet, kundnöjdhet och slutligen leverantör och distributör. Indelningen är gjord efter ämnesområdena i operationaliseringschemat. Respondenterna och vem som har sagt vad behandlas inte i kapitlet då det inte anses relevant.

4.1 Marknadsandel

I detta avsnitt presenteras respondenternas svar om hur marknadsandelen kan definieras, beräknas samt osäkerheter kring nyckeltalet.

4.1.1 Definition av marknadsandel

Respondenterna förklarar nyckeltalet marknadsandel olika. Sammanfattningsvis beskrivs det som den nåbara marknaden, den realiserade delen av en bekräftad potential och den andel av marknaden som ett företag har. Nyckeltalet beskrevs också som marknaden för en viss produkt och hur den är fördelad mellan konkurrenter. Slutligen beskrevs nyckeltalet marknadsandel som det procentuella måttet på hur stor del av den totala tillgängliga marknaden för ett visst produktområde som ett företag lyckats ta.

4.1.2 Beräkning av marknadsandel

Respondenterna pratade om vikten av att tydligt och på ett strukturerat sätt definiera sin marknad innan marknadsandelen kan beräknas. För att en jämförelse mot andra konkurrenter skall kunna gestaltas måste företaget först bena ut vilka delar av marknaden som de vill jämföra med andra konkurrenter och sedan göra avgränsningar.

En av respondenterna påpekade att definitionen av marknaden ofta blir felaktig och inte realistisk. Det är vanligt förekommande att inkludera en för stor del av marknaden, en del som inte är nåbar. Det leder till att den beräknade marknadsandelen blir irrelevant. Det är därför viktigt att analysera marknaden grundligt så att definitionen av marknaden blir korrekt och relevant.

Liknande uppfattning hade en annan respondent som förklarade att innan en marknadsandel kan fastställas måste marknaden analyseras och undersökas. När ett företag befinner sig på en stor marknad måste marknaden brytas ner i mindre segment. Viktigt under denna process är att eliminera den del av marknaden som inte är nåbar. Respondenten menar att det inte går att räkna ut en marknadsandel för hela fallföretaget utan framhäver att ett segment måste utvärderas i taget. Därmed behöver flera marknadsandelar räknas ut. Därefter bör fokus läggas

på kunderna och arbeta därifrån för att konstatera marknadsandelen. Samtidigt finns det ett värde i att kolla på konkurrenter och andra aktörer i branschen. Produktchefer kollar till exempel på “copycats” och “lookalike”.

Vidare poängterar respondenten att det är viktigt att komma ihåg att relationer ger information. Tack vare goda relationer med kunder och andra aktörer kan information samlas in. Genom kundbesök kan även kundernas produktion analyseras ytligt. De som tillverkar andra komponenter till fallföretagets kunder, exempelvis maskiner, har en känsla för hur mycket som produceras och är en källa till information. Essentiellt är att all information måste vägas in vid bestämmande av marknadsandelen.

Relevant information är svåråtkomligt. Det gäller att samla in information kontinuerligt under många år. Årsredovisningar är inte tillräckligt detaljerade och det går inte enbart förlita sig på egna erfarenheter och uppfattningar. Det måste jämföras med andra siffror, andras erfarenheter och uppfattningar. Exempelvis jämföra inhämtad data från “Euromonitor International” och “McKinsey” som levererar strategiska marknadsundersökningsrapporter. Avslutningsvis påstår respondenten att om differensen är mellan 0 och 50 procent är analysen och uträkningen tillräckligt bra.

4.1.3 Variabler för beräkning av marknadsandel

Vid beräkning av marknadsandel var respondenterna oense om vilken variabel som anses vara mest tillförlitlig. De två variabler som diskuterades mest var omsättning och antal sålda enheter. Å ena sidan var en respondent tydlig med att det främst är omsättningen per år som anses vara en tillförlitlig variabel. Enheter är svårt att jämföra då företagets produkter och service ser olika ut. Å andra sidan ansåg en respondent att volym, i form av antal sålda produkter i förhållande till total volym, är en tillförlitlig variabel. Omsättning kan vara problematiskt eftersom företag har olika priser på produkter. En jämförelse mellan företag utifrån marknadsandelar kan då bli missvisande. Det är också angeläget att ta hänsyn till inflation. Exempelvis kan företag sälja lika stor volym som innan samtidigt som omsättningen har ökat på grund av prisökningar i och med inflationen i samhället.

En tredje respondent lyfte fram antal sålda ingenjörstimmar som en variabel, i stället för omsättning. Med tanke på att de har skilda strategier från år till år. Somliga år säljs det fler robotprojekt och andra år fler transportörer. En intern jämförelse, av marknadsandelen, från år till år blir då tvivelaktig. En likartad uppfattning har en annan respondent. Som påstår att omsättningen har ökat de senaste åren. Däremot har inte marknadsandelen ökat.

Vilken variabel som är tillförlitlig att använda sig av vid beräkning av marknadsandel beror enligt hälften av respondenterna på situationen. Det kan exempelvis bero på geografi, industri och prissättning. Tilläggas kan att en respondent yttrade sig om att det var en svår fråga. Hen påstod att oberoende av vilken variabel beräkningen baseras på kommer de aldrig hamna i ett

läge där de kan räkna ut marknadsandelen exakt. Istället måste de hitta en metod som hjälper dem att gå från en gissning till en kvalificerad uppskattning.

4.1.4 Osäkerheter kring marknadsandelar

Att summan av alla marknadsandelar inom samma bransch ofta överstiger 100 procent är något som ingen av respondenterna tidigare reflekterat över. Två av respondenterna nämnde att de aldrig tidigare hört talas om det. Däremot, efter upplysning om teorin, tycker samtliga respondenter att det låter rimligt.

En av respondenterna nämnde att nyckeltalet marknadsandel är ett ointressant mått vid jämförelse av bolag. Det finns andra nyckeltal som passar bättre för det, samtidigt som hen menar på att jämförelse av bolag inte säger så mycket. Istället bör företag främst fokusera på sin egen verksamhet. En annan respondent lyfter fram vikten av att vara medveten om det. Hen menar på att marknadsandelar aldrig kommer vara 100 procent tillförlitliga. Det är därför viktigt att vara försiktig vid jämförelse av marknadsandelar.

En annan respondent förklarar att företag väljer att presentera en större marknadsandel än vad de faktiskt har. Dels på grund av att företaget vill anses som störst och dels som en del av marknadsföringsstrategin. Vidare påstår hen att det kan vara lönsamt för företaget att presentera en marknadsandel som är större än de egentligen besitter. En likartad uppfattning har respondenten som menar på att företag ofta överestimerar bolagets marknadsandel. Dessutom understryker hen att företag ofta utför olika definitioner av marknader och påstår att det är en bidragande faktor till att summan av alla marknadsandelar inom samma bransch ofta överstiger 100 procent.

Omsättning, EBIT och prissättning är tre variabler som nämns av respondenterna när de reflekterar över vilka variabler som skall tas i beaktning för att göra en mer rättvisande jämförelse mellan företag. De är eniga om att ett företag inte enbart ska förlita sig på nyckeltalet marknadsandel. Tre andra variabler som nämns mer kopplade till produkten är antal sålda enheter, kvalitet och leveranstid. En av respondenterna påpekade tydligt att hen tyckte det var viktigare att titta på nyckeltal kopplade till volym och inte kapital.

Företagsförvärv tas också upp under ett av intervjutillfällena som en variabel att beakta för en mer rättvisande jämförelse mellan företag inom samma bransch. Respondenten menar på att det ger en bild av hur mycket konkurrenterna är villiga att satsa och vilken inriktning de har. Uppstart av nya säljbolag kan också ge en indikation på hur väl företag mår. Flera av respondenterna sa att det är svårt att utföra en jämförelse mellan fallföretaget och andra företag. De flesta stora företag som fallföretaget konkurrerar mot har en annan typ av affärsmodell och kan inte direkt jämföras med.

4.2 Marknadsandel som strategisk variabel

Samtliga respondenter anser att marknadsandel är ett användbart nyckeltal för att bedöma ett företags framgång på marknaden. Dock finns det olika åsikter om hur relevant och viktigt detta nyckeltal är. En respondent anser att marknadsandel är ett viktigt nyckeltal som alltid bör tas i beaktning oavsett situation. Till exempel vid styrelsebeslut, ledningsbeslut eller köp av aktier i ett bolag. En liknande uppfattning har en annan respondent som tycker att det är ett bra nyckeltal. Genom att analysera marknadsandelen kan företag fatta rätt strategiska- och investeringsbeslut, samt som följd skapa bland annat KPIer. En tredje respondent anser att nyckeltalet marknadsandel är mycket relevant för att bedöma ett företags prestation på marknaden. Däremot måste det tydligt framgå vad som ingår i talet och hur marknaden har definierats, för att vara relevant. En liknande uppfattning beskrivs av en fjärde respondent som anser att marknadsandelen är det bästa sättet att bedöma ett företags framgång på marknaden. Dock enbart om jämförelsen mot andra aktörer är rättvis, vilket hen påpekar är svårt att säkerställa. En respondent har lite andra tankar än de som tidigare nämnts. Hen förklarar att nyckeltalet är bra att ha, men att det inte är lika relevant längre. Marknadsandel är bra för att bedöma företagets position här och nu men kan snabbt bli irrelevant. På grund av de samhällsförändringar som sker och att företag måste anpassa sig efter dem.

Andra variabler som respondenterna skulle ta hänsyn till för att få en mer komplett bild av företags prestation på marknaden är bland annat vinst, försäljning, kassaflöde och tillväxttakt. En nämner också hur mycket företaget växer från år till år gällande personal, i form av tillväxt och omsättning. Även kostnader nämns som en variabel att beakta. En respondent lyfte även fram att kundnöjdhet är en viktig faktor att ta hänsyn till. Där kan kvalitetsproblem och missnöje fångas upp. Ett företag behöver nöjda kunder för att stå stabilt samt växa på marknaden. Slutligen nämndes antal nya lanseringar och innovationsnivå som variabler att använda för att få en mer komplett bild av aktörers prestation på marknaden.

Respondenterna påpekar att marknadsandel kan användas som strategisk tillgång men på skilda sätt. Genom att vara medveten om företagets marknadsandel kan bra strategier upprätthållas per land och industrier via användandet av relevant data. Att följa upp kontinuerligt hur företaget ligger till är viktigt för att se till att företaget inte tappar marknadsandel trots ökad omsättning. Vidare förklarar en respondent att marknadsandel också kan användas som ett motivationstal och storytellingverktyg för att visa företags resa och framgång. Företag kan också använda nyckeltalet marknadsandel som ett verktyg för att visa god lönsamhet och intressera företagsledningen samt andra intressenter, exempelvis investerare. En annan respondent förklarar att marknadsandelen kan användas till att göra en gap-analys och skapa strategier för att nå ut till nya kunder. Detta kan i sin tur öka marknadsandelen ytterligare.

När det kommer till hur relevant det är att veta sin marknadsandel i ett serviceföretag gentemot ett tillverkningsföretag och om de är verksamma inom B2B och B2C är respondenterna eniga. Samtliga påstår att det är svårare att räkna ut marknadsandelen för företag som säljer B2B. Det är svårt att få tag i korrekt data. Beräkningen baseras därför ofta på spekulationer. Det kan i sin tur leda till att det blir mindre relevant eftersom talet då kan anses som opålitligt. En av

respondenterna uttrycker dock att det är lika relevant för företag som säljer B2B som till B2C att räkna ut sin marknadsandel. Även om hen håller med om att det är mer komplext gällande B2B. Tilläggas kan att en annan respondent anser att nyckeltalet kan användas mer pålitligt internt inom B2B och externt inom B2C. Respondenten nämner också att det spontant känns lättare att beräkna marknadsandelen för tillverkningsföretag jämfört med serviceföretag. En av respondenterna pratade om att det kanske egentligen inte beror så mycket på om företaget säljer B2B eller B2C utan beror mer på vilken typ av produkt företaget säljer. Respondenten menar att komplexiteten av beräkning av marknadsandelen ökar om företag säljer flera produkter och tilläggssprodukter jämfört med bara en produkt.

4.3 Marknadsandel påverkan på lönsamhet

Respondenterna är eniga om att en stor marknadsandel inte behöver betyda hög lönsamhet. De menar att ett företag med färre marknadsandelar också kan vara lönsamt. Vidare diskuterar några av dem att det dock kan vara lättare att erhålla en högre lönsamhet då företaget också har en stor marknadsandel. En annan syn på det var att stor marknadsandel inte direkt betyder högre lönsamhet men att företaget når ut till fler.

En av respondenterna förklarar att marknadsandelar över 50-60% är dyra att ta. Om ett företag vill ta över en marknad betyder det ofta låg lönsamhet, priskrig och dåliga marginaler. Det gäller dock inte företag som har patent.

En av respondenterna berättar också att många företag har produkter i sin portfolio som har små vinstmarginaler. Alternativet att inte ha sådana produkter är inte aktuellt då företag med stor marknadsandel måste kunna erbjuda ett stort produktsortiment. Företag väljer därför att ha kvar de produkterna med små marginaler för att kunder inte ska välja andra leverantörer.

Vidare i intervjun framkommer olika svar på förhållandet mellan marknadsandel och kvalitet på produkterna. Någon anser att det är ett starkt samband där bra kvalitet leder till större marknadsandelar. Ryktet om något är dåligt sprider sig snabbt. En annan anser att det beror på branschen som företaget tillhör. Det kan alltså vara så att ett företag kan ha stor marknadsandel och dålig kvalitet på sina produkter vilket andra respondenter också hävdar. En av respondenterna menar att det inte behöver säga så mycket.

Vid frågan om det finns ett samband mellan operativ effektivitet och marknadsandel blev respondenterna osäkra på vad som menas med operativ effektivitet. Då de fick förklaringen att operativ effektivitet kan leda till kvalitet till lägre pris som i sin tur kan bidra till ökad efterfrågan/marknadsandel och vidare ökad lönsamhet, höll de flesta med. Några av respondenterna pratar om att operativ effektivitet kan vara kopplat till kundnöjdhet och lojala kunder som i sin tur kan öka marknadsandelen. Med operativ effektivitet menar respondenterna att företag har möjlighet att erbjuda och underhålla ett stort produktsortiment, snabba leveranser och bra service.

4.4 Marknadsandel påverkan på kundnöjdhet

En respondent har betonat att oavsett om ett företag har en liten eller stor marknadsandel, är det viktigt att hålla sina kunder nöjda för att överleva som företag. En annan respondent menar att en hög marknadsandel kan ge företaget ett känt varumärke, vilket skapar förtroende och kan sprida positiva rykten. En annan har nämnt att en stor marknadsandel kan användas som en kraftfull faktor för att öka affärerna på sikt, om den används på rätt sätt. En annan respondent har påpekat att en stor marknadsandel kan ge trygghet och ett värde för kunden. Det visar på att företaget kan industrin och har funnits länge.

Respondenterna diskuterar det faktum att en stor marknadsandel kan leda till att mindre kunder blir mindre viktiga och att det finns risk att de glöms bort. Det ska inte vara så men det finns en risk att det kan bli så. Det kan ur ett annat perspektiv vara bra med stor marknadsandel för att kunna serva kunderna på ett bra sätt och erbjuda en stor produktportfölj med bra produkter. En påpekar också att företag med stor marknadsandel får en större publik att svara och att företaget blir mer exponerat. Kravbilden för företaget blir således också större vilket i sin tur leder till att produktsläpp och liknande måste vara mer genomtänkta, det blir på sikt också många produkter att underhålla.

4.5 Marknadsandel påverkan på leverantörer och distributörer

Först diskuteras förhållandet mellan leverantörer och marknadsandelar. Det kan enligt respondenterna å ena sidan ge en trygghet till leverantörer eftersom ett företag med stor marknadsandel kan leda till stora ordrar och ordrar för en lång tid framöver. Det skulle å andra sidan från leverantörernas håll kunna leda till att priserna blir svåra att påverka och långa betalningstider.

Sedan diskuterades marknadsandelens koppling till försäljnings- samt inköpspriser. Respondenterna verkar se en koppling mellan stor marknadsandel och företags möjlighet att påverka inköps- och försäljningspriser. Stor marknadsandel kan innebära stora volymer vilket ger bättre förhandlingsläge mot leverantörer och kan leda till lägre inköpspriser. En av respondenterna menar dock att fallföretaget inte använder storleken på företaget för att förhandla om priser. Däremot poängterar hen att företaget kan bli en viktigare kund för leverantören och därmed få förtur vid brister i tillgången på material. Företag måste också vara försiktiga med att inte missbruka sin marknadsposition och skada relationen med leverantörer och distributörer. När det gäller försäljningspriset verkar respondenterna vara mer försiktiga och se det som svårt att påverka på grund av tuff konkurrens på marknaden. En stor marknadsandel kan dock bidra till bättre inköpsvillkor och därmed möjlighet att pressa marginalerna på sikt. Slutligen betonas vikten av att vara försiktig med prissättningen för att positionera företaget på ett strategiskt sätt och undvika att skada företagets rykte och varumärke.

5. Resultat för uppskattning av marknadsandel

I studiens syfte framgår det att en enkel metod för framtagning av marknadsandel hos fallföretaget ska tas fram vilket redovisas nedan. Först genom att presentera en metod för framtagning av marknadsandel och sedan en beräkning med hjälp av metoden.

5.1 Metod för framtagning av marknadsandel

Metoden för framtagning av marknadsandel baseras på antal produktionslinjer företaget har sålt i relation till hur många produktionslinjer som totalt har sålts inom ett geografiskt område. Se formel nedan.

$$\text{Marknadsandel} = \frac{\text{Företagets antal sålda produktionslinjer}}{\text{Totalt antal sålda produktionslinjer}}$$

Metoden kan appliceras på olika industrisektorer och olika geografiska områden. Frågor som ställs är:

1. Hur mycket produceras i den givna industrin och geografiska området?
2. Hur många produktionslinjer krävs det för att tillverka det?

För att sedan beräkna sin andel av marknaden, d.v.s marknadsandel, ställer de sig frågan:

3. Hur många produktionslinjer har företaget i industrin?

Första frågan besvaras utifrån statistik inom industrin och området. Den andra och tredje frågan besvaras utifrån kunskap från ens eget företag. Svaren på de två första frågorna ger tillsammans en indikation på hur många produktionslinjer som krävs för den totala produktionen inom industrisektorn och området. Det kan därefter tillsammans med svaret på sista frågan användas för att beräkna marknadsandelen.

För att uppskatta antalet produktionslinjer som krävs inom en industrisektor eller geografiskt område kan företag använda sig av befintlig kunskap och data. En möjlig metod är att använda statistik från ett välkänt område som exempelvis Sverige för att uppskatta produktionsbehovet för andra områden. Ett konkret exempel är att använda statistik över den totala mjölkproduktionen i Sverige för att uppskatta antalet produktionslinjer som behövs för att producera ett visst antal kilogram mjölk. Genom att undersöka mjölkproduktionen i ett annat land och jämföra den med Sverige kan företaget sedan uppskatta det ungefärliga antalet produktionslinjer som behövs för att producera samma mängd mjölk i det landet.

Alternativt kan företaget använda kunskap om kapaciteten hos en produktionslinje för att uppskatta antalet linjer som krävs för att uppnå en viss produktionsvolym i ett visst land, givet relevant statistik.

Genom att använda dessa metoder kan företag uppskatta sin marknadsandel i ett annat land, eftersom de kan veta hur många produktionslinjer de har sålt till det landet. Ett exempel för beräkning av marknadsandel presenteras i *bilaga 2*.

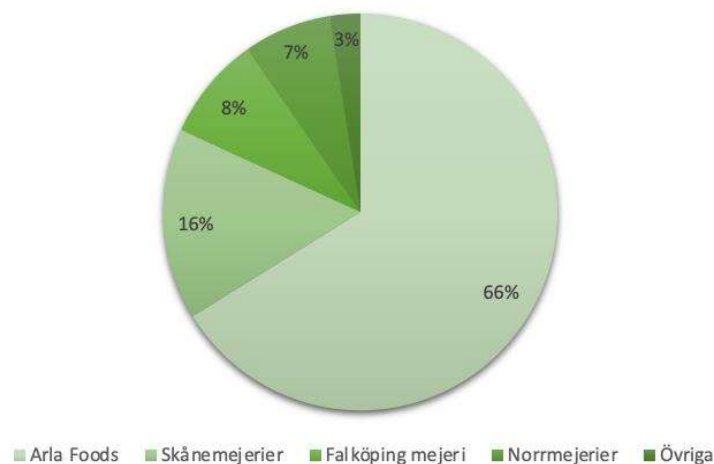
5.2 Beräkning av marknadsandel

Tillsammans med kunskap om mjölkindustrin i Sverige och datainsamling från fallföretaget har marknadsandelen beräknats. För beräkningen av marknadsandel har den framtagna metoden använts.

5.2.1 Mjölkkonsumtion i Sverige

Mjölk har länge varit en viktig del av den svenska kosten och har traditionellt sett varit en av de mest konsumerade dryckerna i Sverige (Arla, u.å). Sedan 1980-talet har konsumtionen av mjölk minskat med mer än 30 %. Det kan bland annat förklaras av ändrade matvanor men också av att svenskarna konsumerar mer av vegetabiliska mjölkalternativ (Arla, u.å; Sonck, 2017). Den andel mjölk som konsumeras i Sverige är jämförbar med den andel som produceras, eftersom Sverige inte importerar mjölk (Naturvårdsverket, u.å).

Under 2021 dominerades mjölkindustrin av fyra mejeriföretag (Jirskog, 2022). Tillsammans vägde de in drygt 98 % av mjölkproduktionen i Sverige. I nedan cirkeldiagram presenteras de största mjölkproducenterna i Sverige under år 2021 samt deras enskilda andel av invägd mjölk³, se *figur 2*.



Figur 2: Enskild andel av invägd mjölk i Sverige 2021.

³ Avser vikten mjölk som har producerats

5.2.2 Datainsamling från fallföretaget

Genom fallföretaget har relevant information samlats för beräkning av marknadsandel. Tabellen som presenteras nedan (se tabell 4) redogör för totalt antal produktionslinjer det hypotetiskt finns hos de största mjölkproducenterna i Sverige samt hur många fallföretaget har. Förhållandet, i storlek, mellan mjölkproducenterna stämmer bra med den statistik som finns över de största mjölkproducenterna i Sverige. De korrekta siffrorna har tagits fram i samråd med fallföretaget men presenteras inte i rapporten på grund av konfidentialitet. Dels vet fallföretaget hur många produktionslinjer de har sålt till de olika mjölkproducenterna, och dels har fallföretaget lång erfarenhet av branschen. Eftersom fallföretaget har arbetat i över 30 år med produktionslinjer till mjölkproducenter har de skapat sig en tydlig bild över hur fabrikena ser ut. Siffrorna över det totala antal produktionslinjer som finns där fallföretaget har noll produktionslinjer är uppskattade.

Antal produktionslinjer		
Mjölkproducenter	FlexLink	Totalt
Arla Foods	33	50
Falköping mejeri	4	10
Norrmejerier	-	9
Skånemejerier	6	17
Oatly	-	14
Summa	43	100

Tabell 4: Hypotetiskt antal produktionslinjer för fallföretaget samt totalt i Sverige

5.2.3 Resultat av beräkning

$$\text{Marknadsandel} = \frac{\text{Företagets antal sålda produktionslinjer för mjölkproduktion i Sverige}}{\text{Totalt antal sålda produktionslinjer för mjölkproduktion i Sverige}}$$

Marknadsandelar för fallföretaget har beräknats med formeln ovan. Resultatet som erhålls är *inte* fallföretagets hela marknadsandel. Den är bara beräknad utifrån ett segment, mjölkindustrin. Resultatet nedan visar både marknadsandelar med och utan Oatly. *Se tabell 5.*

Marknadsandel	
Marknadsandel med Oatly	43%
Marknadsandel utan Oatly	50%

Tabell 5: Presentation av fallföretagets hypotetiska marknadsandel

6. Analys

I detta kapitel analyseras det insamlade empiriska materialet med den teoretiska referensramen. Analysen verkställs genom att jämföra respondenternas svar mot en vetenskaplig grund. Ämnesområdena i operationaliseringschemat utgör rubrikerna i kapitlet.

6.1 Marknadsandel

Följande avsnitt avser att undersöka vilka likheter och skillnader respondenterna jämfört med teorin framför inom områdena definition och beräkning av marknadsandel, vilka variabler beräkningen kan baseras på samt osäkerheter kring nyckeltalet.

6.1.1 Definition av marknadsandel

Cooper (1993) och Hayes (2022) förklarar att marknadsandelar betecknar andelen av den totala marknads försäljning under en viss period. Liknande resonemang för respondenterna. Att en marknadsandel är andelen av en total volym. Däremot förklarar de definitionen av marknadsandel på flera skilda sätt. Dock kan förklaringarna anses som synonyma.

6.1.2 Beräkning av marknadsandel

Innan en marknadsandel kan beräknas är det viktigt att definiera marknaden korrekt för att kunna beräkna en trovärdig marknadsandel (Catry & Chevalier, 1974). Exempelvis är det nödvändigt att fastställa vilka produkter som anses konkurrera med varandra. Det är också viktigt att ta hänsyn till bland annat geografiska aspekter samt tidsperioden. En likartad uppfattning har respondenterna. De pratade om vikten av att på ett strukturerat sätt definiera sin marknad innan marknadsandelen kan beräknas, för att på så sätt öka trovärdigheten av beräkningen. Något som två respondenter understryker, som inte nämns av Catry och Chevalier (1974), är att definitionen av marknaden ofta blir felaktig och inte realistisk. Exempelvis är det vanligt att inkludera en för stor del av marknaden, en del som inte är nåbar. Detta kan liknas med att överstiga marknadspotentialen, vilket beskrivs som den maximala försäljningen som är tillgänglig för ett företag (Kotler et al., 2016). En av respondenterna påpekar att det är viktigt att bryta ner marknaden i mindre segment, för att definiera marknaden korrekt. En likartad uppfattning har Catry och Chevalier (1974) som påpekar att marknaden kan delas upp i två eller flera marknader för en och samma produkt. Vidare påverkar respondenten att när detta utträttas går det inte att fastställa en marknadsandel för hela företaget. Marknadsandelen måste istället beräknas segment för segment för att öka trovärdigheten av nyckeltalet.

6.1.3 Variabler för beräkning av marknadsandel

När marknaden har definierats är nästa steg att beräkna marknadsandelen. Cooper (1993) påstår att det är vanligt förekommande att beräkningen av marknadsandel baseras på omsättning, dock kan den också baseras på antal sålda enheter. Tilläggas kan att orderantal eller användning av produkten är andra variabler för beräkning av marknadsandel (Catry & Chevalier, 1974). Till skillnad från den teoretiska referensramen, som framhäver vilka variabler som kan användas vid beräkning av marknadsandel, analyserar de empiriska materialet dessutom vilken variabel som anses vara mest tillförlitlig för beräkning av marknadsandel. Respondenterna var oense om vilken variabel som anses vara mest tillförlitlig. Samtidigt noteras det att respondenterna diskuterade främst de variabler Cooper (1993) nämnde, nämligen omsättning och antal sålda enheter. En respondent betonade tydligt att omsättning per år är den mest tillförlitliga variabeln. Jämförelser baserade på enheter är svåra på grund av variationer i produkter och service. Medan en annan respondent distinkt ansåg att antal sålda produkter i förhållande till den totala volymen är den mest tillförlitliga variabeln. Omsättning kan vara problematiskt eftersom företag har olika priser på produkter. Det är också viktigt att beakta inflationens påverkan på omsättning. Exempelvis kan en lika stor såld volym som innan antyda på ökad omsättning på grund av inflation. Hälften av respondenterna förklarade att det beror på situationen, vilken variabel som framför allt är tillförlitlig att använda sig av vid beräkning av marknadsandel.

Anmärkningsvärt är att en respondent påpekade att det var en svår fråga. Hen påstod att oavsett vilken variabel fallföretaget väljer att använda till beräkningen kommer de aldrig kunna beräkna en exakt marknadsandel. Istället måste de hitta en metod som hjälper dem att gå från en gissning till en kvalificerad uppskattning.

6.1.4 Osäkerheter kring marknadsandelar

Kotler et al. (2016) hävdar att företag som är verksamma inom B2B, vilket fallföretaget är, ofta har svårare att få tag på relevant information och rättvisande siffror för att kunna beräkna marknadsandelen. Detta leder i sin tur till en missvisande marknadsandel. En av respondenterna har en likartad åsikt, samtidigt påstår hen att det inte är tillräckligt att enbart förlita sig på egna erfarenheter och uppfattningar. Det måste jämföras med annan information, exempelvis omsättning tillhandahållen från branschorganisationer. Vidare påstår respondenten å ena sidan att det är viktigt att samla in denna information kontinuerligt under många år. Å andra sidan, som diskuterats tidigare, påstår en annan respondent att insamling av information under flera år blir problematiskt på grund av inflation.

Cooper (1993) påstår att summan av alla marknadsandelar inom samma bransch kan överstiga 100 procent. Respondenterna nämnde att de tidigare inte reflekterat över det. Däremot, efter upplysning om teorin, tyckte samtliga respondenter att det låter rimligt. Teorin lyfter inte problematiken kring det, däremot gavs respondenterna möjlighet att göra det. Respondenterna framförde skilda åsikter om hur de ställde sig till informationen. En respondent förmedlade att nyckeltalet marknadsandel är ett ointressant mått vid jämförelse av bolag. En annan respondent

menade att nyckeltalet är ett bra mått vid jämförelse av bolag. Samtidigt betonade respondenten att det är viktigt att vara medveten om det faktum att summan av marknadsandelar inom en bransch kan överstiga 100 procent.

Kotler et al. (2016) har påpekat att det är svårt att samla in korrekt data när marknadsandelen ska beräknas. Dessutom har Cooper (1993) påstått att summan av marknadsandelar inom en bransch kan överstiga 100 procent. Med detta i åtanke ställdes respondenterna frågan om vilka variabler som kan beaktas för att utföra en mer rättvisande jämförelse mellan företag. Samtliga respondenter kom fram till att ett företag inte enbart kan förlita sig på nyckeltalet marknadsandel, utan fler nyckeltal behöver vägas in i jämförelsen. Tilläggas kan att en respondent förklarade att hen anser att nyckeltalet endast skall användas internt och inte för att jämföra olika bolag.

6.2 Marknadsandel som strategisk variabel

Ehrenberg et al. (1990) samt Liu och Yang (2009) påstår att många företag använder nyckeltalet marknadsandel som strategisk tillgång. Även Parsons och Schultz (1976) framhäver att många företag använder nyckeltalet marknadsandel för att mäta företagets framgång. Det påstås vara ett viktigt verktyg för att förstå marknads- och konkurrensstrukturer (Cooper, 1993). En likartad uppfattning har samtliga respondenter. Det finns dock olika åsikter om hur nyckeltalet kan användas och hur viktigt och relevant nyckeltalet är, vilket även teorin framhäver. Bhattacharya (2022) hävdar att företag kan använda marknadsandel för att mäta sin prestation och upprätta strategier. Till skillnad från Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) som menar att en marknadsföringsstrategi inte kan upprättas av marknadsandelar i sig.

Några respondenter lyfte fram att nyckeltalet är bra för att mäta företags position på marknaden. Med marknadsandel som utgångspunkt kan lämpliga strategiska och investeringsbeslut tas. Andra respondenter lyfte fram vikten av att presentera vad marknadsandelen baseras på och hur marknaden har definierats. Annars blir användandet av nyckeltalet som strategisk variabel inte relevant. Liknande resonemang för Catry och Chevalier (1974) som betonar vikten av att utvärdera och integrera marknadsandelen på ett genomtänkt sätt i företags marknadsstrategier och inte enbart använda marknadsandelen som en enkel indikator på företags aktiviteter.

Marknadsandel som strategiskt variabel är användbar i varierande grad beroende på marknaden (Edeling & Himme, 2018). Exempelvis är nyckeltalet viktigare inom tillverkningsindustrin än inom serviceindustrin. Dessutom för företag som verkar inom B2C är marknadsandelen som strategisk variabel mer relevant jämfört med företag som säljer B2B. En likartad uppfattning har samtliga respondenter. Respondenterna påstår att det är svårare att räkna ut marknadsandelen för företag som säljer B2B eftersom det är svårt att få tag i korrekt data. Det argumenterar även Kotler et al. (2016) för. I sin tur kan det leda till att användandet av marknadsandel som strategisk variabel blir mindre relevant eftersom nyckeltalet då kan anses som opålitligt. Tilläggas kan att en respondent började diskutera om det kanske främst beror

på vilken typ av produkt företag säljer. Eftersom komplexiteten av beräkning av marknadsandel ökar om företag säljer flera produkter och tilläggsprodukter jämfört med bara en produkt.

6.3 Marknadsandel påverkan på lönsamhet

Battacharya et al. (2022) beskriver att marknadsandel och lönsamhet är indirekt sammanlänkade men att det inte finns något direkt förhållande mellan dem. Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) hävdar att stor marknadsandel inte alltid är förenligt med hög lönsamhet. En likartad uppfattning har respondenterna som beskriver att en stor marknadsandel inte alltid betyder hög lönsamhet och att ett företag med lägre marknadsandelar också kan vara lönsamt. Respondenterna menar dock att det kan vara lättare att uppnå högre lönsamhet med hög marknadsandel. Kotler et al. (2016) förklarar att det finns en optimal marknadsandel där andelar mer än så inte leder till ökad lönsamhet eller är bättre för företaget. Liknande resonemang som Kotler framför, för också en av respondenterna som menar att marknadsandelar över 50-60 % är dyra att ta i förhållande till hur lönsamma andelarna är för fallföretaget.

De tre mekanismerna som beskrivs av Battacharya et al. (2022) för hur marknadsandel kan leda till ökad lönsamhet är företags makt på marknaden, ökad operativ effektivitet och signalering av god kvalitet. Vad det gäller företags makt på marknaden nämner ingen av respondenterna hur makt kan vara kopplat till lönsamhet. Vidare håller respondenterna med om att operativ effektivitet kan leda till kvalitet till lägre pris, ökad efterfrågan/marknadsandel och högre lönsamhet. De talar också om att stor marknadsandel kan öka kundnöjdheten vilket i sin tur kan öka lönsamheten när företaget får lojala kunder. Respondenterna menar att företag med stor marknadsandel behöver kunna erbjuda ett brett produktsortiment, även om vissa produkter kan ha små vinstmarginaler. Med operativ effektivitet kan de erbjuda det och företaget kan också erbjuda kunderna snabba leveranser vilket ökar kundnöjdheten. Några respondenter menar att det finns ett starkt samband mellan kvalitet och marknadsandel, medan andra hävdar att det beror på branschen och det är inte alltid nödvändigt med god kvalitet för att erhålla en stor marknadsandel.

6.4 Marknadsandel påverkan på kundnöjdhet

Respondenterna diskuterar betydelsen av att ha en stor marknadsandel och nämner olika fördelar, såsom ett känt varumärke, ökat förtroende, möjlighet att öka affärerna och ge trygghet för kunden. Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) hävdar att stor marknadsandel å ena sidan kan leda till stordriftsfördelar som ger möjlighet att erbjuda lägre priser och högre kundvärde. Å andra sidan menar skribenterna att det kan bli en utmaning att erbjuda kunder bra service. Det påpekas också av respondenterna, att risken för att mindre kunder kan bli

bortglömda ökar när företag har en stor marknadsandel. En stor marknadsandel medför också högre krav på produktutveckling och underhåll av sin produktportfölj.

Ehrenberg och Goodhardt (2002) menar att företag med stor marknadsandel ofta har stark kundlojalitet, medan Gázquez-Abad och Martínez-López (2016) hävdar att även små företag kan ha stark kundlojalitet. Liknande resonemang för respondenterna som menar att kundnöjdhet kan både stora och små företag ha. Vidare har Anderson et al. (1994) studerat förhållandet mellan marknadsandel och kundnöjdhet och funnit att större marknadsandel inte alltid leder till ökad kundnöjdhet. En av respondenterna förklarar också att företag som har väldigt stor marknadsandel kan få storhetsvansinne och bete sig lite hur som helst och att sådana företag ofta har sämre kundnöjdhet. Det kan vara företag som har monopol eller patent som gör att de inte kommer förlora sina kunder oavsett.

6.5 Marknadsandel påverkan på leverantörer och distributörer

Respondenterna diskuterar förhållandet mellan marknadsandelar och leverantörer där de ser en koppling mellan stor marknadsandel och möjligheten att påverka inköspriser samt bli en viktigare kund för leverantören. Det skriver också Porter (1980) som menar att en stor marknadsandel kan ge bättre förhandlingsstyrka, som i sin tur kan påverka inköspriser. Boulding och Staelin (1990) menar dock att det är mer än en stor marknadsandel som spelar in för att uppnå en gynnsam ställning gentemot sina leverantörer. Respondenterna varnar också för att missbruka marknadspositionen.

När det gäller försäljningspriset behöver företag vara mer försiktiga på grund av tuff konkurrens och respondenterna betonar vikten av att vara försiktig med prissättningen för att undvika att skada företagets rykte och varumärke.

7. Slutsats

Studien har utförts i syfte att undersöka nyckeltalet marknadsandel och ta fram en metod för beräkning av marknadsandel för fallföretaget. Nedan presenteras svaren på studiens tre frågeställningar. Även egna reflektioner om svaren på frågeställningarna framförs i kapitlet. Slutligen presenteras förslag till vidare forskning.

7.1 Besvarande och egna reflektioner av frågeställning 1

Frågeställning 1: Hur kan en marknadsandel beräknas på ett tillförlitligt sätt för fallföretag?

Efter studiens jämförande av teori, empiri och resultat drogs slutsatsen att en marknadsandel för hela fallföretaget inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Förklaring till det är att det är svårt att tillhandahålla relevant information och rättvisande siffror samt mycket komplext att beräkna fallföretagets totala marknadsandel där alla marknader, där fallföretaget är aktiva, är inkluderande.

Istället togs en metod fram för framtagning av marknadsandel inom ett segment (se kapitel 5.1 Metod för framtagning av marknadsandel). Inom detta segment anses den beräknade marknadsandelen vara mer tillförlitlig eftersom den insamlade datan anses mer pålitlig då den är insamlad från en förstahandskälla. Information om hur många produktionslinjer som finns i Sverige som fås från fallföretaget stämmer överens med storleken på de olika mejerierna som en annan källa visat. Denna metod kan användas som verktyg för att hjälpa fallföretaget att dra en kvalificerad uppskattning av marknadsandelen inom varje segment.

Angående hur en marknadsandel kan beräknas på ett tillförlitligt sätt för fallföretaget håller vi med det teorin och respondenterna uttryckte, att det är mycket svårt att fastställa. Som tidigare nämnts valde vi att räkna ut fallföretagets marknadsandel för ett segment, närmare bestämt mjölkindustrin, för att öka tillförlitligheten av resultatet. Vi ansåg att fallföretagets marknad var alldeles för stor och komplex för att utföra en tillförlitlig beräkning av fallföretagets totala marknadsandel.

Vidare tror vi att det är vanligt förekommande att företag definierar sin marknad inkorrekt. Genom att välja en för stor marknad och en som inte är nåbar resulterar det i en felaktig marknadsandel. Det finns också risk att företag överestimerar sin andel av marknaden, vilket även det resulterar i en felaktig marknadsandel.

I studien nämns det ett flertal gånger både i teorin och empirin att det är svårt att samla in korrekt data. Detta är något som vi, efter genomförd studie, håller med om. Andra företag är inte villiga att dela med sig av information för att få en komplett bild av marknaden och årsredovisningar är inte tillräckligt informativa.

Teorin samt respondenterna lyfte båda fram “omsättning” och “antal sålda enheter” som variabler för beräkningen av marknadsandel. Respondenterna var oense om vilken variabel beräkningen skulle baseras på för att öka tillförlitligheten av marknadsandelen. Efter diskussion med respondenterna och insamling av teori ansåg vi slutligen att variabeln “antal produktionslinjer” som bäst lämpad att använda för beräkning av fallföretagets marknadsandel.

7.2 Besvarande och egna reflektioner av frågeställning 2

Frågeställning 2: Hur kan en metod för att beräkna marknadsandelar utvecklas och anpassas för att beräkna fallföretagets marknadsandel i Sverige, i andra länder och industrisektorer?

Med utgångspunkt i teori och metodik har en metod för att beräkna fallföretagets marknadsandel utformats. Beräkningsmetoden bygger på den enklaste definitionen av en marknadsandel, nämligen andelen av den totala marknads försäljning. Metoden baseras på antal sålda enheter, vilket i denna studie fastställdes till produktionslinjer. Således blev beräkningen antal produktionslinjer dividerat med totalt antal produktionslinjer, inom segmentet mjölkproduktion i Sverige. Vidare kan metoden appliceras på olika industrier och olika geografiska områden genom att besvara tre frågor. En sammanställning av den fullständiga beräkningsmetoden presenterades i avsnitt 5.1. I avsnitt 5.2 presenterades beräkningen av marknadsandelen inom segmentet mjölkproduktion i Sverige.

Beräkningen av marknadsandel har baserats på “antal produktionslinjer”. I diskussion med fallföretaget och genom den kunskap som erhållits under studiens gång ansågs variabeln relevant och mest pålitlig att använda. Variabeln ansågs också medföra ett enkelt och tydligt sätt att beräkna marknadsdelen på, både för oss och fallföretaget.

Det vanligaste sättet som nämnts i studien är att basera beräkningen på omsättning. En av respondenterna betonade tydligt att omsättning per år är den mest tillförlitliga variabeln. Hen påstod att jämförelser baserade på enheter är svåra på grund av variationer i produkter och service. Vi anser dock att det handlar om att uppfylla kundernas behov, vilket innebär att produkterna inte behöver vara identiska utan substitut kan konkurrera likväl.

Att basera beräkningen på omsättning hade varit svårt i detta fall eftersom produktionslinjer inte är det enda företag i branschen säljer. Det blir därför svårt att få ut exakta siffror för hur stor del av omsättningen som just produktionslinjer har bestått av. Det blir då också svårt att hitta totala omsättningssiffror för produktionslinjer från konkurrenter. Det går heller inte att hitta hur stora investeringar som gjorts på produktionslinjer genom att undersöka de företag som köper produktionslinjer. Dels för att investeringar görs över lång tid, och dels för att det är svårt att jämföra med pengar över lång tid då inflation också spelar in. Fallföretaget erbjuder också olika försäljningspris ut till kunder beroende på hur situationen ser ut, vilket gör det svårt att jämföra fallföretaget med andra företag genom att studera omsättningen.

Teoretiskt sätt kan beräkningsmodellen användas för att få fram en marknadsandel för exempelvis hela Sverige. Praktiskt är det mycket svårt att få fram relevant information, olika industrier har olika produktionslösningar samt att det är mycket tidskrävande. I själva verket anser vi att det är bättre och räkna ut marknadsandelen segment för segment. Därav begränsade vi beräkningen till ett segment, mjölkproduktion. Huruvida det är möjligt att samla in information från andra industrier och andra länder är inget som diskuteras i denna studien på grund av studiens avgränsningar.

Vid beräkning med “antal produktionslinjer” för ett segment kan marknadsandelen bestämmas på ett mer rättvist sätt. Det ger också en bild för fallföretaget hur stor del av marknaden de har inom ett specifikt segment vilket var syftet med beräkningen. Eftersom fallföretaget besitter mycket kunskap om de branscher de tillhör och deras kunder kunde beräkningen med “antal produktionslinjer” inom mjölkindustrin genomföras. Anmärkningsvärt är att beräkningen har baserats på uppskattningar och kan anses som tvivelaktig. Emellertid har en jämförelse mellan fallföretagets uppskattningar och den insamlade statistiken om mjölkproduktion i Sverige utförts. Skillnaden var liten vilket medför trovärdighet till fallföretagets uppskattningar.

I resultatet presenteras både marknadsandelen med och utan det veganska mjölkföretaget Oatly. Just Oatly är det företag som fallföretaget besitter minst kunskap om, men eftersom de är duktiga på mjölk kunde de uppskatta hur många produktionslinjer Oatly troligen har i deras produktion baserat på hur mycket de producerar per år. Marknadsandel med Oatly presenteras då det är en potentiell kund för fallföretaget som levererar ett substitut till mjölk. Ett resultat utan Oatly presenteras också då de inte tillverkar och säljer “vanlig” mjölk.

Små gårdsmejerier har inte tagits hänsyn till då det enligt statistik endast består av 3% av den totala mjölkinvägningen i Sverige. De utgör med andra ord en liten del av den totala produktionen. Även då de också är potentiella kunder är det inte lika troligt att små gårdsmejerier kommer att investera i produktionslinjer från fallföretaget. En grundläggande orsak till det är att de inte är i behov av de högkapacitetslinjer som fallföretaget erbjuder. Det är inte kunder som fallföretaget kommer att jaga då det också utgör en liten del av fallföretagets totala omsättning.

7.3 Besvarande och egna reflektioner av frågeställning 3

Frågeställning 3: Vad har det för betydelse för fallföretaget att veta sin marknadsandel?

Med bakgrund av att marknadsandel är svårt att beräkna på ett tillförlitligt sätt ställdes frågan vad det har för betydelse för fallföretaget att veta sin marknadsandel. Svaret är att nyckeltalet som ensam parameter inte har någon betydelse för fallföretaget. Däremot kan nyckeltalet tillsammans med andra nyckeltal och verktyg användas för att få en mer komplett bild av företagets prestation och framgång.

Nyckeltalet marknadsandel kan användas ihop med andra nyckeltal för att bland annat mäta fallföretagets prestation internt. Det görs redan i litet omfång idag. Det kan också tillsammans med andra nyckeltal användas som strategisk variabel i marknadsföring för att porträttera sig som ett väletablerat företag. Vidare är det av betydelse att veta sin marknadsandel då det kan ge en indikation på vilka tillväxtmöjligheter som finns för företaget. En alltför stor marknadsandel är inte alltid positivt. Av den anledningen finns det också betydelse för fallföretaget att veta sin marknadsandel så att de kan veta hur de ska hantera sin position på marknaden.

Som nämnt kan det användas och används av fallföretaget i marknadsföringssyfte. I den bransch fallföretaget verkar inom, investeras stora summor i produktion. Det är därför av vikt att deras kunder dels vet att de har bra erfarenhet, och dels att de kommer att finnas kvar på marknaden en lång tid framöver. Om företaget kan bevisa att de är stora kan det ge en trygghet för kunden. Som studien har visat säger marknadsandelen dock inte så mycket om lönsamheten i företaget som också är en viktig variabel för företagets överlevnad.

Att veta sin marknadsandel kan också ha betydelse vid tillväxt. För fallföretaget är detta en av de viktigaste orsakerna till att de efterfrågade en metod som går att använda för att estimerar marknadsandelen i olika industrier och länder. De avser att använda marknadsandelen som en indikator för att avgöra om det är lönsamt att etablera sig i ett nytt land eller en ny bransch.

Av teorin och empirin framkom det också att en för stor marknadsandel dels kan vara dyra att ta i förhållande till hur lönsamma andelarna är och dels kan leda till att företaget får för mycket makt och därmed tappar respekten för sina kunder. Det är något som inte ska hända men det uppmärksammas att risken för det finns. Kundnöjdhet betonas vara en av de viktigaste sakerna för ett företags överlevnad. Att marknadsandelen skulle ha en koppling till kundnöjdheten fanns det olika tankar om. Den slutsatsen vi drar är att det inte säger så mycket om kundnöjdheten utan beror på företaget och branschen.

Av teorin framkom det att marknadsandelens betydelse är av mindre vikt vid B2B. Detta stämmer inte riktigt överens med den bilden som fås från fallföretaget då de är intresserade av talet. En viktig slutsats som kan dras från studien är att marknadsandelen kan användas, men det är av betydelse att fallföretaget förstår vad som menas med nyckeltalet. Hur skall marknaden definieras och vad skall beräkningen baseras på? Det är viktigt att vara medveten om dess osäkerheter och att det säger mer i interna jämförelser än externa.

7.4 Felkällor

Två potentiella felkällor har identifierats i studien vilka kan ha påverkat slutsatserna och bör tas i beaktning. Dessa felkällor kan bidra till en osäkerhet i studiens resultat och kan ha en betydande inverkan på tolkningen av studiens upptäckt.

Den första felkällan som har identifierats är att beräkningen är gjord på en enskild persons upplevelser och kunskaper om mjölkproduktion i Sverige på fallföretaget. Det betyder att siffrorna kan vara uppskattningar som inte är korrekta samt vinklade till fallföretagets fördel.

Den andra felkällan som har identifierats är att studiens frågeställningar syftar till fallföretaget men det är endast sex personer på fallföretaget som har intervjuats. Det kan innebära att slutsatserna som presenteras inte speglar hela fallföretaget utan bara en enskild bild av det.

7.5 Förslag till fortsatta studier

I vidare undersökningar om nyckeltalet marknadsandel kan flera perspektiv tas hänsyn till. Exempelvis kan det vara intressant att undersöka hur företag inom B2C ser på nyckeltalet. Vidare hade experter inom området samt kunder och investerares perspektiv kunnat undersökas. Den bild som ges i den här studien är utifrån fallföretaget perspektiv, för att erhålla en mer nyanserad bild hade fler företag kunnat intervjuas.

Den metod som tagits fram är ingen statistisk modell. Metoden ger heller inte en marknadsandel för hela fallföretaget. I vidare studier inom ämnet kan mer statistiska och djupare analyser göras och sedan jämföras med resultat från mindre statistiska och djupare framtagningar av marknadsandelar, likt denna studiens metod.

Slutligen, under studiens genomförande har ordet fragmenterad bransch kommit upp vid ett antal tillfällen. Vad betyder det att en marknad är fragmenterad och vad får det för betydelse vid bestämmandet av marknadsandelar, kan också vara intressant att studera.

Referenslista

Anderson, E. W., Fornell, C. och Lehmann R. L. (1994). "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden". *Journal of Marketing*, 58(juli 1994), 53-66. <https://doi.org/10.2307/1252310>

Arla. (u.å). *Mjölk- hur mycket dricker vi?*. <https://www.arla.se/artiklar/fakta-mjolk/>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. uppl.). Oxford University Press.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 396-386. <https://doi.org/10.2307/248684>

Bergström, A. & Vesterberg, J. (2022, 28 januari). *Föreläsning: Hitta din marknad* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/MlGqlcgr9Ds>

Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego L. L. (2022). Examining Why and When Market Shares Drives Firm Profit. *Journal of Marketing*, 86(4), 73-94. <https://doi.org/10.1177/00222429211031922>

Boulding, W., & Staelin, R. (1990). Environment, Market Share, and Market Power. *Management*, 36(10), 1160-1177. <https://www.jstor.org/stable/2632658>

Brodie, R., & Kluyver, C. A. (1984). Attraction versus Linear and Multiplicative Market Share Models: An Empirical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 194-201. <https://doi.org/10.2307/3151701>

Catry, B & Chevalier, M. (1974). Market Share Strategy and the Product Life Cycle. *Journal of Marketing*, 38(oktober 1974), 29-34. <https://doi.org/10.2307/1250388>

Cooper, L. G. (1993). Chapter 6 Market-share models. I *Handbooks in Operations Research and Management Science* (ss. 259-314). Elsevier Science Publishers B.V. [https://doi.org/10.1016/S0927-0507\(05\)80029-5](https://doi.org/10.1016/S0927-0507(05)80029-5)

Edeling, A., & Himme, A. (2018). When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), 1-24. <https://www.jstor.org/stable/44879176>

Ehrenberg, A., Goodhardt, G., & Barwise, P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, 54(3), 82–91. <https://doi.org/10.1177/002224299005400307>

Ehrenberg, A., & Goodhardt, G. (2002). Double jeopardy revisited, again. *Journal of Marketing Research*, 14(1), 40–42.

Gázquez-Abad, J. C., & Martínez-López, F. J. (2016). Increasing a brand's competitive clout: the role of market share, consumer preference, and price sensitivity. *Journal of Marketing Management*, 32(1-2), 71-99. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1089307>

Hayes, A. (2022). *Market Share: what it is and the formula for calculating it*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>

Jirskog, E. (2022). *Marknadsrapport mjölk och mejeriprodukter: utvecklingen till och med 2021*. Jordbruksverket. <https://jordbruksverket.se/download/18.20a475a817a79946ff781ca2/1656323796617/Marknadsrapport-mejeri-2021-tga.pdf>

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2016). *Marketing Management*. (3. uppl.). New York: Pearson.

Kristen, V. (2021). *Tillväxtstrategier*. Projektledning. https://projektledning.se/tillvaxtstrategier/?utm_content=cmp-true

Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied linear regression models* (5.uppl.) McGraw-Hill.

Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.093>

Naert, P. H. & Weverbergh M. (1981). On the Prediction Power of Market Share Attraction Models. *Journal of Marketing Research*, 18(maj 1981), 146-153. <https://doi.org/10.2307/3150949>

Naturvårdsverket. (u.å). *Svensk konsumtion och produktion av mjölk och ost*. <https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/konsumtion/mjolk-och-ost-konsumtion-och-produktion-i-sverige/>

Parsons, L., & Schultz, R. (1976). *Marketing models and econometric research*. New York: North Holland.

Patel, R., & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder* (5. uppl.) Studentlitteratur AB, Lund.

Porter, E. M. (1980). *Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Sonck, M. (2017). *Svenskarna köper allt mer vegetabilisk mjölk*. SVT Nyheter. <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/svenskarna-koper-allt-mer-vegetabilisk-mjolk>

Weiss, D. L. (1968). Determinants of Market Share. *Journal of Marketing Research*, 5(3), 290-295. <https://doi.org/10.2307/3150346>

Yin, R.K. (1981). The Case study as a serious research strategy. *The case study institute, Inc.* - Washington D.C., 3(1), 97-144. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>

Åstrand, D. (2021). *Organisk tillväxt*. Börskollen. <https://www.borskollen.se/ovrigt/vad-ar-organisk-tillvaxt>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuformulär

1. Allmänt

Namn:

Position/befattning:

Hur länge har du suttit på denna position?

Hur länge har du arbetat på flexlink och vilka befattningar har du haft under tiden?

2. Beräkning av marknadsandel

2.1 Hur skulle du kortfattat beskriva nyckeltalet marknadsandel?

2.2 Vilken variabel anser du vara mest tillförlitlig när man räknar ut ett företags marknadsandel?

- Vilka variabler skall beräkningen baseras på?

2.3 Hur ser du på att jämföra företags marknadsandelar inom samma bransch då summan av alla ofta överstiger 100 procent?

2.4 Vilka nyckeltal skulle du ta hänsyn till för att göra en mer rättvisande jämförelse mellan företag?

3. Strategisk variabel

3.1 Hur ser du på användningen av marknadsandel som nyckeltal för att bedöma ett företags framgång på marknaden?

3.2 Vilka andra nyckeltal skulle du ta hänsyn till för att få en mer komplett bild av företagets prestation på marknaden?

3.3 Hur kan talet marknadsandel användas som strategisk tillgång?

3.4 När anser du att det är relevant att veta sin marknadsandel? (service/tillverkning och B2B/B2C, vid förhandling kunder)

4. Lönsamhet

4.1 Hur ser du på förhållandet mellan marknadsandel och lönsamhet?

4.2 Hur ser du på förhållandet mellan marknadsandel och makt?

4.3 Hur ser du på förhållandet mellan operativ effektivitet och marknadsandel?

- Kan operativ effektivitet ge en ökad marknadsandel?

4.4 Hur ser du på förhållandet mellan marknadsandel och bra kvalitet på produkter?

5. Kundnöjdhet

5.1 Hur tror du att marknadsandelen påverkar företagets relation till era kunder?

5.2 Hur tror du att en stor marknadsandel påverkar kundnöjdhet, positivt som negativt?

6. Leverantör och distributör

6.1 Hur tror du att marknadsandelen påverkar företagets relation till dess leverantörer och distributörer?

6.2 Hur ser du på kopplingen mellan stor marknadsandel och företags möjlighet att påverka inköp- samt försäljningspriset?

Bilaga 2 - Räkneexempel

Två exempel presenteras nedan på hur en marknadsandel kan beräknas i ett annat land utifrån den metod som redovisas i resultatet, *se 5.1 Metod för framtagning av marknadsandel*.

Exempel 1⁴: Av kunskap från företaget får vi reda på att det finns 10 produktionslinjer i hela Sverige som är till för mjölkproduktion. Av statistik om mjölkproduktion i Sverige får vi reda på att det produceras 20 000 liter mjölk om året. Då vet vi att det krävs en produktionslinje för att producera 2000 liter mjölk eftersom $20\,000 / 10 = 2000$ liter / produktionslinje

Går vi nu till ett annat land, där vi får reda på utifrån landets statistik om mjölkproduktion att de producerar 30 000 liter mjölk. Då kan vi uppskatta det krävs totalt 15 produktionslinjer i landet eftersom $30\,000 / 2000 = 15$ produktionslinjer.

Hur många produktionslinjer har företaget sålt till den givna industrin och landet? Vi hittar på att de sålt 5 st. Då har de en marknadsandel på $5 / 15 = 33\%$.

Exempel 2: Av kunskap om företags produktionslinjer vet vi att en högkapacitetslinje kan producera 2000 liter mjölk om året. Av statistik om mjölkproduktion i ett annat land får vi reda på att det produceras 30 000 liter mjölk om året. Då kan vi beräkna att det teoretiskt behövs totalt 15 st produktionslinjer för *det* landets mjölkproduktion, eftersom $30\,000 / 2000 = 15$ produktionslinjer.

Som ovan exempel berättade har företaget sålt 5 st produktionslinjer vilket innebär att de enligt detta exempel istället skulle ha en marknadsandel på $5 / 15 = 33\%$

⁴ Siffror som presenteras i exempel 1 och 2 är påhittade siffror.

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2023
www.chalmers.se



CHALMERS