

Myten om att vara först

En studie om first-mover fördelar inom företag som levererar färdiga matkassar på internet i Sverige

Handledare: Marcus Box och Mikael Lönnborg

Kurs: Magister i Företagsekonomi

Av: Alexander Rossev Berent, 860915-0431 och Leonard Warvsten, 920815-2372

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskapliga ämnen



Förord

Denna magisteruppsats är ett resultat av två studenters önskan att utöka sin kunskap rörande fenomenet first-mover advantage. Uppsatsen är skriven under en intensiv, intressant och lärorik vårtermin på Södertörns högskola under 2017. För att kunna genomföra uppsatsen har vi varit beroende av en del människor som vi nu vill ta i tillfälle att tacka.

Ett stort tack till de respondenter som ställde upp på en intervju. Tack för att ni tog er tid att svara på våra frågor med ett sådant engagemang och inlevelse. Tack för er samarbetsvilja och kunskap inom ämnet – utan er skulle inte detta varit möjligt.

Tack till våra handledare Marcus Box och Mikael Lönnborg. Tack för ert engagemang och syn på fenomenet - men framförallt de iakttagelser som gjorts under terminen.

Tack till våra opponenter för den konstruktiva feedback vi fått under vårens gång.

Tack till kurskamrater som hjälpt, stöttat och skänkt glädje under året tillsammans.

Tack till familj och vänner för att ni funnits där när vi behövt det som mest.

Slutligen vill vi önska er en trevlig läsning och hoppas uppsatsen kommer ge er nya kunskaper och en bild av fenomenet first-mover advantage.

Södertörns högskola, Stockholm 2017-11-11

Alexander Rossev Berent

Leonard Warvsten

Abstract

Background: A common assumption in business research is that first-movers in new markets often tends to have competitive advantages that sequent companies find difficult to compete with. Recently the formal research usability has begun to be questioned. The empirical basis the research of this area rests on, is criticized of being to homogenous. The research that's been done have often focused on specific industries with certain types of entry barriers.

Purpose: The purpose of this paper is to study if there are benefits to being a first-mover in the industry for grocery bags online. The study will use a methodological triangulation in an effort to make a methodological contribution in this research field.

Theory: The theoretical framework used in the study is *First-mover advantage* and *Later-entrant advantage*.

Delimitations: The quantitative part of the study will analyze 15 companies dealing with grocery bags online in Sweden. In the qualitative part of the study a delineation of the population will be made. Five companies were chosen for this part of the study.

Methodology: A methodological triangulation was used to increase coherence in the study. Information about the 15 companies consisted of different types of documents such as annual reports and press releases. In the qualitative part of the study semi-structured interviews with different respondents at the different companies was done.

Keywords: *First-mover advantage, second-mover advantage, Early-entrant, late-entrant advantage, Grocery bags online*

Sammanfattning

Bakgrund: Ett vanligt förekommande antagande inom företagsekonomi är att företag som är först in på en marknad ofta har långtgående konkurrensfördelar som efterföljande företag har svårt att konkurrera med. På senare tid har forskningens användbarhet börjat bli ifrågasatt. Det empiriska underlaget som forskningsfältet vilar på kritiseras för att vara för homogent. Forskningen är ofta gjord på industriella företag med specifika inträdesbarriärer.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka faktorerna som avgör en first-movers fördelar samt resultatet av fördelarna. Studien undersöker företag som levererar färdiga matkassar på internet i Sverige. Med hjälp av en metodologisk triangulering kommer ett bidrag att göras till forskningsfältet.

Teoretiskt perspektiv: Det teoretiska ramverk som använts i undersökningen är *first-mover advantage* och *Later-entrant advantage*.

Avgränsning: Undersökningen är avgränsad till att undersöka registrerade bolag i Sverige som levererar färdigplanerade matkassar på internet. Urvalet för den kvantitativa undersökningen består av 15 företag. I den kvalitativa undersökningen, består urvalet av 5 företag.

Metod: Undersökningen är uppdelad i två delar där två olika metoder användes. Dels en kvantitativ undersökning och en kvalitativ undersökning. En metodtriangulering genomfördes för att öka samstämmigheten i undersökningen. Information om de 15 företagen hämtades från olika typer av dokument, som årsredovisningar och pressmeddelanden. I den kvalitativa undersökningen genomfördes semistrukturerade intervjuer med olika nyckelpersoner på företagen.

Nyckelord: *First-mover fördelar, Second-mover fördelar, Early-mover fördelar, Late-mover fördelar, Färdiga matkassar på internet*

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion | 2 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.3.1 Frågeställning | 3 |
| 1.4 Färdiga matkassar | 3 |
| 1.5 Avgränsning | 3 |
| 2. Teoretiskt ramverk | 4 |
| 2.1 Vem är en First-mover? | 4 |
| 2.2 First-mover fördelar | 4 |
| 2.2.1 Ekonomiska faktorer | 6 |
| 2.2.2 Förebyggande faktorer..... | 7 |
| 2.2.3 Teknologiska faktorer..... | 7 |
| 2.2.4 Beteende faktorer | 8 |
| 2.3 Kapitalisering av First-mover fördelar | 9 |
| 2.4 Later-entrant advantage | 10 |
| 3. Metod | 11 |
| 3.1 Metodval | 11 |
| 3.1.2 Operationalisering av First-mover fördelar..... | 12 |
| 3.1.3 Insamling av kvantitativt och kvalitativt material | 13 |
| 3.2 Kartläggning av företag | 13 |
| 3.2.1 Bortfall..... | 15 |
| 3.2.2 Inträdesår | 16 |
| 3.2.3 Kategorisering av efterföljande aktörer | 16 |
| 3.3 Genomförande | 17 |
| 3.4 Etiskt förhållningssätt och riktlinjer | 19 |
| 3.5 Metodvalets räckvidd och begränsningar | 19 |
| 4. Empiri och Analys | 21 |
| 4.1 Marknaden för färdiga matkassar | 21 |
| 4.2 Kvantitativ undersökning | 22 |
| 4.2.3 Analys kvantitativ undersökning | 27 |
| 4.3 Kvalitativ undersökning | 29 |
| 4.3.1 Företagen | 29 |
| 4.3.2 Positionella faktorer..... | 30 |
| 4.3.3 Analys kvalitativ undersökning..... | 37 |
| 5. Slutsats | 45 |
| 6. Referenser: | 49 |
| 7. Bilagor | 56 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ett vanligt förekommande antagande inom företagsekonomi är att företag som är först in på en marknad ofta har konkurrensfördelar gentemot efterföljande företag. Företag som är först in på en marknad kallas för "First-movers". En first-mover definieras som ett företag som antingen är först in i på en marknad eller först presenterar en produkt (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Vanderverf & Mahon, 1997; Durand & Coeurderoy, 2001). Forskning har visat ett samband mellan tidpunkt för inträde och marknadsandelar (Wernerfelt, 1984; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Golder & Tellis, 1993; Robinson et al., 1994; Liang et al., 2009). En first-mover har visat sig ha högre marknadsandelar än aktörer som kommit in senare på marknaden. Företag uppmuntras ofta att använda proaktiva strategier för att uppnå first-mover fördelar (Kerin et al, 1992). En first-mover kan bygga upp en produktlinje, sätta standarden för produkten och bygga upp sitt varumärke (Di Benedetto et al., 2013). Fördelarna måste dock upprätthållas genom att vara öppen för förändringar och för nya innovationer. Annars finns en risk att företaget tappar befintliga kunder och har svårt att locka till sig nya kunder (Liang et al., 2009).

Det finns också nackdelar med att vara en first-mover. En aktör som kommit in på marknaden efter first-movern kan "åka snålskjuts" på first-moverns bekostnad. Eftersom efterföljande aktörer kan utveckla liknande produkter till lägre utvecklingskostnader (Dobrev & Gotsopoulos, 2010). Samtidigt minskar både den teknologiska osäkerheten och den marknadsmässiga osäkerheten när efterföljare ska göra inträde på marknaden. En efterföljande aktör kan ta lärdom av first-moverns misstag och hantera förändringar bättre (Lieberman & Montgomery, 1988). Efterföljande företag har kallats för flertalet olika namn som exempelvis; "Second-mover", "Early-entrant", "Early-follower" och "Later-entrant". Alla benämningar har varit försök att kategorisera efterföljande aktörer (Golder & Tellis, 2002). Golder och Tellis (2002) beskriver att tidsperspektivet och antalet företag på marknaden ofta avgör kategoriseringen. I denna undersökning används samlingsbegreppet "efterföljande aktörer". Efterföljande aktörer kommer i sin tur att kategoriseras i två kategorier "Early-entrants" och "Later-entrants". Kategoriseringen kommer förklaras mer i

avsnitt 3.2.3 *Kategorisering av efterföljande aktörer*. Oavsett benämningen av efterföljande aktörer har alla något gemensamt, och det är deras möjlighet att i sin tur skapa en fördel gentemot first-movern. När first-movern har svårt att utnyttja fördelarna ökar möjligheterna för en efterföljare att kapitalisera på first-moverns bekostnad (Kerin et al. 1992). Vare sig den efterföljande aktören är den andra, tredje, fjärde eller senare aktör i ordningen, räknat från inträdesposition.

1.2 Problemdiskussion

Forskningen har på senare år kritiserats, eftersom fördelarna med att vara en first-mover anses vara överskattade (Vanderwerf & Mahon, 1997; Pfeffer & Sutton, 2006; Liang et al., 2009; Cleff & Rennings, 2012). Fenomenet first-mover fördelar anses vara för komplext för att generaliseras och fördelarna anses inte kunna upprätthållas över tid. Det saknas forskning där både kvalitativa och kvantitativa metoder använts (Vanderwerf & Mahon, 1997). Urvalet i studierna har varit stora industrier som; halvledarindustrin (Flaherty, 1983; Spital, 1983), cigarettindustrin (Whitten, 1979) och läkemedelsindustrin (Bond & Lean, 1977). Industrierna har ofta höga inträdesbarriärer, regleringar och patent som kan hindra fler företag att göra inträde på marknaden (Kerin et al., 1992; Liang et al., 2009; Vanderwerf & Mahon, 1997). Exempelvis har läkemedelsindustrin långa kostsamma utvecklingsperioder innan deras läkemedel blir godkända och patenterade (Bond & Lean, 1977). Även halvledarindustrin har höga utvecklingskostnader och kan gynnas av patent (Flaherty, 1983; Spital, 1983). Cigarettindustrin är hårt reglerad (Whitten, 1979). Att endast studera marknader med ett urval av unika egenskaper medför att resultaten blir svåra att överföra till andra marknader. Forskare har även visat att first-mover fördelarna är överskattade inom företag som bedriver sin verksamhet inom IT-sektorn, där inträdesbarriärer är låga (Rangan & Adner, 2001; Varadarajan et al., 2008).

First-mover fördelarna kan undersökas genom att studera en marknad där inträdesbarriärerna, regleringarna och patent inte är lika framträdande. En sådan marknad är marknaden för färdiga matkassar på nätet i Sverige. Det som gör marknaden intressant är att det skett en anomali, där first-movern inte är marknadsledande. Middagsfrid AB grundades i juni 2007 (Allabolag, 2017a) och Mathem (Mathem i Sverige AB) grundades i januari 2009 (Allabolag, 2017b). Idag är Mathem marknadsledande, i form av omsättning, trots att Middagsfrid lanserats ett och ett halvt år innan (Allabolag 2017b). Anomalin som skett på marknaden gör

marknaden intressant att studera utifrån fenomenet first-mover fördelar. Med hjälp av en metodtriangulering där kvantitativa data kombineras med kvalitativa metoder som intervjuer är det möjligt att undersöka både faktorerna som avgör om det existerar first-mover fördelar på denna marknad och ifall fördelen avspeglar sig i företagens prestation.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka faktorerna som avgör en first-movers fördelar samt resultatet av fördelarna. Studien undersöker företag som levererar färdiga matkassar på internet i Sverige. Med hjälp av en metodologisk triangulering kommer ett bidrag att göras till forskningsfältet.

1.3.1 Frågeställning

Har en first-mover på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige några fördelar gentemot efterföljande aktörer? Vilka positionella faktorer avgör om first-movern har fördelar på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige?

1.4 Färdiga matkassar

Det som menas med färdiga matkassar är färdigplanerade matkassar med receptförslag, ingredienser och råvaror till flerpersonshushåll som beställts på internet. Matkassarna fungerar som ett substitut till att fysiskt handla i en livsmedelsbutik (Matkasse, 2017a; Matkasse, 2017b). Fortsättningsvis kommer *färdiga matkassar* användas som begrepp i undersökningen.

1.5 Avgränsning

Undersökningen är avgränsad till att undersöka registrerade aktiebolag i Sverige. Företagen ska ha en verksamhet som omfattar leverans av färdigplanerade matkassar till privatpersoner. Endast aktiva företag mellan åren 2007–2016 är undersökta. Undersökningen har kartlagt 15 företag som undersökts med en kvantitativ metod (Se avsnitt 3.2 *Kartläggning av företag*). Utav de 15 företagen i urvalet har fem företag undersökt med en kvalitativ metod. I den kvantitativa undersökningen är måtten omsättning, marknadsandelar och EBITDA, undersökta. Företagens koncerntillhörighet och om företagen erhållit externt kapital är också

undersökt. I den kvalitativa undersökningen är respondenter på 5 företag intervjuade, varav en respondent som svarat på frågorna via mail.

2. Teoretiskt ramverk

2.1 Vem är en First-mover?

Det finns en mängd olika definitioner på vad som gör ett företag till en first-mover. En av de mest använda definitionerna är att ett företag antingen är först in i på en marknad eller först presenterar en produkt på en marknad (Lieberman & Montgomery, 1988; Chandler, 1990; Kerin et al., 1992; Vanderverf & Mahon, 1997; Durand & Coeurderoy, 2001; Golder & Tellis, 2002). Begreppet first-mover är inte helt enkelt att definiera. Inom forskningsområdet har flertalet begrepp använts, varav de två vanligaste begreppen är *pioneer* eller *market-pioneer* (Chandler, 1990). Skillnaden mellan begreppen är att *pioneer* kan vara ett företag som utvecklat en ny uppfinning men som inte lanserat uppfinningen på en marknad. Begreppet *market-pioneer* är ett företag som tagit uppfinningen till en marknad och kommersialiserat den (Chandler, 1990). Båda begreppen *first-mover* och *market-pioneer* benämner samma sak och syftar på kommersialiseringen av en uppfinning. Det är denna kommersialisering av en uppfinning som gör fenomenet möjligt att studera utifrån efterföljande ekonomiska och icke ekonomiska effekter. Fortsättningsvis kommer i undersökningen, i likhet med Chandler (1990), begreppet *first-mover* syfta på det första företaget som tagit uppfinningen till marknaden för kommersialiseringssyfte.

2.2 First-mover fördelar

Kerin et al. (1992) beskriver att den övergripande omfattningen ("Overall Magnitude") av en First-movers fördelar avgörs av en samlad effekt av flertalet positionella faktorer; *Ekonomiska-, Förebyggande-, Teknologiska- och Beteendefaktorer*. Kerin et al. (1992) beskriver att de positionella faktorer är källor till First-moverns fördelar. First-moverns förmåga att kapitalisera på de positionella faktorerna avspeglar sig i ett samlat prestationsresultat ("Performance Outcome"). En efterföljande aktör kan påverka first-moverns fördelar och därmed påverka prestationsresultatet med hjälp av; *free-rider effekter, minskad teknologisk och marknadsmässig osäkerhet, lära sig av first-moverns misstag* och

stordriftsfördelar (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992, Golder & Tellis, 2002). Resultatet av first-moverns prestation mäts oftast via kvantitativa metoder och kan, enligt Kerin et al., mätas på två huvudsakliga sätt; *Marknadsandelar* och *Lönsamhet*. Marknadsandelar har vid tidigare studier (Fornell & Robinson, 1985; Robinson, 1988; Lambkin, 1988; Mitchell, 1991) mätts i form av relativa och absoluta marknadsandelar (“Relative Market Share”, “Absolute Market Share). Lönsamhet har vid tidigare studier (Bond & Lean, 1977; Whitten, 1979; Srinivasan, 1988) mätts i form av räntabilitet på totalt kapital (“Return on Assets”) eller rörelseresultat (“Return on sales”). Figur 1 nedan visar hur de positionella faktorerna påverkar den övergripande omfattningen av first-mover fördelarna samt hur fördelarna avspeglar sig i first-moverns prestation.

First-Mover Fördelar

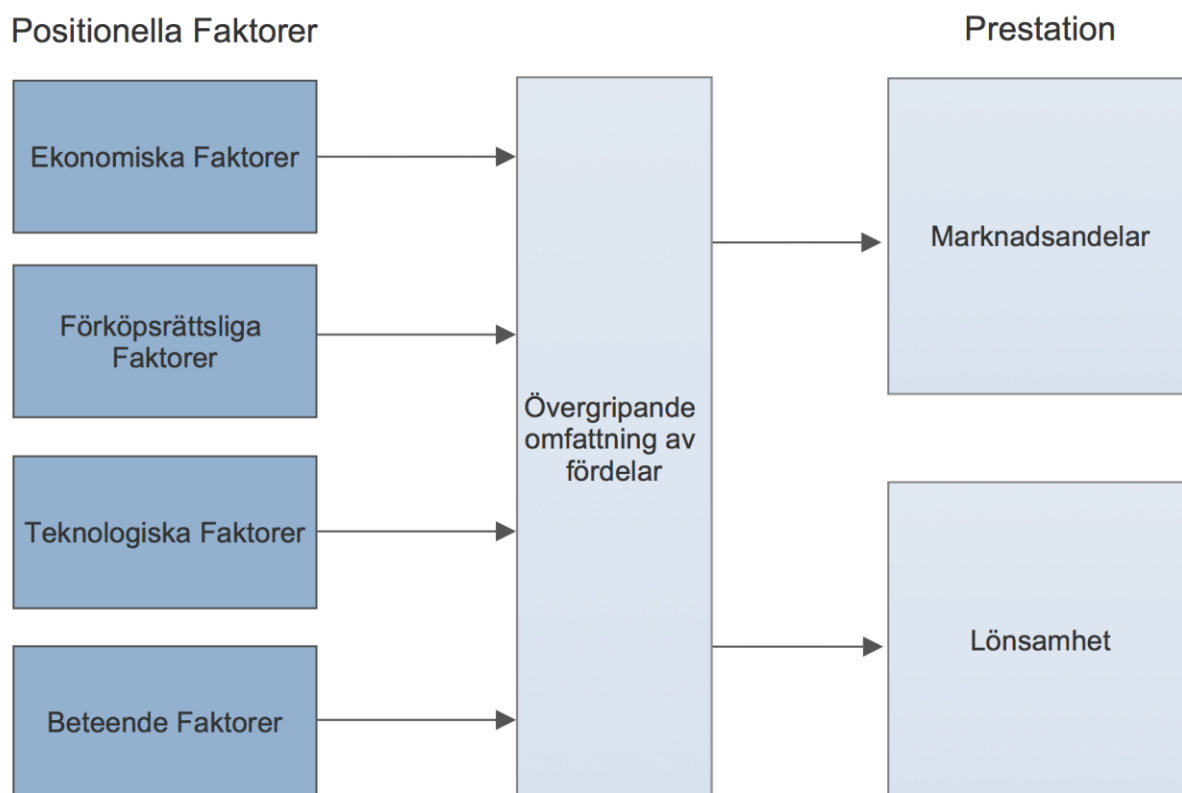


Fig 1. Modell över First-mover fördelar, av författarna. *Inspiration från Kerin et al. (1992).*

2.2.1 Ekonomiska faktorer

Det finns ekonomiska funktioner som möjliggör för en first-mover att erhålla fördelar gentemot efterföljande aktörer. Exempel på sådana ekonomiska funktioner är *efterfrågeosäkerhet och inträdesskala, effektiv drift till marknadsstorlek, marknadsföringsintensitet, responstid och stordriftsfördelar* (Kerin et al. 1992).

Att vara först på en marknad innebär ofta att kunskap saknas i hur mycket investering som krävs i bland annat logistik, lager, anläggningar och marknadsföring (Porter, 1985; Wernerfelt & Karnini, 1987). Ju större osäkerheten är desto mindre är chansen för att en first-mover investerar i tillräckligt stor grad. I längden blir detta en nackdel eftersom kostnadsfördelarna minskar. Det företag som satsat rätt kommer därför i längden erhålla större fördelar och lägre produktionskostnader (Kerin et al., 1992). Kerin nämner att det i många situationer kan vara slumpen som avgör vilket företag som satsat rätt. First-moverns marknadsföring kan få större genomslag när det finns få aktörer på marknaden. Om first-movern investerar i marknadsföring vid ett tidigt skede är chansen större att kunna plocka andelar på marknaden och göra det svårt för efterföljande aktörer. First-movern kan därmed sätta en marknadsstandard för en produkt som efterföljande företag måste förhålla sig till (Comaner & Wilson, 1979; Fornell et al., 1985; Kerin et al., 1992). Efterföljande aktörers proaktivitet kommer att avgöra om en first-mover hinner att erhålla kostnads- och differentieringsfördelar. Ju längre tid som passerar mellan aktörernas inträden desto mer tid får first-movern på sig att skapa medvetenhet hos kunderna. Medvetenheten uppnås genom regelbunden medieexponering och muntlig kommunikation (Kerin et al., 1992). Över tid uppnår first-movern inlåsnings effekter som försvårar för kunderna att byta till en konkurrent. Efterföljande aktörer måste därför investera mer i sin marknadsföring för att locka till sig kunder (Kerin et al., 1992).

En first-mover kan erhålla stordriftsfördelar genom synergier mellan koncernbolag. Synergier uppnås om en first-mover, redan vid inträdet, har andra bolag i koncernen där materiella och immateriella tillgångar kan delas mellan bolagen. Exempel på synergier kan vara tillgång till lager, logistik, teknologi och patent (Kerin et al., 1992). Om synergier används på ett fördelaktigt sätt mellan koncernbolagen kan kostnadsfördelar skapas gentemot efterföljande aktörer.

First-movern kan med hjälp av produktionskapacitet erhålla skalfördelar om den lägsta effektiva produktionsnivån är hög i förhållande till marknadens storlek. Om first-movern investerar i produktionskapacitet skapas inträdesbarriärer för efterföljande aktörer. Men om den lägsta effektiva produktionsnivån är liten i förhållande till marknadens storlek utgör produktionsnivån inget hinder för efterföljande aktörer att göra inträde på marknaden (Oster, 1990; Kerin et al., 1992).

2.2.2 Förebyggande faktorer

En first-mover kan med hjälp av förebyggande faktorer erhålla fördelar gentemot efterföljande aktörer. Exempel på förebyggande faktorer är *förebyggande investeringar* och *produktgenskaper* (Kerin et al. 1992).

En first-mover kan ha en fördel av att i ett tidigt skede skriva långsiktiga avtal och kontrakt med leverantörer. Det förutsätter däremot att det finns ett begränsat antal leverantörer att välja mellan (Gal-Or, 1985). Annars kan en efterföljande aktör likväl skriva förmånliga avtal med egna leverantörer. Om antalet leverantörer är begränsat, måste first-movern tidigt utnyttja denna möjlighet för att försvåra för de efterföljande aktörerna (Kerin et al., 1992). Samma gäller om first-movern behöver en resurs som inte existerar. First-mover måste med egna medel skapa denna resurs och för att kunna erhålla en fördel gentemot efterföljande aktörer. Speciellt om resursen är tidskrävande och svår att imitera (Kerin et al., 1992).

Produktens sammansättning kan vara en fördel ifall en produkt är tekniskt komplicerad eller om distributören måste lagra stora kvantiteter. Efterföljande aktörer kan avskräckas om det är resurs- och kapitalkrävande att utveckla liknande produkter (Kerin et al., 1992). Fördelarna kan bli större när first-movern skapar en ny produktkategori än en enskild produkt. Eftersom first-movern kan skapa möjligheter för ytterligare utveckling inom produktkategorin (Kerin et al., 1992).

2.2.3 Teknologiska faktorer

En first-mover kan med hjälp av teknologiska faktorer erhålla fördelar gentemot efterföljande aktörer. Exempel på teknologiska faktorer är *teknologisk förändring* och *diskontinuitet* och *teknologiska innovationsegenskaper* (Kerin et al. 1992).

First-movern kan erhålla en monopolistisk position på marknaden med hjälp av att patentera sin innovation. Teknologiska innovationer som är patenterade eller skyddade genom upphovsrätt kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Trots skydd i form av patent eller upphovsrätt imiteras ofta framgångsrika innovationer inom fyra år (Mansfield et al., 1981). Generellt erbjuder patent högre skydd för produktinnovation än processinnovation. Om innovationen är inbakad i processen kan affärshemligheter erbjuda högre skydd mot imitation än patent. Under förutsättning att den underliggande teknologin inte avslöjas vid marknadsintroduktion (Kerin et al., 1992).

Ett sätt för efterföljande aktörer att neutralisera en first-movers fördelar är göra inträde på marknaden med en överlägsen teknologi. Det är vanligt att ersättningsteknologier dyker upp medan gammal teknologi fortfarande utvecklas. Eftersom teknologi kräver investeringar finns risk att first-movern har svårt att ändra spår. En efterföljande aktör har därmed ett stort antal inträdesmöjligheter i form av nya eller bättre produkt- och processinnovationer (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992).

2.2.4 Beteende faktorer

En first-mover kan med hjälp av beteende faktorer erhålla fördelar gentemot efterföljande aktörer. Exempel på beteende faktorer är *marknadstyp*, *köparnas investeringar i specialiserade tillgångar*, *marknadsevolution* och *varornas natur* (Kerin et al. 1992).

Tidigare forskning visar att skillnaden i marknadsandelar mellan first-movers och efterföljande aktörer är något högre på konsumentmarknader än på industrimarknader. På industriella marknader tenderar icke kontraktuella byteskostnader vara en differentieringsfördel. Differentieringsfördelen avtar dock över tid allteftersom kunderna blir mer medvetna om att det finns andra konkurrerande aktörer på marknaden (Lieberman & Montgomery, 1988). Kunder på konsumentmarknader är istället mer benägna att hålla sig fast vid kända varumärken eller leverantörer. Informationsasymmetrin mellan köpare och säljare är större på konsumentmarknader än på industriella marknader. En first-mover på en konsumentmarknad har mindre risk att kunder byter till en konkurrents produkt. Eftersom informationsasymmetri leder till ett snedvridet urval (Kerin et al., 1992).

När kostnaderna för köparna att byta produkt eller leverantör är höga har first-movern en fördel. Byteskostnaderna varierar dock mellan industrier och marknader. På marknader där produkter eller tjänster som tillhandahålls av en first-mover kräver betydande kapitalinvesteringar i specialiserade tillgångar är byteskostnaderna höga. Om produkten eller tjänsten inte kräver specialiserade tillgångar för att konsumeras är byteskostnaderna lägre (Kerin et al., 1992).

När en marknad är stabil under en längre period tenderar också first-moverns kostnads- och differentieringsfördelar att vara bestående över tid. På marknader med där förändringsgraden är hög kan det uppstå informations- och konsumtionsasymmetrier, som kan leda till förändringar i kundernas uppfattning av produkten. Ju större förändringar som sker på marknaden, desto svårare har first-movern att bibehålla kostnads- och differentieringsfördelar över tid (Kerin et al. 1992).

Köparens osäkerhet, sökkostnader, utvärderingskostnader och konsumentinläring är också faktorer som kan påverka en kunds vilja att pröva en produkt. Forskning visar att en köpares osäkerhet vid "upplevelseprodukter" är högre eftersom en kundens uppfattning av upplevelseproduktens fördelar endast kan avgöras efter köptillfället (Nelson, 1980; Wilde, 1980). För fysiska varor där kunden kan testa varan innan köptillfället är byteskostnaderna generellt låga. Kundens lojalitet för en produkt eller varumärke beror därmed på varans natur. Om varan anses för komplex, otymplig eller kräver kompletterande produkter för att kunna användas, blir byteskostnaderna för en kund höga. Blir byteskostnaderna höga minskar kundens incitament eller vilja till att byta till en annan vara (Oster, 1990; Kerin et al., 1992).

2.3 Kapitalisering av First-mover fördelar

En first-movers förmåga att kapitalisera de positionella faktorerna avspeglar sig i ett samlat prestationsresultat. Prestationsresultatet kan uttrycka sig i de två olika prestationseffekterna; *Marknadsandelar* och *Lönsamhet* (Se figur 1). Marknadsandelar kan antingen mätas genom absoluta andelar eller relativa andelar. Lönsamhet mäts ofta, enligt Kerin et al. (1992), i form av *avkastning på försäljning* och *räntabilitet*. Prestationsresultatet bestämmer sedan den övergripande omfattningen av first-mover fördelarna (Kerin et al. 1992).

2.4 Later-entrant fördelar

Efterföljande aktörer kan påverka en first-movers fördelar på olika sätt. Kerin et al. (1992) kallar detta i sin modell för *Later-entrant fördelar*. Vare sig den efterföljande aktören gör sitt inträde tätt inpå first-movern (*Early-entrants*) eller senare (*Later-entrant*) kan efterföljande aktörer erhålla fördelar. Fördelar som; *free-rider effekter, minskad teknologisk- och marknadsmässig osäkerhet, lära sig av first-moverns misstag* och *stordriftsfördelar* (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992, Golder & Tellis, 2002). När den efterföljande aktören kapitaliserar med hjälp av *later-entrant fördelar* kommer first-moverns nettofördelar att reduceras eller elimineras (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992, Golder & Tellis, 2002). Desto längre en efterföljande aktör väntar med sitt inträde på marknaden desto svårare blir det för aktören att kapitalisera på first-moverns bekostnad (Kerin et al. 1992).

Efterföljande aktörer kan minska sina kostnader genom att imitera eller vidareutveckla first-moverns produkt (Lieberman & Montgomery, 1988, Kerin et al., 1992; Golder & Tellis, 2002). Den efterföljande aktören kan genom att utnyttja first-moverns investeringar inom FoU och olika infrastrukturella utvecklingsområden. Aktören kan även anställa personal som lärts upp av first-movern (Lieberman & Montgomery, 1988). I de flesta marknader tenderar imitationskostnaderna vara lägre än att företaget utvecklar tjänsten eller produkten från grunden. Mansfield et al. (1981) nämner att kostnaden för att imitera endast uppgår till 65% av kostnaden för att utveckla från grunden. Det finns därför ett kostnadsmässigt incitament till att imitera istället för innovera. På grund av skydd som patent, immateriella rättigheter och företagshemligheter, kan det vara svårt att imitera en first-mover. Med tid minskar dock first-moverns möjligheter att skydda sin innovation vilket underlättar för efterföljande aktörer att imitera first-movern (Mansfield et al., 1981; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Robinson et al., 1994).

En tidig etablering och utveckling av ny teknologi kan enligt Robinson et al. (1994) vara en nackdel för first-movern. Ur ett strategiskt perspektiv kan efterföljande aktörer dra nytta av first-moverns *misstag* genom att utveckla en produkt utan de nackdelar som eventuellt uppstått hos first-moverns produkt. Efterföljande aktörer kan modifiera designen eller produktens egenskaper för att positionera sig annorlunda än first-movern (Carpenter & Nakamoto, 1990; Hauser & Shugan, 1983). Aktören kan även modifiera produktion och

marknadsföring för att minska sina kostnader (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Robinson et al., 1994). En efterföljande aktör kan också utnyttja stordriftsfördelar genom synergier mellan koncernbolag. Om first-movern inte har synergier, skapas incitament för en efterföljande aktör med synergier att göra inträde på marknaden (Kerin et al., 1992).

3. Metod

3.1 Metodval

För att uppnå syftet och besvara undersökningens frågeställning valdes både en kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi. Sköldberg & Alvesson (2008) samt Patel & Davidson (2003) menar att denna typ av forskningsstrategi delar forskningen i två delar beroende på den data som samlats in. För att undersöka fenomenet First-mover fördelar, med både de positionella faktorerna och den övergripande omfattningen av First-mover fördelarna, ansågs en metodtriangulering vara en lämplig metod. En triangulering gör det möjligt att studera ett fenomen utifrån olika synsätt samt utveckla samstämmighet i undersökningen. I den kvantitativa undersökningen samlas och behandlas data. Sedan analyseras datan för att hitta relationer mellan data och teori (Bryman & Bell, 2013). I den kvalitativa undersökningen läggs däremot författarnas tonvikt på ord och erfarenhet snarare än på kvantifiering (Merriam, 2009; Bryman & Bell, 2013). Kombinationen av både en kvalitativ samt kvantitativ metod resulterar i större tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2013). Resultatet och slutsatserna blir mer övertygande ifall de grundar sig på informationskällor av olika slag som avser att styrka datan som tas fram (Yin, 2007; Bryman & Bell, 2013).

Metodtriangulering

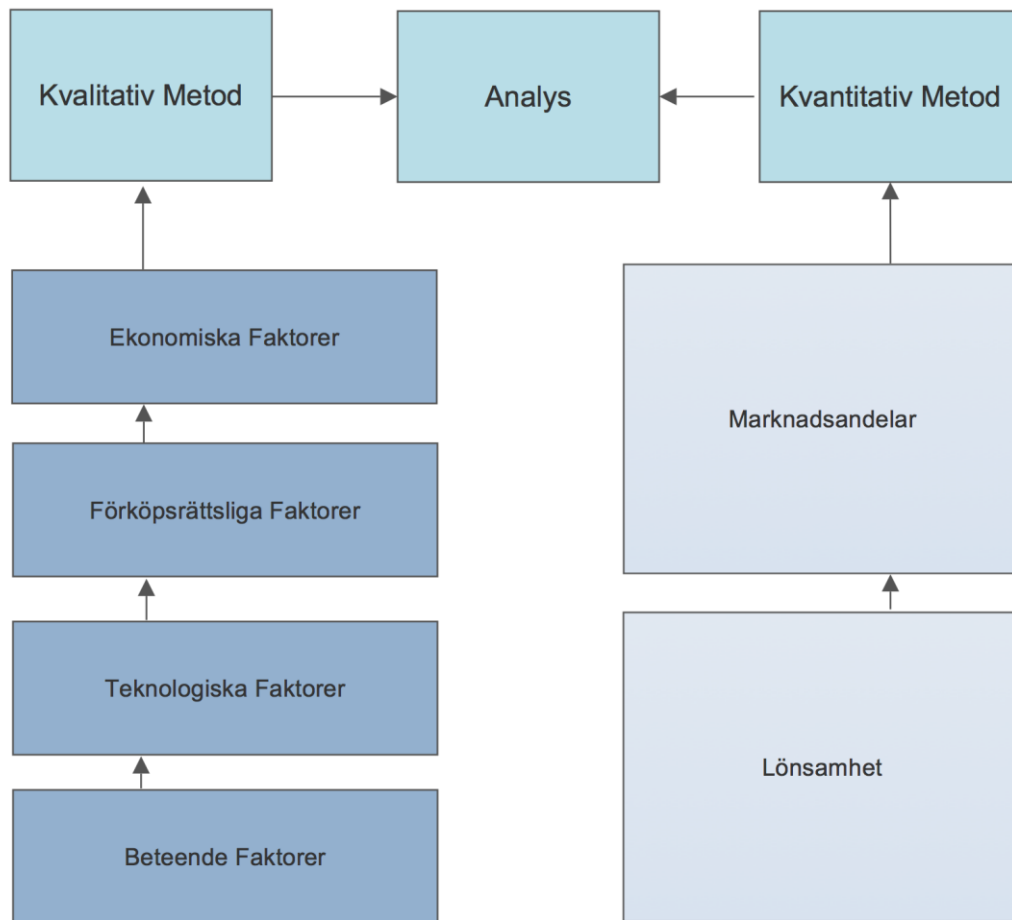


Fig 2. Metodtriangulering av First-Mover Fördelar. Skapad av författarna med inspiration från Kerin et al. (1992).

3.1.2 Operationalisering av First-mover fördelar

Fenomenet first-moverns fördelar operationaliseras genom att dela upp fenomenet i två mätbara delar. En del som mäts med en kvalitativ forskningsmetod och en del som mäts med kvantitativ forskningsmetod (Se figur 2). För de positionella faktorerna (*ekonomiska-, förköpsrättsliga-, teknologiska- och beteende faktorer*) valdes den kvalitativa metoden. En delfaktor, "*Minsta effektiva driften*" under ekonomiska faktorer, i Kerins modell valdes bort eftersom delfaktorn var svår att räkna ut utan att veta företagets kostnadsstruktur.

Eftersom den övergripande omfattningen av de positionella faktorerna avspeglar sig i ett prestationsresultat, valdes en kvantitativ metod för undersökning av prestationsresultatet

(*marknadsandelar* och *lönsamhet*). Utöver prestationsresultaten valdes även information om företagens koncerntillhörighet och de åren företagen erhållit externt kapital att presenteras.

Den första forskningsfrågan; *Har en first-mover på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige några fördelar gentemot efterföljande aktörer?* undersöks genom en kvantitativ metod. Undersökningens andra fråga; *Vilka positionella faktorer avgör om first-movern har fördelar på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige?* undersöks genom en kvalitativ metod.

3.1.3 Insamling av kvantitativt och kvalitativt material

Det empiriska materialet till undersökningen härstammar från ett flertal källor. Materialet bestod av både externt insamlat material och internt insamlat material. Det externt insamlade materialet hämtades från företagens egna hemsidor, tidskrifter, vetenskapliga artiklar, Retriever Business, Orbis, Allabolag.se, Zephyr och hemsidor som jämför olika färdiga matkassar. Därmed antog det externt insamlade materialet en kvantitativ metod. Det internt insamlade materialet bestod av semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från de undersökta företagen. Därmed antog det internt insamlade materialet en kvalitativ metod. Semistrukturerade intervjuer tillåter respondenterna att på ett mer öppet sätt utforma sina svar och ge mer djupgående beskrivningar (Denscombe, 2016). En intervjuguide utformades utifrån Kerin et al. (1992) modell där de positionella faktorerna (*ekonomiska-, förköpsrättsliga-, teknologiska- och beteende faktorer*) blev underlag till att utforma intervjufrågorna. Hela intervjuguiden redovisas under avsnitt 7. *Bilagor*.

3.2 Kartläggning av företag

Undersökningen avgränsades till att studera företag som levererar färdiga matkassar på internet i Sverige. Studien undersöker tidsperioden mellan åren 2007–2016. År 2007 blev studiens första undersökningsår eftersom Middagsfrid, som är det första företaget på marknaden, gjorde inträde. Anledningen till att undersökningen sträcker sig till 2016 är för att samtliga företag, vid undersökningens tidpunkt, senast redovisat kompletta årsredovisningar detta år.

Marknaden för färdiga matkassar på internet är en ny marknad i Sverige och syftet var att undersöka samtliga företag på denna marknad. Men eftersom det inte fanns en SNI-kod eller en databas över verksamma företag att tillgå gjordes det därför, med inspiration från Gratzner (1998), en egen återskapning av marknadens samtliga företag. Eftersom Gratzner (1998) undersökte företagets hela livsförlopp, från födelse till död, krävdes andra tillvägagångssätt vid återskapandet av materialet. Eftersom inga företag vid Gratzners undersökningstillfälle längre var aktiva. Marknaden för färdiga matkassar är idag högst levande och det finns mer moderna insamlingsverktyg att tillgå. Återskapning av marknaden för färdiga matkassar på internet gjordes därför genom sökningar på bland annat Google, Retriever business, Orbis, Zephyr och Allabolag.se. På Google fanns ett flertal hemsidor över företag som levererar färdiga matkassar. Två sådana hemsidor var *matkasse.se* samt *matkasseguiden.se*. Sökningar på Allabolag, Retriever business och Orbis gjordes för att hitta ytterligare företag. Sökord användes som *matkasse*, *matkassar på internet*, *färdiga matkassar på internet* och *matkassar online* för att hitta företag som är verksamma. Ett antal potentiella företag hittades via de nämnda källorna.

För att möta problemet med att hitta företag på marknaden gjordes en egen definition av vad som konstitueras som ett matkassaföretag. Därmed utformades krav för att komma med urvalet. Kraven var:

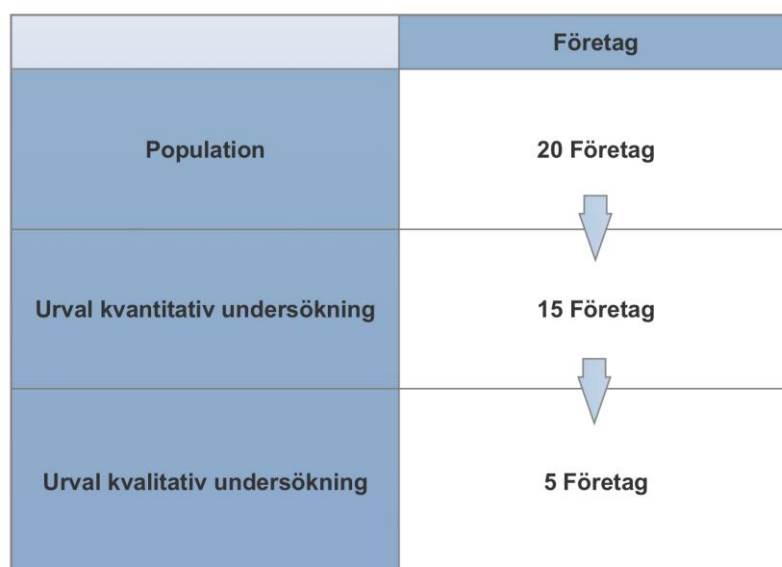
- Matkassarna företagen levererar skall endast vara färdiga matkassar på internet. Matkassarna ska vara färdigplanerade matkassar med recept och råvaror som kunden kan tillaga (Bederoff, 2008).
- Företagen ska leverera färdiga matkassar hem till kunderna.
- Att de färdiga matkassarna fungerar som ett substitut till att fysiskt handla i livsmedelsbutik.
- Samtliga företag ska vara aktiva registrerade aktieföretag, vara registrerade för F-skatt samt registrerade i momsregistret. Exempelvis handelsbolag och enskilda firmor kom därför inte med i urvalet.
- Företagen ska ha kompletta redovisningar mellan åren 2007 och 2016.

- Inneha en hemsida där beställning av en färdig matkasse kan genomföras.
- Endast företag i Sverige kom med i undersökningen.

Med de krav som ställts ovan kunde 20 företag identifieras som idag är verksamma och levererar färdiga matkassar. Det slutliga urvalet bestod av 15 företag för den kvantitativa undersökningen och 5 företag för den kvalitativa undersökningen.

3.2.1 Bortfall

Urval



Utav de 20 företag som identifierades i kartläggningen fanns det fem företag som inte kunde undersökas. Bortfallet var *Coop Sverige AB*, *Hemköpskedjan*, *Ica Sverige AB*, *RCT System AB* och *ÅT Ekologiska Råvaror Filial*. Företagen kunde inte ingå i undersökningens urval eftersom företagen redovisade för deras sammanlagda verksamhet. Det gick därför inte att separera verksamheten för färdiga matkassar med deras övriga verksamheter. Exempelvis bestod *Coop Sverige AB* av ett flertal olika företag och verksamheter. *Coop Sverige AB* redovisade för flera verksamhetsområden i samma årsredovisning. Det gick därmed inte att avgöra omfattningen av deras verksamhet för färdiga matkassar.

Den kvalitativa undersökningen består av 5 företag som slumpmässigt valts ut från de 15 företagen i den kvantitativa undersökningen. Bortfallet i den kvalitativa undersökningen blev därmed 10 företag.

3.2.2 Inträdesår

För att avgöra inträdesåret för de olika företagen i undersökningen användes Chandlers (1990) definition av en first-mover. Enligt Chandler syftar begreppet *first-mover* på det första företaget som gjort inträde på marknaden i kommersialiseringssyfte. Det gjorde fenomenet First-mover därför möjligt att studera utifrån efterföljande ekonomiska och icke ekonomiska effekter. Inträdesåret kom därför att avgöras som det år bolaget registrerades alternativt det år efter registreringen som grundarna ansett att verksamheten kommit igång.

Två företag påverkades av denna definition av inträdesåret. Grundaren av Mathem beskriver att grundidén till Mathem kom redan år 2005–2006 när grundaren arbetade i styrelsen för ICA Kvantum i Sickla (Mathem, 2017a). Mathem skulle därmed kunna anses vara en First-mover eftersom idén kom före Middagsfrids inträdesår 2007. Det går däremot inte att hitta någon som helst antydning till att Mathem haft någon aktiv verksamhet innan bolagsregistreringen 2009. Mathems inträdesår fick därmed bli bolagets registreringsår, som för de flesta andra företagen i undersökningen. Företaget Foodmonkey registrerade bolaget 2010 men har haft andra verksamhetsområden innan de slutligen valt att ändra till mathandel på nätet under 2014 (Foodmonkey AB, 2014). Foodmonkeys inträdesår blev slutligen år 2015 eftersom de beskrivit att verksamheten kommit igång under det året (Matkasse.se 2017c).

3.2.3 Kategorisering av efterföljande aktörer

I undersökningen kom de aktörer som gjort inträde efter first-movern att kategoriseras på samma sätt som Makadok (1998). Aktörerna kategoriserades som “Early-entrants” om de gjort inträde på andra, tredje, fjärde och femte plats efter first-movern. Resterande aktörer kategoriserades som “Later-entrants”. Makadok (1998) påpekar dock att om uträkningar görs i empiriska modeller, bör varje aktör i kategorin “Early-entrants” att behandlas som separata enheter. Eftersom omfattningen av fördelarna kan skilja sig mellan t ex den andra och den tredje aktören osv. Det kan med andra ord vara stora prestationsskillnader mellan aktörerna. I undersökningen kommer empiriska data att redovisas och analyseras för alla 15 aktörer. Eventuella skillnader mellan aktörer inom kategorierna kommer därför även att belysas.

3.3 Genomförande

För att kunna undersöka huruvida en first-mover kan kapitalisera på sina fördelar måste prestationsresultatet mätas. Resultatet av first-moverns prestation mäts via kvantitativa metoder och kan, enligt Kerin et al. (1992), mätas på två huvudsakliga sätt; *Marknadsandelar* och *Lönsamhet*. Marknadsandelar har vid tidigare studier (Fornell & Robinson, 1985; Robinson, 1988; Lambkin, 1988; Mitchell, 1991) mätts i form av relativa och absoluta marknadsandelar ("Relative Market Share", "Absolute Market Share). Lönsamhet har vid tidigare studier (Bond & Lean, 1977; Whitten, 1979; Srinivasan, 1988) mätts i form av räntabilitet på totalt kapital ("Return on Assets") och rörelseresultat ("Return on sales"). För att översätta måtten till nyckeltal från årsredovisningar användes Sungs (2014) forskning. Marknadsandelar och lönsamhet översattes därefter till nyckeltalen *Omsättning*, *Marknadsandelar* och *EBITDA*. Nyckeltalen hämtades sedan ur företagens årsredovisningar. En kortare förklaring av nyckeltalen följer nedan:

- *Omsättning*: Visar företagens sammanlagda intäkter från sålda varor och utförda tjänster varje år (E-conomic, 2017).
- *Marknadsandel*: Marknadsandelar för varje år räknades ut genom att dividera varje företags omsättning med marknadens totala omsättning under respektive år (Sung, 2014). Den totala omsättningen räknades ut genom att addera alla 15 företags omsättning under respektive år.
- *EBITDA*: (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) är en indikator på ett företags rörelseresultat före avskrivningar av materiella och immateriella tillgångar som exempelvis amorteringar, nedskrivningar, räntor och skatt (Marton, 2013).

Utöver nyckeltalen hämtades även information om företagens koncerntillhörighet från Retriever Business samt om företagen erhållit externt kapital via Zephyr. Kerin et al. (1992) beskriver under ekonomiska faktorer att tidiga investeringar kan vara avgörande för huruvida first-movern kan erhålla en fördel eller inte. För att ett företag ska kunna göra tidiga investeringar behövs självklart kapital. I det empiriska materialet kommer därför företagens koncerntillhörighet vid inträdesåret och vilka år som företagen erhållit extern kapital, att

redovisas. Observera att det i många fall inte går att få tag på investeringsbelopp. Vid de investeringar där beloppen varit redovisade kommer beloppen att presenteras.

Sammanfattningsvis sammanställdes den insamlade datan i ett Exceldokument. Datan som samlades in hämtades från alla 15 företags årsredovisningar, för perioden 2007–2016. En sammanställning av alla företagens data presenteras i det empiriska avsnittet.

I den kvalitativa delen av undersökningen genomfördes semistrukturerade intervjuer. Respondenterna till undersökningen valdes ut utifrån det ursprungliga urvalet av 15 företag från den kvantitativa undersökningen. Av 15 företag var det totalt fem företag som ingick i den kvalitativa delen av undersökningen. I den kvalitativa undersökningen var det fyra företag som hade möjlighet att ställa upp på en intervju via telefon. Det femte företaget hade möjlighet att svara på frågorna via e-mail. Företagen som intervjuades fick en presentation av undersökningens syfte skickat på förhand. Respondenterna blev informerade om att intervjun kom att spelas in. Respondenterna informerades även om att det fanns möjlighet till anonymitet och att de kunde ta del av inspelningen. Därefter bokades tid för intervjuerna. Vid intervjutillfällena användes två telefoner för att spela in samtalen. En åtgärd för att säkerställa hög inspelningskvalitet och minimera risken för tekniska problem. Båda författarna av denna undersökning kom att närvara under intervjuerna. En av oss ledde intervjuerna och ställde frågorna utifrån intervjuguiden, medans den andre lyssnade och tog anteckningar. I alla intervjuerna besvarades samtliga frågor. Den respondent som besvarade frågorna via e-mail fick intervjuguiden skickad till sig. Respondenten blev ombedd att besvara alla frågorna utförligt. Därefter skickades svaren tillbaka. Respondenten besvarade samtliga frågor.

Intervjuerna genomfördes den 27:e april, 28:e april, 5:e maj samt den 10:e augusti. Samtliga intervjuer genomfördes i sin helhet utan avbrott. Intervjuerna varade i ungefär 30–40 minuter. En kortare tid efter transkriberades och sammanställdes intervjuerna för att ta tillvara på de observationer som gjorts och inte gå miste om väsentlig information (Bryman & Bell 2013). De färdiga transkriberingarna av intervjuerna skickades till respondenterna. Det gav respondenterna möjligheten att påpeka eventuella synpunkter och utesluta eventuella missförstånd (Bryman & Bell, 2013). Intervjuguiden bifogas som en bilaga under avsnitt 7.

Bilagor.

3.4 Etiskt förhållningssätt och riktlinjer

Etiska förhållningssätt och riktlinjer diskuteras ofta inom samhällsvetenskapliga undersökningar. Etiska förhållningssätt berör frågor som integritet, frivillighet och anonymitet för respondenter som deltar i en undersökning (Denscombe, 2016). I avsnittet ovan nämndes att respondenterna på förhand informerades om att intervjuerna spelas in och att respondenterna hade möjlighet till att vara anonyma. Företaget som besvarade frågorna via mail informerades också möjligheten till anonymitet. I undersökningen var det endast ett företag utav de sammanlagt fyra företagen som intervjuats som valt att vara anonyma. Fortsättningsvis kommer därför företaget att benämnas *Matkasseföretaget*.

3.5 Metodvalets räckvidd och begränsningar

Vid undersökningar med en historisk tillbakablick kan en del problem uppstå. Om endast aktiva företag undersöks kan det skapa en urvalsskevheter. Inaktiva företag har inte kommit med i undersökningen enligt de kriterier som legat till grund för kartläggningen. Företagen som avvecklats har kunnat påverka marknaden när företagen fortfarande var aktiva. Om de inaktiva företagen haft en betydande andel av marknaden kunde de haft inflytande på övriga verksamma aktörer. Studiens resultat och analys därför påverkats i och med exkluderandet av inaktiva aktörer.

Urvalet i en undersökning bör vara möjligt att generaliseras med den övriga populationen (Esaiasson et al., 2012). I kartläggningen för den kvantitativa undersökningen hittades totalt 20 företag, enligt de kriterier som nämns i avsnitt 3.2 *Kartläggning av företag*. Urvalet i den kvantitativa delen av undersökningen bestod slutligen av 15 företag. Alla 15 företag blev tillfrågade om de hade möjlighet till att ställa upp på en intervju. Det var slutligen fem företag som valde att ställa upp. I den kvalitativa undersökningen presenteras intervjuer med fem företag, varav ett företag besvarade frågorna via e-mail. Eftersom 15 företag utgör underlaget för den kvantitativa undersökningen och fem företag för den kvalitativa, kan det vara svårt att dra slutsatser till den övriga populationen av 20 företag.

Ett försök gjordes att tillföra information för ytterligare två företag till den kvalitativa undersökningen. Företagen var Carolinas Matkasse AB och Matse AB. Företagen hade inte möjlighet till att ställa upp på intervjuer. I företagens årsredovisningarna och i affärspress

gjordes sökningar på nyckelord som kunde beskriva faktorer som påverkar eller kunnat påvisa utfallet av vissa marknadsaktiviteter i konkurrerande syfte. Nyckelorden var formulerade med inspiration från de olika positionella faktorerna i Kerins modell, som även intervjuguiden utgick från. Efter noga övervägande bestämdes det att informationen via tidningsartiklarna och årsredovisningarna inte var tillräckligt tillförlitlig. Den inhämtade informationen var för ytlig och kunde endast tillföra information för en bråkdel av de positionella faktorerna som undersöktes. Samtidigt upplevdes det att underlaget från de fem företagen som undersökts började uppnå en mättnad. Svaren var snarlika varandra och det fanns inte några större variationer eller väsentligt avvikande svar. Eftersom ingen ny information framkom genom intervjuerna kunde antalet respondenter anses vara tillräckligt (Brinkman & Kvale, 2014). Ett större urval av intervjuer hade inte nödvändigtvis givit ett annat resultat. Därmed gjordes beslutet att den insamlade datan för de 15 företagen i den kvantitativa undersökningen, samt materialet för de fem företagen i den kvalitativa undersökningen, utgjorde en tillförlitlig grund för att besvara frågeställningen.

Ett problem med respondenten, som svarat på frågorna via e-mail, var att det inte gick att förklara en del begrepp eller ställa följdfrågor till respondenten. Frågorna som fanns med i intervjuguiden har beskrivits utförligt, för att minska risken för missförstånd eller obesvarade frågor. Respondenten besvarade alla frågorna.

När respondenter vid intervjuer ska återge historiska händelse kan det vara svårt att komma ihåg allt i detalj. Respondenterna kan således ha en del minnesluckor (Yin, 2007). Dessutom finns risk att respondenterna överskattar eller underskattar en del aspekter som kan skapa en skevhet i resultat och analys samt försvåra möjligheten att dra slutsatser (Yin, 2007). Ett annat problem i kvalitativa undersökningar är att det kan vara svårt att komma i kontakt med rätt personer på företagen. Respondenterna har antingen varit med och grundat, VD eller anställda som på annat sätt varit väl involverade i företagets strategiska beslut.

När olika dokument analyseras kan dokumenten förskönas av företagen på grund av personliga, politiska eller andra intressen (Thurén, 2013). Informationen som genereras kan sedan påverka analysen eftersom information kan tolkas ur flera perspektiv. För att minimera problemet användes därför ett flertal olika källor som bekräftar samma information.

4. Empiri och Analys

Nedan kommer det empiriska underlaget som samlats in att presenteras. Inledningsvis kommer en beskrivning av marknaden för färdiga matkassar att presenteras. Därefter redogörs studiens empiri. Eftersom en metodologisk triangulering genomförts, presenteras först den kvantitativa undersökningen och därefter den kvalitativa undersökningen. Sammanfattningsvis kommer båda delarna att analyseras.

4.1 Marknaden för färdiga matkassar

Idén med att sälja mat med hjälp av internet har sitt ursprung långt före Middagsfrid lanserades 2007. Redan i mitten av 1990-talet försökte Nordiska Kompaniet lansera en hemsida där deras kunder kunde köpa matvaror och få de hemlevererade (Amster, 1996). Priset var samma som i butik och om kunden handlade för över 300 kr, ingick hemleverans. Tjänsten var till en början riktad mot företag. Däremot hoppades Nordiska Kompaniet att privatpersoner också skulle börja nyttja tjänsten. Intresset gjorde att fler efterföljande företag försökte lansera samma tjänst under efterföljande år (Löfberg, 1998; Johnsson, 1998). Tiden var inte riktigt inne för denna typ av produkt eller tjänst och de flesta företag lade ner sin verksamhet (Bengtson, 2002). ICA fortsatte dock att satsa, via sitt varumärke ICA Direkt, ytterligare ett år men lade ner verksamheten år 2003 (Dagens Nyheter, 2003).

Marknaden för mat på internet fick däremot en "pånyttfödelse" i samband med att Middagsfrid AB grundades 2007 (Bederoff, 2008). Middagsfrids koncept skiljde sig från tidigare försök och matkassarna som levererades hem var färdigplanerade och innehöll färdiga recept. Middagsfrid blev därmed first-movern på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige. Företaget växte med 1000 procent under första året (Bederoff, 2008). Detta medförde att fler företag blev intresserade av affärsidén. Både företag med exakt samma koncept och företag med nischade matkassar. Idag är de tre största aktörerna, räknat i 2016 års omsättning; *Mathem*, *Linas Matkasse* och *City Gross Matkasse* (4.2.1.1 Omsättning).

4.2 Kvantitativ undersökning

4.2.1.1 Omsättning

Tabell 1 visar alla företagens omsättning under mätperioden 2007–2016. Den totala omsättningen för alla 15 företagen har ökat för varje år under mätperioden. Från en total omsättning 2007 på 6,9 miljarder, till 2,5 miljarder i total omsättning år 2016.

Middagsfrid, som är first-movern, har gått från en omsättning på 6,8 miljarder under sitt första år, till en omsättning på ca 75 miljarder 2016. Året med högst omsättning var 2010, där Middagsfrid omsatte 88 miljarder kronor. De fem sista åren har omsättningen pendlat mellan 67 miljarder och 80 miljarder. I kategorin early-entrants återfinns fyra aktörer. Aktörerna är Matkomfort, Carolinas matkasse, Familyfood och Mathem. De två företag, i kategorin early-entrants, som står för den största tillväxten i omsättning på marknaden är Mathem och Carolinas Matkasse. Mathems har gått från en omsättning på 8,1 miljarder kronor, under sitt första verksamma år, till en omsättning på 975 miljarder kronor 2016. Under sitt första år redovisade Carolinas matkasse en omsättning på ca 28 miljarder kronor. I sin senaste årsredovisning 2016 redovisade företagen en omsättning på ca 718 miljarder kronor. Båda företagen har ökat sin omsättning varje år från deras första verksamma år. De resterande två företagen, i kategorin early-entrants, har inte samma storlek på omsättningen som Mathem och Carolinas matkasse. Matkomforts har gått från ca 2,2 miljarder under sitt första verksamma år till 48 miljarder under 2016. Företaget har ökat sin omsättning varje år från sitt första verksamma år. Familyfood redovisade, under sitt första verksamma år, en omsättning på ca 4,5 miljarder. 2016 redovisade företaget en omsättning på 9,8 miljarder. Familyfood ökade sin omsättning de tre första åren. Högst omsättning hade de 2011 med en omsättning på 17,5 miljarder. Därefter pendlade omsättningen mellan 10–12 miljarder.

I kategorin later-entrants återfinns nio aktörer. Aktörerna är Ecoviva, Mat & Ro, Dalakassen, Vår Mat, Veckans Middag, Mat.se, Gastrofy, City Gross Matkasse, Gröna Kassen och Foodmonkey. Två later-entrants som utmärker sig med större omsättning än de andra aktörerna i kategorin är Mat.se och City Gross Matkasse. City Gross Matkasse har under 2015, som är företagets första verksamma år, en omsättning på 89 miljarder. City Gross Matkasses omsättning 2016 uppgick till 346 miljarder. Mat.ses omsättning, under sitt första verksamma år, uppgick till 13,7 miljarder. Företaget redovisade under 2016 275 miljarder och

företagets omsättning har ökat varje år. Bland de resterande företagen i kategorin är det två aktörer som har en omsättning 2016 på strax över 20 miljoner. Aktörerna är Ecoviva och Mat & Ro. De fem återstående företagen är Gröna Kassen, Foodmonkey, Vår Mat, Veckans Middag och Dalakassen. Alla fem företag omsätter sammanlagt 15,6 miljoner under 2016 (se Tabell 1).

Ecoviva hade noll i omsättning 2011. De beskriver, i sin årsredovisning för 2011, att företaget år 2011 kontrakterade utkörningen till en distributionspartner, medan de själva fokuserade på att flytta verksamheten till egna lokaler. Under deras första verksamma år uppgick företagets omsättning till 173 tusen kronor. Dalakassen har också noll i omsättning 2013. Anledningen har i sin tur berott på flera ägarbyten.

Tabell 1

Omsättning i TKR under mätperioden

| | Aktör # | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------|-------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| First-mover | #1 Middagsfrid | 6826 | 23618 | 68965 | 88053 | 84648 | 67295 | 70502 | 79729 | 73016 | 74667 |
| Early-entrants | #2 Matkomfort | | 2185 | 10422 | 18889 | 24528 | 28656 | 40546 | 41191 | 46520 | 48247 |
| | #3 Carolinas Matkasse | | | 28307 | 172798 | 311516 | 366760 | 435956 | 539092 | 644998 | 718462 |
| | #4 Familyfood | | | 4538 | 15357 | 17509 | 12003 | 11413 | 12304 | 11067 | 9827 |
| | #5 Mathem | | | 8133 | 36016 | 64785 | 88581 | 249720 | 453547 | 732512 | 975954 |
| | #6 Ecoviva | | | 173 | 2440 | 0 | 7705 | 12754 | 17998 | 19035 | 21342 |
| Later-entrants | #7 Mat & Ro | | | | 5770 | 16447 | 14251 | 11797 | 15700 | 21113 | 22207 |
| | #8 Dalakassen | | | | 94 | 1180 | 947 | 0 | 2103 | 2211 | 1942 |
| | #9 Vår Mat | | | | 1140 | 2735 | 3139 | 2851 | 2081 | 1759 | 1841 |
| | #10 Veckans Middag | | | | | 4739 | 4141 | 3760 | 6248 | 7421 | 7775 |
| | #11 Mat.se | | | | | | 13754 | 59231 | 118865 | 195774 | 275842 |
| | #12 Gastrofy | | | | | | 75 | 179 | 409 | 1570 | 3070 |
| | #13 City Gross Matkasse | | | | | | | | | 89083 | 346006 |
| | #14 Gröna Kassen | | | | | | | | | 956 | 1636 |
| | #15 Foodmonkey | | | | | | | | | 235 | 382 |
| | Totalt för alla: | 6826 | 25803 | 120538 | 340557 | 528087 | 607307 | 898709 | 1289267 | 1847270 | 2509200 |

4.2.2.2 Marknadsandelar

Tabell 2 visar omsättningen översatt till marknadsandelar i procent och hur marknadsandelarna har förändrats över tid. Företagens förändrade omsättning år för år blir således relaterad till de övriga aktörernas omsättning. Med hela marknaden menas alla 15 undersökta företags totala omsättning. Middagsfrid hade under första året, som ensam aktör, hela marknaden. Därefter minskade deras andelar för varje nytt företag som gjorde inträde på marknaden och låg 2016 slutligen på 2,98% av marknaden.

Bland early-entrants står Mathem och Carolinas Matkasse för den största procentuella ökningen av marknadsandelar på marknaden. Carolinas matkasse hade första verksamma år, 2009, 23,5% av marknaden, och ökade till 60,39% av marknaden 2012. Trots att Carolinas matkasse ökat sin omsättning alla åren minskade marknadsandelen efter 2012 ner till 28,63% 2016. Mathems marknadsandelar har gått från 6,75% sitt första år och ökat till 39,4% år 2015. 2015 var året när Mathem även gick om Carolinas Matkasse både i omsättning och marknadsandelar. Matkomfort, som också är en early-entrant, hade första året 8,4% av marknaden men 2016 endast 1,92% av marknaden. Samma utveckling har även skett för företaget Familyfood. Företaget minskade från 3,77% 2009, ner till 0,39% 2016.

Av later-entrants finns två aktörer som utmärkt sig; Mat.se och City Gross Matkasse. Mat.se hade 2012 2,26% av marknaden och ökade till 10,99% 2016. City Gross Matkasse gjorde inträde i slutet av 2014 och hade under sitt första verksamma år 2015 tagit 4,8% i marknadsandelar. 2016 hade företaget 13,79% av marknaden. De resterande sju företagen är Ecoviva, Mat & Ro, Dalakassen, Vår Mat, Veckans Middag, Gastrofy, Gröna Kassen och Foodmonkey. Företagen samlade marknadsandel 2016 till 2,44%.

Tabell 2

Marknadsandelar i procent under mätperioden

| | Aktör # | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------|-------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| First-mover | #1 Middagsfrid | 100% | 91,33% | 57,24% | 25,86% | 16,03% | 11,08% | 7,84% | 6,18% | 3,95% | 2,98% |
| Early-entrants | #2 Matkomfort | | 8,45% | 8,65% | 5,55% | 4,64% | 4,72% | 4,51% | 3,19% | 2,52% | 1,92% |
| | #3 Carolinas Matkasse | | | 23,50% | 50,74% | 58,99% | 60,39% | 48,50% | 41,81% | 34,92% | 28,63% |
| | #4 Familyfood | | | 3,77% | 4,51% | 3,32% | 1,98% | 1,27% | 0,95% | 0,60% | 0,39% |
| | #5 Mathem | | | 6,75% | 10,58% | 12,27% | 14,59% | 27,78% | 35,18% | 39,65% | 38,90% |
| | #6 Ecoviva | | | 0,10% | 0,72% | 0,00% | 1,27% | 1,42% | 1,40% | 1,03% | 0,85% |
| Later-entrants | #7 Mat & Ro | | | | 1,69% | 3,11% | 2,35% | 1,31% | 1,22% | 1,14% | 0,89% |
| | #8 Dalakassen | | | | 0,03% | 0,22% | 0,16% | 0,00% | 0,16% | 0,12% | 0,11% |
| | #9 Vår Mat | | | | 0,33% | 0,52% | 0,52% | 0,32% | 0,16% | 0,10% | 0,07% |
| | #10 Veckans Middag | | | | | 0,90% | 0,68% | 0,42% | 0,48% | 0,40% | 0,31% |
| | #11 Mat.se | | | | | | 2,26% | 6,59% | 9,22% | 10,60% | 10,99% |
| | #12 Gastrofy | | | | | | 0,01% | 0,02% | 0,03% | 0,08% | 0,12% |
| | #13 City Gross Matkasse | | | | | | | | | 4,82% | 13,79% |
| | #14 Gröna Kassen | | | | | | | | | 0,05% | 0,07% |
| | #15 Foodmonkey | | | | | | | | | 0,01% | 0,02% |

4.2.2.3 EBITDA

Tabell 3 visar företagens EBITDA under mätperioden. Mellan åren 2007 och 2010 har det varit positiva värden på hela marknadens totala EBITDA. Från 2011 och framåt pendlar marknadens totala EBITDA från ca 30 miljoner till 95 miljoner i negativ EBITDA. Mathem och Mat.se står för den största andelen negativ EBITDA på marknaden. Båda företagen har haft negativa EBITDA-värden alla verksamma år.

Middagsfrids EBITDA har gått från 836 tusen år 2009. Företaget har haft positiv EBITDA fram tills de två senaste åren, 2015 och 2016. Där företaget hade 3,2 miljoner respektive 403 tusen i negativt EBITDA. Bland early-entrants utmärker sig Carolinas Matkasse, eftersom företaget både haft hög omsättning och mestadels positiva EBITDA värden. Enda året med negativt värde var 2011. Mathem, som nämnts ovan, har alla åren haft negativa EBITDA värden och som mest 100 miljoner negativt EBITDA 2016. Matkomfort och Familyfood har alla åren haft positivt EBITDA alla åren, förutom sitt verksamma år.

Bland later-entrants utmärker sig, som ovan nämnt, Mat.se. Företaget haft högt negativt värde på EBITDA alla verksamma åren, och som mest 48,9 miljoner i negativt EBITDA. City Gross Matkasse som 2015 och 2016 hade hög omsättning har istället haft positiva värden på EBITDA. Resterande aktörer, inom kategorin later-entrants, har haft blandade positiva och negativa värden. Förutom Gröna Kassen och Veckans Middag, som haft positiva värden alla verksamma åren.

Tabell 3

EBITDA i TKR under mätperioden

| | Aktör # | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------|-------------------------|------|------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| First-mover | #1 Middagsfrid | | 836 | 4662 | 1274 | 127 | 262 | 3111 | 5230 | -3198 | -403 |
| Early-entrants | #2 Matkomfort | | -516 | 641 | 1274 | 1125 | 1914 | 4963 | 3669 | 4811 | 4497 |
| | #3 Carolinas Matkasse | | | 215 | 9273 | -9485 | 5385 | 24104 | 24020 | 41099 | 53324 |
| | #4 Familyfood | | | -99 | 878 | 576 | 43 | 820 | 691 | 374 | 167 |
| | #5 Mathem | | | -5034 | -7521 | -22518 | -29269 | -58410 | -90380 | -69927 | -100361 |
| | #6 Ecoviva | | | -110 | 42 | -97 | -774 | -77 | 317 | 294 | 556 |
| Later-entrants | #7 Mat & Ro | | | | 257 | 1973 | 231 | -268 | 1094 | 2368 | 1885 |
| | #8 Dalakassen | | | | -59 | 55 | 65 | 0 | 77 | 244 | -37 |
| | #9 Vår Mat | | | | | 68 | 63 | -27 | -106 | -4 | -101 |
| | #10 Veckans Middag | | | | | 195 | 212 | 41 | 191 | 350 | 108 |
| | #11 Mat.se | | | | | | -17628 | -24360 | -38960 | -44367 | -48963 |
| | #12 Gastrofy | | | | | | | -765 | -919 | -1190 | 563 |
| | #13 City Gross Matkasse | | | | | | | | | 870 | 2112 |
| | #14 Gröna Kassen | | | | | | | | | 7 | 13 |
| | #15 Foodmonkey | | | | | | | | | -25 | 28 |
| | Totalt för alla: | 0 | 320 | 275 | 5418 | -27981 | -39496 | -50868 | -95076 | -68294 | -86612 |

4.2.2.4 Koncerntillhörighet och externt kapital

Tabell 4 visar företagens koncerntillhörighet och när företagen erhållit externt kapital. Fyra av företagen har, vid sitt respektive inträdesår, varit del av koncernbolag. Företagen är Matkomfort, Mat.se, City Gross Matkasse och Gröna Kassen. Matkomforts moderbolag har endast omsatt 50 000 kronor vid Matkomforts inträdesår (MK Sthlm Holding AB, 2008). Moderbolaget som äger Mat.se har omsatt 373 miljoner vid Mat.se:s inträdesår (Gavia Food Holding AB, 2011). Gröna Kassens moderbolag har vid inträdesåret omsatt 7 miljoner kronor (Pema i Göteborg AB, 2015). City Gross Matkasse är det företag i undersökningen som vid inträdesåret 2015 varit ägda av det största moderbolaget. Moderbolaget för City Gross Matkasse är Bergendahl & Son AB. City Gross Matkasse har därmed vid inträdesåret haft tillgång till ett moderbolag med ca 11 miljarder i omsättning (Bergendahl & Son AB, 2015).

De företag som erhållit externt kapital under mätperioden är Carolinas Matkasse (Zephyr 2017a), Mathem (Zephyr 2017b) och Mat.se (Zephyr 2017c). Carolinas Matkasse fick externt kapital år 2011 från Creandum och Acton Capital Partners. Beloppet är okänt. År 2015 fick Carolinas Matkasse ytterligare externt kapital från Herkules Capital. Beloppet var ca 32 miljoner Euro. Mathem har vid fyra tillfällen erhållit externt kapital. År 2010, 2012 och 2013 fick de kapital från Verdane Capital Advisors AS. Beloppet 2010 var okänt men beloppen 2012 och 2013 var ca 6,8 miljoner och ca 6,4 miljoner Euro. Vid ett senare tillfälle under

2013 fick de ytterligare kapital från GP Bullhound Holdings LTD och H&M:s ägare Karl Johan Persson. Beloppet uppgick till ca 8,7 miljoner Euro.

Mat.se har erhållit externt kapital det sista mätåret. I mitten av 2016 gick internationella investerare och bolaget Prioritet Finans AB in med totalt ca 14,6 miljoner Euro. I slutet av året köpte Axfood AB upp hela Mat.se för ca 56,8 miljoner Euro.

Tabell 4

Koncerntillhörighet och Externt Kapital

| | Aktör # | Koncern vid inträdesår | Koncernägare | Externt kapital - År |
|----------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| First-mover | #1 Middagsfrid | Nej | | |
| Early-entrants | #2 Matkomfort | Ja | MK Sthlm Holding AB | |
| | #3 Carolinas Matkasse | Nej | | 2011 och 2015 |
| | #4 Familyfood | Nej | | |
| | #5 Mathem | Nej | | 2010, 2012 och 2013 |
| Later-entrants | #6 Ecoviva | Nej | | |
| | #7 Mat & Ro | Nej | | |
| | #8 Dalakassen | Nej | | |
| | #9 Vår Mat | Nej | | |
| | #10 Veckans Middag | Nej | | |
| | #11 Mat.se | Ja | Gavia Food Holding AB | 2016 |
| | #12 Gastrofy | Nej | | |
| | #13 City Gross Matkasse | Ja | Bergendahl & Son Aktiebolag | |
| | #14 Gröna Kassen | Ja | Pema i Göteborg AB | |
| #15 Foodmonkey | Nej | | | |

4.2.3 Analys kvantitativ undersökning

Det har skett en del förändringar på marknaden. Middagsfrid hade i början som ensam aktör hela marknaden. Företagets marknadsandel har minskat för varje år marknaden utvecklats, och hade 2016 endast 2,98% av marknaden. Middagsfrid är inte den största aktören i slutet av mätperioden trots att middagsfrid varit first-movern på marknaden. Middagsfrid har dock haft positivt EBITDA under perioden. Middagsfrid har inte heller erhållit några investeringar eller haft hjälp av större moderbolag som kunnat tillföra kapital.

Bland aktörerna inom kategorin early-entrants finns Carolinas Matkasse och Mathem som vid slutet av mätperioden haft störst omsättning och störst marknadsandelar. Företagen har trots detta inte heller haft tillgång till moderbolag som kunnat tillföra kapitaltillskott. De båda har dock fått externt kapital vid flera tillfällen. Carolinas Matkasse fick sitt första externa kapital år 2011. Året innan hade Carolinas Matkasse, utan moderbolag och utan externt kapital, lyckats uppnå en omsättning på 173 miljoner kronor. Det året var företagets andra verksamma år. Redan i sitt första verksamma år hade de en marknadsandel på 23,5%. Som mest hade företaget 60,39% av marknaden 2012. Därefter har företagets marknadsandelar minskat och 2016 hade Carolinas matkasse 28,63% av marknaden. Det går därför inte helt och hållet att säga att det externa kapitalet varit avgörande för Carolinas Matkasses fördel även om kapitaltillskottet gjort att företaget fortsatt att öka sin omsättning under hela mätperioden. Företaget har även under alla åren förutom 2011 haft positiva värden på EBITDA.

Mathems fick externt kapital 2010, 2012 och 2013. Det tog dock Mathem ända tills 2013 innan de uppnått samma eller högre omsättning än Carolinas Matkasse. Det tog alltså 5 år för Mathem att uppnå samma eller högre nivå i omsättning än vad Carolinas Matkasse hade uppnått på 2 år. Mathem lyckats 2015 att uppnå en sådan omsättning att de tagit Carolina Matkasses plats som marknadsledande. Mathem, som idag är den största aktören, gick in samma år på marknaden som Carolinas Matkasse. Företaget hade däremot endast 6,75% av marknaden 2009, i jämförelse med Carolinas Matkasse som hade 28,63%. I takt med att företaget utvecklats och fått externt kapital har de vuxit och hade år 2016 38,9% av marknaden. De gick därmed om Carolinas Matkasse. Med andra ord tog det sex år innan de blev marknadsledande. Mathem dock under hela perioden haft negativa värden på EBITDA. Det kan antyda att Mathem haft en aggressivare strategi för att ta marknadsandelar.

Bland aktörerna i kategorin later-entrants finns två aktörer som utmärkt sig med hög omsättning. Mat.se gjorde inträde i slutet av 2011 och har kunnat öka sin omsättning till ca 276 miljoner kronor och 10,99% av marknaden. Mat.se har, precis som Mathem, haft negativa värden på EBITDA under alla åren. Företaget har, till skillnad från Carolinas Matkasse och Mathem, varit ägda av ett moderbolag vid sitt inträdesår. Samma draghjälp verkar även City Gross Matkasse haft, som gjorde inträde 2015 och hade vid 2016 redan 346 miljoner i omsättning och 13,79% av marknaden. City Gross Matkasse är det företag som tillhör den största koncernen. City Gross Matkasses moderbolag omsatte miljardbelopp året

som City Gross Matkasse gjorde inträde. Den finansiella kraften från moderbolaget kan därför haft inverkan på företagets möjligheter att ta marknadsandelar trots att företaget gjort inträde 2015. De övriga företagen med koncern tillhörighet var Matkomfort och Gröna Kassen. Både företagens koncernbolag hade i jämförelse inte samma finansiella kraft som exempelvis City Gross eller Mat.se. Matkomforts moderbolag gjorde hade endast 50 tusen kronor i omsättning vid inträdesåret och Gröna Kassens moderbolag 7 miljoner i omsättning.

4.3 Kvalitativ undersökning

Nedan presenteras den kvalitativa undersökningen av studien. Inledningsvis kommer en beskrivning av företagen att presenteras. Därefter kommer en redogörelse av respondenternas svar. Sammanfattningsvis kommer svaren att analyseras med utgångspunkt i Kerins modell med de positionella faktorerna; ekonomiska faktorer, förköpsrättsliga faktorer, teknologiska faktorer och beteendefaktorer (Kerin et al. 1992).

4.3.1 Företagen

4.3.1.1 Middagsfrid AB

Middagsfrid AB grundades 2007 av Kristina Theander och är first-movern på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige. Företagets affärsidé har varit att förenkla för familjer i vardagen. Företagets fokus är att erbjuda hög kvalitet på de råvaror som medföljer i varje kasse. Råvarorna ska vara färska, tillsatsfria, klimatsmarta och ekologiska i den utsträckning det är möjligt. Middagsfrid började leverera i Stockholm, där företaget även har sitt säte idag. I dagsläget levererar företaget till omkring 300 orter runt om i landet. Genom åren har Middagsfrid erhållit en rad utmärkelser och priser. (Matkasse, 2017c; Middagsfrid, 2017)

4.3.1.2 Matkasseföretaget

Matkasseföretaget är en leverantör av färdiga matkassar som grundades 2009. Företagets fokus är leverera lokalproducerade samt ekologiska råvaror. Råvarorna kommer från gårdar i företagets närområde. Företaget samarbetar med producenter som Kung Markatta och Saltå kvarn. Matkasseföretaget levererar färdiga matkassar i södra Sverige.

4.3.1.3 Mathem i Sverige AB

Mathem i Sverige AB är ett företag som startades av Tomas Kull som levererar färdiga matkassar på internet. Mathems matkassar tas fram i samarbete med recept- och matsajten tasteline.com som är en del av Mathem i Sverige AB. Företagets fokus ligger på hälsosam och varierad mat. Idag är Mathem i Sverige AB en av de större aktörerna i Sverige med både färdiga matkassar och lösplock. Företaget är verksamt i storstäder runt om i Sverige (Matkasse, 2017d; Mathem, 2017b).

4.3.1.4 Mat & Ro i Kristianstad Aktiebolag

Mat & Ro grundades 2009. Bakom företaget Mat & Ro finns ett team av kockar som har erfarenhet i restaurangbranschen runt om i Skåne. Företaget har ett fokus på ekologiska och närproducerade varor som producerats i Skåne. Mat & Ro är verksamma i Skåne, Blekinge, Göteborg och södra Halland (Mat & Ro, 2017; Matkasse, 2017e).

4.3.1.5 Gröna kassen Sverige AB

Gröna Kassen är en ny aktör inom marknaden för färdiga matkassar och grundades 2015. Däremot har dess moderbolag, Pema i Göteborg AB, en längre historia (Matkasse, 2017f). Gröna kassen Sverige AB har ett starkt miljöfokus där de använder ekologiska produkter i den utsträckning som är möjligt. Matkassarna som levereras är 100% vegetariska och innehåller minst 90% ekologiska råvaror. Gröna kassen Sverige AB levererar färdiga matkassar i storstäderna. Däribland Stockholm, Göteborg, Uppsala och Malmö (Gröna kassen, 2017)

4.3.2 Positionella faktorer

4.3.2.1 Ekonomiska faktorer

Nedan kommer företagens svar för de ekonomiska faktorerna att redogöras. Ämnen som berörs är *efterfrågeosäkerhet och inträdesskala, marknadsföringsintensitet, responstid och stordriftsfördelar* (Kerin et al. 1992).

Respondenterna upplevde inte att det tog lång tid att komma in på marknaden. Tidsspannet som respondenterna nämnde sträckte sig alltifrån ett par veckor, upp till ett år. Exempelvis

berättade respondenten från Matkasseföretaget att det endast tog ett par veckor att bestämma sig för att gå in på marknaden. Alla respondenterna beskrev att det i början fanns en osäkerhet. Respondenten från Middagsfrid berättade att grossisterna som kontaktades var svåra att övertala. Flertalet grossister hade sagt att elektronisk mathandel inte fungerar. Flera tidigare aktörer som prövat sälja mat via internet hade gått omkull. Företagets verksamhet skiljde sig från tidigare försök eftersom företaget nu visste hur mycket mat som skulle levereras till varje kund. Volymerna var dock förhållandevis låga och grossister och leverantörer ville inte sälja mindre volymer. Konceptet med färdiga matkassar var helt nytt och hade aldrig prövats tidigare vilket skapade osäkerhet. Ingen kände till fördelarna med en matkasse eller vad det innebar att prenumerera på tjänsten. För att minska osäkerheten gjordes därmed inga större investeringar, än det startkapital som krävs för att bilda ett aktiebolag. Strategin blev att starta småskaligt för att därefter bygga upp verksamheten.

“Det fanns vissa som sade att det här med elektronisk mathandel, det funkar inte. Det är redan testat osv. Det funkar liksom inte. En del hade ju bränt sig, haft svårt med lönsamhet.”
(Middagsfrid, 10/8–2017)

Mathems började också småskaligt med självplock på ICA. Respondenten berättade att det inte höll i längden eftersom det var svårt att hålla koll på lagersaldo och att det kunde bli trång i gångarna i butiken. För att kunna vara fristående från matbutikerna valde de att göra egna investeringar i utveckling av hemsida, hyra av lager, anpassning av lager, transportflotta och marknadsföring. Investeringsviljan påverkades av att det i början var osonderad terräng. Investerare tyckte inte att affärsidén var tillräckligt bra. När de hade sin första investeringsrunda 2010 var trycket däremot stort och de kunde välja vilka de ville jobba med.

Inledningsvis gjorde varken Middagsfrid, Matkasseföretaget eller Mat & Ro större investeringar. Företagen valde istället att bygga upp verksamheten genom att ha en större andel rörliga kostnader. Samtidigt som de försökte minimera de fasta kostnaderna. De flesta företag betalade leverantörer och grossister beroende på antalet stopp och kassar som skulle levereras. Med andra ord gjordes små investeringar i bland annat lager eftersom det inte fanns kapital till detta. Trots att alla företagen beskrivit att trycket från kunderna varit stort.

“Målet med antalet leveranser, de första två-tre månaderna var att vi skulle leverera ca 30 kassar i veckan. Den tanken sprack ju ganska snabbt.” (Mat & Ro, 5/5–2017)

Respondenten från Gröna Kassen berättar att de köpte företaget, som innan varit ett handelsbolag. De som grundat handelsbolaget hade bedrivit liknande verksamhet innan de valt att sälja företaget. Det som särskiljer Gröna kassen är att företaget är begränsat till att endast leverera veganska och vegetariska matkassar. Enligt respondenten fanns ett tydligt behov med en sådan kasse, eftersom det generellt var svårt att få tag i veganska och vegetariska matvaror. Trycket på företaget var i början stort. Företaget valde därför att satsa för att öka volymen. Av olika anledningar kom inte volymen, vilket gjorde att företaget drog på sig en hel del kostnader. Respondenten beskrev att satsningen var ett fatalt misstag. Mindre satsningar borde ha gjorts, för att därefter bygga upp företaget allteftersom.

“Vi gjorde ett fatalt misstag egentligen. Vi skulle ha hållit oss kvar vid småskaligheten.”
(Gröna kassen, 28/4–2017)

De företag som har synergier mellan verksamheter är Mathem och Gröna Kassen. Respondenten från Gröna Kassen berättade att de har försökt uppnå skalfördelar mellan verksamheter. Företaget skulle bygga upp en importverksamhet runt matkasseverksamheten, för att i ett senare skede när volymerna ökade, börja importera egna varor. Även Mathem har flera verksamheter som exempelvis en transportverksamhet och en hemsida med recept. Recepthemsidan “Tasteline” kunde utnyttjas för att se mat-trender och veta vilka varor som skulle beställas in.

Marknadsföringsintensiteten upplevdes vara hög i jämförelse med andra marknader och branscher. Företagen marknadsför sig inte på samma sätt idag som i början. Tidigare användes traditionella medier som reklam i tv, radio och dagstidningar. Idag görs marknadsföringen till största del på sociala medier. Respondenterna har beskrivit att sociala medier används för att hålla kostnaderna nere. De upplevde även att det var effektivare att marknadsföra sig via sociala medier. Middagsfrids respondent berättade att de inledningsvis förlitade sig på PR och marknadsföring genom olika tidningar men idag använder sociala medier i större utsträckning. Företaget försöker dessutom locka till sig kunder med hjälp av olika premier som exempelvis rabatt eller ett gratis knivsett vid köp av sin första matkasse. Respondenten berättade att det idag är svårare att locka till sig kunder. Konkurrensen är idag högre än när företaget började.

Respondenten från Mat & Ro berättade att företaget inte alls satsat på sin marknadsföring. Företaget ansåg sig vara en mindre aktör på marknaden. Den marknadsföring som företaget gjort har varit riktad till de områden företaget levererar. Samtidigt berättade, respondenten från Mathem, att det krävs mycket marknadsföring för att få kunderna att prova produkten. Idag är det framförallt de större aktörerna som lägger betydande kapital på marknadsföring.

”Vi lägger väldigt mycket pengar på marknadsföring. Det behövs för att folk ska våga prova något nytt och ändra sitt beteende.” (Mathem, 28/4–2017)

4.3.2.2 Förebyggande faktorer

Nedan kommer företagens svar för de förebyggande faktorerna att redogöras. Ämnen som berörs är *förebyggande investeringar* och *produktgenskaper* (Kerin et al. 1992).

Respondenterna berättade att det var svårt att skriva förmånliga avtal med leverantörer eftersom det rådde osäkerhet på marknaden. Samtliga företag var i början mindre aktörer och efterfrågade en mindre volym av varor. Det var svårt att få förmånliga avtal eftersom volymerna som efterfrågas varit lägre än för dagligvaruhandeln. Det slöts därför inga avtal med leverantörer. Istället använde företagen ett så kallat *”stoppris”*. Företagen betalade grossister och leverantörer beroende på antal kassar som beställs och antal stopp som gör. Respondenten från Gröna kassen berättade att de som en liten aktör hade svårt att hitta leverantörer som var villiga att leverera mindre volymer. Samtidigt som Gröna Kassen valde att begränsa sig till veganska och vegetariska matvaror. När de köpte företaget fanns endast ett fåtal leverantörer som levererade varorna som efterfrågades. Det försvårade ytterligare företagets möjlighet till att sluta fördelaktiga kontrakt. Mathem löste detta problem genom att investera i en transportflotta.

”Vi har egen transportflotta så det har inte varit några problem.” (Mathem, 28/4–2017)

Samtidigt beskrev Middagsfrid *”stoppriset”* som en medveten strategi för att inte låsa upp sig i fasta kostnader.

”Vi köpte tjänster och byggde hela verksamheten på en stor andel rörliga kostnader.” (Middagsfrid, 10/8–2017)

Företagen upplevde inte att marknaden för färdiga matkassar är jämförbar med andra marknader som dagligvaruhandeln. Dagligvaruhandeln har flera tusentals produkter medan denna marknad erbjuder ett antal matkassar och en del lösplock. Matkassaföretagens utbud av varor varierar beroende på vad som ska ingå i matkassarna en viss vecka. Respondenten för Mat & Ro nämnde att företaget dels håller på med recept och har en butik där de ständigt försöker bredda sortimentet i hopp om att sälja mer. Företaget har däremot av olika anledningar inte nått målet med verksamheten än. Sammanfattningsvis upplevdes inte produkterna matkassaföretagen erbjuder som komplexa eller svåra att förstå. Företagens mål är att det ska finnas en enkelhet i produkten.

“Det ska ju vara en enkelhet i det... Vi, liksom andra aktörer, jobbar ju med vardagsmat.”
(Mat & Ro, 5/5–2017)

4.3.2.3 Teknologiska faktorer

Nedan kommer företagens svar för de teknologiska faktorerna att redogöras. Ämnen som berörs är *teknologisk förändring*, *teknologisk diskontinuitet* och *teknologiska innovationsegenskaper* (Kerin et al. 1992).

Tre av respondenterna upplevde innovationsgraden på marknaden varit hög och att marknaden utvecklats mycket sedan first-movern levererade sin första färdiga matkasse. Företagen var Middagsfrid, Matkassaföretaget och Mathem. Fler aktörer har kommit in på marknaden, effektivare transport, annan marknadsföring och större utbud av matkassar.

“Företagen är innovativa och försöker lista ut vad mat på nätet ska innefatta, vilka kringtjänster som ska finnas och hur transportflottan kan utnyttjas på bästa sätt... Det sker både i produktionsprocessen och IT på hemsidan.” (Mathem, 28/4–2017)

De resterande två företagen, Gröna kassen och Mat & Ro, upplevde inte att innovationsgraden varit hög på marknaden. Företagen har förvisso, enligt respondenterna, exempelvis utökat utbudet av produkter genom åren och marknadsför sig annorlunda. Mat & Ros respondent berättade även att förändringarna kan ses som ett sätt för företagen att ligga i framkant. Det är något som krävs idag eftersom kunderna efterfrågar mer flexibilitet.

Inga av företagen i undersökningen använde sig av patent. En anledning till avsaknaden av patent var att det beskrevs som svårt att patentera en tjänst. Företagen använde istället varumärkesskydd i den mån de kunde. Recepten kunde också skyddas. Alla respondenterna beskrev att det ändå var möjligt att kopiera varandra. Speciellt utformningen av matkassarna och kringtjänster. Utrymmet för att skydda sig beskrevs som mycket begränsat.

“Det som går att göra är, som vi gjort, att skydda våra receptblad. Men annars är det jättesvårt.” (Mat & Ro, 5/5–2017)

“Man försöker täppa till de hål som finns med sina varumärken” (Gröna kassen, 28/4–2017)

4.3.2.4 Beteende faktorer

Nedan kommer företagens svar för beteende faktorerna att redogöras. Ämnen som berörs är *marknadstyp, köparnas investeringar i specialiserade tillgångar, marknadsevolution och varornas natur* (Kerin et al. 1992).

Företagen i undersökningen hade olika strategier för att locka kunder till att köpa och testa en kasse. En strategi som samtliga företag använde av var att erbjuda kunden den första kassen till ett rabatterat pris. Dessutom berättade respondenten för Matkassaföretaget att de dels haft rabatterat pris samt att man fått något extra med första kassen.

Mathems respondent nämnde att det fanns två sätt man kunde jobba med för att få fler kunder att prova en matkasse. Det första var att få kunderna att förstå fördelarna med en färdigplanerad matkasses som levereras hem. Det andra var att få kunderna att bryta ett invariant beteende att gå till en livsmedelsbutik för att handla. Den färdiga matkassen är en upplevelseprodukt.

“Lätt att få dem att förstå fördelarna men svårare att få dem att ändra sitt beteende. Att gå till matbutiken är ett ingrott mönster.” (Mathem, 28/4-2017)

Företagen försöker alla att vara tillmötesgående och flexibla mot kunderna, eftersom det idag efterfrågas i högre grad. Respondenterna beskrev att det tyvärr även påverkade möjligheten

till att behålla kunderna. Företagen Middagsfrid, Mathem och Matkasseföretaget, upplever att kunderna idag är illojala i jämförelse med innan. Företagen nämnde att det idag är vanligt att kunderna byter mellan olika aktörer för att ta del av introduktionserbudanden. Respondenten från Middagsfrid nämnde att de provat olika lojalitetsprogram där exempelvis kunden får två matkassar när de köpt och tagit emot tio matkassar. Ett ytterligare försök att öka lojaliteten var att öka transparensen runt innehållet i matkassarna. Middagsfrid berättade att de utvecklat sin hemsida eftersom den tidigare var ganska statisk. Idag kan kunderna se mer utförligt hur företaget fungerar, vad som ingår i kassarna och bilder på kommande veckors maträtter. Det gjordes för att öka kundernas förståelse för produkten. Respondenterna upplevde även att det idag är fler som vet vad en färdig matkasse är då fler provat produkten.

”De var ju mer lojala i början eftersom det fanns mindre att välja på.” (Middagsfrid, 10/8–2017)

Mat & Ro och Gröna Kassen upplevde istället att deras kunder var lojala. Gröna Kassen upplevde att kundernas lojalitet kunde bero på produktens karaktär. Att de erbjuder veganska/vegetariska matkassar. Mat & Ro upplevde att kunderna efter en tid oftast kommer tillbaka. Det kunde bero på företagets lokala anknytning.

”De testar någon vecka för att därefter byta till en annan. Och kommer tillbaka efter ett tag.” (Mat & Ro, 5/5–2017)

Respondenterna upplevde att det var svårt att låsa kunderna till sig. Kunderna vill vara flexibla och kunna byta till ett annat företag. Respondenten från Mathem berättade att ifall kunderna lär sig hur företagets tjänst fungerar och är nöjd med denna, har kunderna svårt att byta till en konkurrens matkasse.

”Har man en bra hemsida och god leveransskvalité så ökar det sannolikheten att kunderna stannar. I övrigt är det ganska fritt för kunderna att byta, det gäller att imponera!” (Mathem, 28/4–2017)”

Sedan Middagsfrid levererat sin första färdiga matkasse har en hel del förändringar skett på marknaden för färdiga matkassar på internet. Det finns fler aktörer och därmed högre konkurrens. Det beskrivs som vanligare att handla mat på internet. Fler vet vad en färdig

matkasse är och vad det innebär att prenumerera på en sådan tjänst. Respondenterna berättade även att det finns fler kundgrupper. Matkassen anses inte längre vara en produkt för barnfamiljer, utan köps av alltifrån studenter till pensionärer.

“I början, tror jag, att kunderna tyckte att det här var en tjänst som passar barnfamiljer. Idag beställer alla möjliga människor matkassar” (Matkasseföretaget, 27/4–2017)

Nya mat-trender och kundpreferenser har ökat efterfrågan på ett varierat utbud. Detta försvårar dels för andra aktörer att komma in på marknaden, samt för de befintliga aktörerna. Respondenterna upplevde dessutom att prispressen och flexibilitet ökat i takt med att fler aktörer kommit in på marknaden. Alla respondenter beskriver att nästa steg i utvecklingen av marknaden är att erbjuda lösplock. Kunder kommer, utöver kassen de prenumererar på, kunna köpa till olika kompletterande varor. Idag är det alltfler företag som erbjuder lösplock.

“Gemene man nu oftast vet vad en matkasse är för någonting. Och det är ju mycket tack vare de stora som marknadsförts sig” (Mat & Ro, 5/5–2017)

“Sen vi började sälja mat på nätet märker vi att vi nu har priskänsligare kunder än vi hade förr” (Mathem, 28/4–2017)

4.3.3 Analys kvalitativ undersökning

4.3.3.1 Ekonomiska faktorer

Denna delanalys behandlar den första faktorn i Kerin et al. (1992) modell, nämligen ekonomiska faktorer. De delar, ur denna faktor, som uppmärksammas här är: *Efterfrågeosäkerhet, Inträdaskala, Effektiv drift till marknadsstorlek Marknadsföringsintensitet, Responstid och Stordriftsfördelar.*

Det fanns stor osäkerhet om konsumenter var intresserade av att handla färdiga matkassar via internet. Precis som det beskrivs i Kerin et al. (1992); desto större osäkerhet som råder desto mindre är chansen för att en first-mover investerar i fasta anläggningar. Osäkerheten baserade sig på att en skepsis om företag skulle lyckas överleva eller inte. Eftersom företag, som tidigare gått in på dagligvaruhandel på internet, gått i konkurs eftersom de inte kommit upp i

lönsamma nivåer. Konceptet med färdiga matkassar på internet var helt nytt och var inte tidigare prövat. Osäkerheten på marknaden har påverkat aktörerna till den grad att företagen valt att börja småskaligt. Alla aktörerna i undersökningen, förutom Gröna Kassen, beskriver att de i början undvikit större investeringar i fasta anläggningar som lager och transport. Gröna Kassen beskrev att de, trots att de startat år 2015, ångrat att de satsade för mycket i fasta anläggningar och borde istället fortsatt småskaligt.

Samtidigt skapade småskalighet, enligt Middagsfrid och Matkasseföretaget, problem att knyta avtal med grossister och leverantörer för att få ner kostnaderna. Mathem började på samma sätt som Middagsfrid med självplock, och har med tiden investerat i lager och transport. Idag anser de att investeringarna var nödvändiga för att få ner kostnaderna. Mathem hade år 2010 sin första investeringsrunda och det är också runt denna period som störst andel av de 15 företagen i undersökningen startat sina verksamheter. Mat & Ro startade även sin verksamhet vid denna tidpunkt och beskrev den som rätt i tiden för att gå in på marknaden eftersom det ännu inte fanns konkurrens. Det går därför att anta att denna period hade osäkerheten minskat något. Många företag har valt att göra inträde under denna period. Det kan antyda att investeringarna borde göras vid en viss tidpunkt på marknaden. Det är också vid denna tidpunkt som investerare gått in i Carolinas Matkasse och Mathem. Därefter när konkurrensen ökar blir det svårare att dra nytta av investeringarna, som för Gröna Kassen, där bolagets egna investering ansågs vara ett misslyckande. Antagande har stöd i tidigare forskning, där Kerin beskriver att de aktörer som gjort sina investeringar för sent kan ha missat sin chans (Kerin et al., 1992). Samtidigt beskriver Di Benedetto et al. (2013), att first-movern under tiden haft möjlighet att bygga upp en produktlinje, sätta standarden för produkten samt bygga upp sitt varumärke.

Enligt Middagsfrid upplevdes marknaden för färdiga matkassar som marknadsföringsintensiv, om marknaden jämförs med andra marknader. Desto mer kapital ett företag lägger på marknadsföring desto större chans har företaget att slå igenom och plocka andelar på en outforskad marknad (Comaner & Wilson, 1979; Fornell et al., 1985; Kerin et al., 1992). En tidigare aktörs marknadsföring kan därmed få större genomslag eftersom det inte finns många aktörer på marknaden. Inledningsvis lade dock inte Middagsfrid ner något som helst kapital på marknadsföring. Utan förlitade sig på PR och tidningar som frekvent skrev artiklar om företaget. Respondenten på Middagsfrid berättade att det framförallt var de större aktörerna som lagt ner större kapital på marknadsföring. Denna åsikt delas av Mathem

som anser att de har en hög andel marknadsföringskostnader i relation till sin omsättning. Mathem har vid flera tillfällen under mätperioden erhållit kapital från externa investerare. Det har inte Middagsfrid gjort. Andelen av omsättningen som är marknadsföringskostnader, är svår att jämföra med de andra företagen. Det går inte att få exakta siffror på andelen. Matkasseföretaget, Mat & Ro och Gröna Kassen har alla berättat att de inte har höga marknadsföringskostnader. Företagen beskriver att de istället satsat på fungerande service och kvalitet. Matkasseföretagets beskriver att det var det brist på resurser som avgjort marknadsföringsintensiteten. Det var svårt att satsa mycket pengar på marknadsföring om man förlitade sig på interna medel. Mat & Ro beskrev att de valt att fokusera sin verksamhet på ett mindre område som gjort att marknadsföringskostnaderna varit lägre eftersom marknadsföringen varit geografisk avgränsad. Gröna Kassen, som anslutit till marknaden senare än de andra aktörerna, berättade att de valt en digital strategi för sin marknadsföring. De berättade samtidigt att de upplevde att de större aktörerna, på grund av att de erhållit finansiering, var bättre lämpade att satsa mer på marknadsföring. Det upplevdes av företagen att det varit finansieringsgraden som varit avgörande för marknadsföringsintensiteten. Utan finansiering valdes helt enkelt andra former av marknadsföringsstrategier för att locka till sig kunder. Alla företagen var överens om att det idag, på grund av konkurrensen, är mycket svårare att nå ut till kunderna.

Enligt Kerin et al. (1992) behöver ofta en late-entrant investera mer i exempelvis marknadsföringskostnader för att öka sina chanser att locka till sig kunder. Kerin beskriver också att ju längre tid det går mellan en First-mover och en later-entrant desto större chans har first-movern att erhålla fördelar. Marknadens responstid blir därför avgörande för hur mycket fördelar en first-mover har möjlighet att skapa sig, vare sig det handlar om kostnadsfördelar eller differentieringsfördelar (Kerin et al. 1992). Inga av de undersökta företagen har givit ett antydande på att responstiden på marknaden varit lång. Aktörerna som gjort inträde efter Middagsfrid har alla sagt att det gick fort från beslut till inträde. Matkasseföretaget nämnde att det vid inträdestillfället år 2009 hade blivit en slags "hype" kring marknaden, vilket underlättat inträdet. För Mat & Ro tog det endast sex månader från beslut till inträde.

De flesta av de 15 företag som undersökts i den kvantitativa undersökningen har gjort inträde år 2009–2010. Det är 2–3 år efter Middagsfrid. Under denna period beskriver Kerin (1992) att first-movern har möjlighet att skapa inlåsnings effekter som gör det svårare för kunderna

att byta företag. Mathem gjorde inträde två år efter Middagsfrid, och är idag är den största aktören. Inlåsnings effekterna kan därför inte varit tillräckligt stora för att hindra efterföljande aktörer. Det kan även antyda att Mathem investerade mer i exempelvis marknadsföring och på detta sätt brutit inlåsnings effekterna. Omsättningen för Mathem ökade första året från 8 miljoner till 36 miljoner andra året. I jämförelse med de andra företagens första år, ligger denna ökning i omsättning på andra plats bland alla de 15 undersökta företagen. Det är bara Carolinas Matkasse som haft högre omsättning de två första åren. Carolinas Matkasse är idag den näst största aktören efter Mathem. Både Mathem och Carolinas Matkasse har erhållit finansiering i ett tidigt skede som de kunnat utnyttja för investeringar.

Mathem har kan till viss del erhålla synergier i form av transport via ett systerbolag och varumärket Tasteline som tillhandahåller exempelvis recept. Genom att inneha synergier kan ett företag på ett enklare sätt erhålla kostnads fördelar (Kerin et al., 1992). Det går däremot inte att säga att tillgång till recept är en stordrifts fördel även om det mycket möjligt varit en fördel i utformningen av produkten.

Middagsfrid, Matkass företaget och Mat & Ro, har inte haft några synergier mellan verksamheter. Gröna kassen har däremot haft synergier. Gröna kassen köptes för ungefär två år sedan. Syftet var att gå in i på en ny marknad med hjälp av redan befintliga företag. I och med detta kunde de utnyttja synergier, som också var tanken bakom uppköpet. Enligt Kerin et al. (1992) har mindre företag dock generellt svårare att utnyttja synergier. Eftersom mindre företag endast kan fokusera på ett företag åt gången. Företag med större koncernägare kan därför ha mer nytta av synergier. Flera av företagen i undersökningen nämnde dessutom att de stora matvarukedjorna som gjort inträde på marknaden i slutet av mätperioden, rimligtvis borde kunna utnyttja synergier via sina ordinarie verksamheter. Ett sådant företag är City Gross Matkasse är ett sådant företag. City Gross Matkasse gjorde inträde 2015 och har haft en omsättning 2016 på 346 miljoner. Omsättningen kan därför antyda att City Gross haft starka synergier och kostnads fördelar mellan bolagen.

4.3.3.2 Förebyggande faktorer

Denna punkt behandlar den andra faktorn i Kerin et al (1992) modell, nämligen förköpsrättsliga faktorer. De delar, ur denna faktor, som uppmärksammas här är: *Förebyggande investeringar och Produktegenskaper.*

För att minska osäkerheten har alla företagen valt att ha en stor andel rörliga kostnader och lägre fasta kostnader. Inget av företagen har i början haft en egen logistikflotta. De beskriver att de istället använde ett så kallat "stoppris". Det innebär att de betalat grossister och leverantörer beroende på hur många kassar som skulle packas, hur mycket varor som skulle köpas in just en viss vecka, samt beroende av hur många stopp som skulle göras. Kerin et al. (1992) beskriver att om en first-mover i ett tidigt skede kan erhålla långsiktiga avtal eller kontrakt med exempelvis leverantörer, kan detta skapa en fördel. Fördelen ska, enligt Kerin, ligga i att first-movern har mer tid att förhandla sig till förmånliga avtal. Middagsfrid beskriver att kostnaderna för "stoppriset" varit höga eftersom det varit svårt att skriva förmånliga avtal med grossister, leverantörer och logistikföretag. Priserna från grossisterna är högre vid lägre volymer och några avtal är inte på tal förrän företaget uppnår en viss volym. "Stoppriset" blev ett göra inträde på marknaden utan större investeringar.

Allt eftersom företagen ökat sin omsättning har de övergått till att själva köpa in sina varor. Mathem valde att investera i en egen transportflotta och eget lager, vilket varit nödvändigt eftersom stoppriset inte höll i längden. Gröna Kassen beskrev att de via sin nisch mot veganska/vegetariska varor hade svårt att hitta leverantörer som erbjudit de varorna som krävdes. Svårigheterna att hitta leverantörer gjorde det dessutom svårare att skriva förmånliga avtal eftersom urvalet begränsades. Idag har Gröna Kassens situation delvis förbättras eftersom utbudet av vegetariska/veganska varor ökat.

Att någon av företagen som undersökts skulle besitta mer förmånliga avtal än en annan aktör baserat på företagets tid på marknaden ses inte som speciellt troligt. Antagandet baseras på att alla företagen beskrivit att det varit volymen som avgjort hurvida företaget kunnat skriva förmånliga avtal eller inte. Den aktör som oavsett tid på marknaden kommit upp i högre beställningsvolymer har därmed troligtvis haft förmånligare avtal med leverantörer eller grossister. Utrymmet för att kunna göra förebyggande investeringar ligger därmed inte inom ramen för avtal med leverantörer och grossister, utan mer i de egna investeringar företaget gjort i lager och transport. Mathem valde att investera och sköta denna del själva som kan ha gett dem en fördel gentemot övriga aktörer. Mathems tillväxt har varit hög men lönsamheten har alla åren varit negativ.

Produkterna/varorna som företagen köper in till sina matkassar är i stort sett vanliga varor inom dagligvaruhandeln. Om produkten skulle vara komplicerad eller är resurs- och kapitalkrävande kan det avskräcka efterföljande aktörer att gå in på marknaden (Kerin et al.,

1992). Middagsfrid ansåg att det inte går att jämföra marknaden för färdiga matkassar med exempelvis dagligvaruhandel eller livsmedelsbutiker. I jämförelse med livsmedelsbutiker kan kunden exempelvis inte fritt välja vad som ska ingå i kassen. Matkassens sammansättning är något som bestämts i förväg av företaget. Sortimentet blir mycket mindre än sortimentet hos en livsmedelsbutik. Produkten borde därför inte kunna anses vara kapitalkrävande till den grad att efterföljande aktörer skulle avskräckas att göra inträde. Gröna Kassen, som varit en later-entrant, ansåg att det gick fort att göra inträde. Produkterna är inte tillräckligt komplexa för att kunderna skulle ha svårt att förstå eller pröva produkterna.

4.3.3.3 Teknologiska faktorer

Denna punkt behandlar den tredje faktorn i Kerin et al. (1992) modell, nämligen Teknologiska faktorer. De delar, ur denna faktor, som uppmärksammas här är: *Teknologisk förändring och Diskontinuitet samt Teknologiska innovationsegenskaper.*

Att vara den first-movern på en marknad kan skapa vissa kostnadsfördelar. Däremot kan, enligt Kerin et al. (1992), efterföljande aktörer minska eller förskjuta en first-movers generella fördelar genom att inneha överlägsen teknologi. Dessutom kan ny teknologi leda till ytterligare utveckling samt förändra en marknad. Eftersom att teorierna är baserade på mer högteknologiska marknader går det inte riktigt att diskutera teknologiska förändringar i samma bemärkelse. Däremot upplevde de flesta aktörerna i undersökningen att det skett en hel del förändringar på marknaden och att innovationsgraden varit hög. Det finns idag fler aktörer på marknaden som påverkar konkurrensen. Dessutom erbjuder många aktörer ett större utbud av både olika typer av färdiga matkassar och lösplock.

Den aktör som upplevde att innovationsgraden på marknaden var låg var Gröna kassen. Respondenten nämnde att det förvisso skett förändringar, men att de förändringar som skett är mer inkrementella och snarare kan ses som ett sätt för företagen att följa med i marknadens utveckling. En anledning till att respondenten från Gröna kassen inte upplevde att innovationsgraden på marknaden varit hög var att aktören kom in på marknaden i ett sent skede. Gröna Kassen gick in på marknaden först år 2015. Det är åtta år efter Middagsfrid inträde. I linje med Lieberman & Montgomery (1988) och Kerin et al. (1992) har later-entrants fördelar genom att lära sig av first-moverns misstag och investera i bättre teknologi. De tidigare aktörerna kan, genom sina investeringar, sitta fast i ett felaktigt spår.

Enligt Mansfield et al. (1981) och Kerin et al. (1992) kan en first-mover erhålla en monopolistisk position på en marknad med hjälp av olika immateriella skydd. Ett företag kan med hjälp av två olika faktorer dra nytta av en innovation av mer teknologisk art. Faktorena är dels i form av patent och genom upphovsrättsliga åtgärder vilka i sin tur kan skapa varaktiga konkurrensfördelar (Robinson, 1990). Samtliga företag i den kvalitativa delen av undersökningen hade någon typ varumärkesskydd för att skydda sitt varumärke. Varumärkesskydd är det enda sättet företagen har kunnat skydda sig för att skapa en innovationsfördel. Som samtliga respondenter nämnde är det inte en teknologisk lösning eller innovation som de erbjuder en kund. Det företagen erbjuder kunder är en tjänst, som kan vara svår att skydda. Företagen får istället förlita sig på företagshemligheter (Kerin et al., 1992).. I slutändan försöker företagen skydda sig i den mån det är möjligt.

4.3.3.4 Beteende faktorer

Denna punkt behandlar den fjärde faktorn i Kerin et al. (1992) modell, nämligen beteende faktorer. De delar, ur denna faktor, som uppmärksammas här är: *Varornas natur, Marknadstyp, Marknadsevolution och Köparnas investeringar i specialiserade tillgångar.*

Enligt Kerin et al. (1992) är kunder på konsumentmarknader mer benägna att hålla sig till kända varumärken eller leverantörer. Detta kan vara till en first-movers fördel av den orsaken att det finns en mindre risk att kunderna byter till en konkurrerande aktörs produkt. Till skillnad från det Kerin et al. (1992) menar upplevde Middagsfrid att deras kunder idag är illojala, i jämförelse med när företaget gick in på marknaden. En anledning till detta kan vara att det idag finns fler aktörer på marknaden än tidigare. Som i sin tur kunnat skapa större incitament för kunderna att prova en konkurrentens matkasse och eventuellt byta matkassaföretag av olika anledningar. Detta i linje med Lieberman & Montgomery (1988) som menar att en first-movers olika differentieringsfördelar avtar över tid i takt med att kunderna blir mer medvetna om att det finns andra aktörer på marknaden.

Två företag upplevde att deras kunder är lojala. Ett var Gröna kassen. De upplevde att kunderna var lojala eftersom företaget valt att nischa sig och endast leverera vegetariska matkassar. Alla aktörer på marknaden erbjuder inte denna typ av matkasse. Det minskar risken för kunderna att byta till konkurrerande aktörers matkassar. Mat & Ro upplevde också att kunderna var lojala, men det berodde på deras lokala anknytning. Det kan ses som en

fördel eftersom de satsar mer på kvalitet än kvantitet. Övriga företag upplevde däremot att kunderna under en längre period hoppade mellan de olika matkasseföretagen innan de väl bestämt sig för en viss typ av matkasse. För att motverka detta har företagen försökt skapa olika inlåsnings effekter.

Den färdiga matkassen anses vara en form av upplevelseprodukt. Enligt Nelson (1980) och Wilde (1980) är en köparens osäkerhet högre för upplevelseprodukter, eftersom fördelarna avgörs efter köptillfället. Företagens osäkerhet ligger i hur matkassarna kombineras. Ett sätt att minska osäkerheten är att i förväg visa recepten och matkassarnas innehåll. Anses varan otymplig eller komplex blir byteskostnaderna för en kund höga. Är kostnaderna höga minskar kundens vilja att byta till en konkurrents vara (Oster, 1990; Kerin et al., 1992). Kunderna kan lätt byta till en annan aktörs matkasse eftersom produkterna inte skiljer sig mycket åt. Matkassen är inte komplicerad och det krävs inte kompletterande varor för att kunna användas. Det är i grund och botten lätt att byta företag, eftersom det i slutändan handlar om livsmedel.

Ifall det sker få förändringar på en marknad tenderar de en gång uppnådda fördelarna att vara mer hållbara över tid. Sker däremot större förändringar på en marknad försvårar detta för en first-mover att bibehålla sina fördelar (Kerin et al. 1992). Samtliga aktörer berättade att det skett många förändringar sedan marknadens början. Som nämnts ovan har det bland annat kommit in fler aktörer på marknaden. Detta som en effekt av förändrade preferenser från kundernas sida samt nya trender inom mat. Det är dessutom mer accepterat att handla på internet idag än tidigare. Kerin et al. (1992) menar att ifall förändringar sker i kundernas preferenser, tillgången på teknologi eller förändringar i marknadsföringen kan informations- och konsumtionsasymmetrier uppstå. Samtliga företag i undersökningen berättade att de sociala medierna i takt med internets utveckling idag fått en större roll och har blivit ett betydelsefullt verktyg för företagen. Detta har möjliggjort för företagen minska sina marknadsföringskostnader och effektivisera deras sätt att nå ut till kunder. Som nämnts i tidigare avsnitt har förändringarna, i bland annat marknadsföring och antalet aktörer på marknaden, gjort att fler idag känner till konceptet med färdiga matkassar. Samtidigt skapar detta problem för de befintliga aktörerna. Eftersom det skapar ett incitament för fler aktörer att ta sig in på marknaden. Som i sin tur, som respondenten från Mathem berättade, ökar trycket på samtliga företag. Inte bara first-movern. Erbjuder inte företagen matkassar enligt kundernas preferenser kommer fler kunder att byta till ett annat konkurrerande företag.

Nästa steg i utvecklingen av marknaden för färdiga matkassar hade att göra med lösplocket. Med andra ord att kunder, utöver sin ordinarie färdiga matkasse, kan köpa till ett paket mjölk eller annat. Det ger möjligheter för företag som City Gross Matkasse att plocka andelar eftersom de kan utnyttja sina stordriftsfördelar och synergier.

5. Slutsats

Syftet med studien har varit att undersöka faktorerna som avgör en first-movers fördelar samt resultatet av fördelarna. En egen kartläggning genomfördes för att hitta företag till undersökningen. Slutligen avgränsades antalet företag med hjälp av ett antal kriterier ner till 15 företag. Studien har med hjälp av en kvantitativ metod undersökt 15 företags omsättning, marknadsandelar och lönsamhet (EBITDA). Utöver den kvantitativa undersökningen har även ett urval av fem företag från de ursprungliga 15 företagen valts ut för en kvalitativ undersökning. I den kvalitativa undersökningen undersöktes företagen utifrån Kerin et al. (1992) positionella faktorer. Undersökningens frågeställning har varit uppdelad i två frågor. Den första frågan; *Har en first-mover på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige några fördelar gentemot efterföljande aktörer?* undersöktes genom den kvantitativa metoden. Undersökningens andra fråga; *Vilka positionella faktorer avgör om first-movern har fördelar på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige?* undersöktes genom den kvalitativa delen. Nedan kommer undersökningens båda frågor att besvaras.

Har en first-mover på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige några fördelar gentemot efterföljande aktörer?

Middagsfrids hade från början som ensam aktör hela marknaden. Därefter minskade företagets marknadsandelar för varje år. Middagsfrid var därmed inte den största aktören i slutet av mätperioden trots att Middagsfrid varit first-movern på marknaden. Under perioden fick inte Middagsfrid några investeringar eller hjälp av moderbolag som kunnat tillföra kapital. Kort efter Middagsfrids inträde anslöt sig Carolinas Matkasse som på kort tid blev marknadsledande utan, till en början, tillgång till moderbolag med kapital eller externt kapital från investerare. Carolinas Matkasse var därmed en early-entrant som tidigt lyckats ta Middagsfrids fördelar som first-mover. Eftersom Carolinas Matkasse lyckats med denna bedrift, utan moderbolag eller externt kapital, går det därför inte att säga att det externa

kapitalet varit avgörande. Även om kapitaltillskottet gjort att företaget fortsatt att öka sin omsättning under hela mätperioden.

Bland early-entrants finns Mathem som vid sista mätåret 2016 är marknadsledande. Mathem hade inte heller moderbolag. Mathem fick dock redan året efter sitt inträde externt kapital och ytterligare externt kapital vid år 2012 och 2013. Trots att Mathem inte haft lönsamhet under mätperioden lyckades Mathem gå om Carolinas Matkasse år 2015 och bli marknadsledande. Carolinas Matkasse är dock fortfarande marknads näst största aktör och är, till skillnad från Mathem, lönsamma. Det går därför att säga att Carolinas Matkasse har en fördel gentemot Mathem, trots att Mathem är den största aktören.

Bland de större aktörerna i kategorin later-entrants finns Mat.se och City Gross Matkasse. Mat.se hade dragkraft från ett större moderbolag och lyckades ta marknadsandelar mot slutet av mätperioden. Detta har dock Mat.se gjort utan lönsamhet. Med andra ord på samma sätt som Mathem. City Gross Matkasse är också en större aktör i kategorin later-entrants som haft tillgång till ett moderbolag med kapital. City Gross Matkasse gjorde inträde sent och lyckades på två år ta nästan 14% av marknadsandelarna. Trots att både Carolinas Matkasse och Mathem är early-entrants och de största aktörerna, finns det risk att deras fördelar inte väger lika tungt som en later-entrants fördel med hjälp av ett stort moderbolag. City Gross Matkasses moderbolag är det största av alla 15 undersökta företagen.

Sammanfattningsvis går det med hjälp av den kvantitativa undersökningen att säga att det är svårt för en first-mover att erhålla några fördelar på marknaden för matkassar på nätet i Sverige. De aktörer som, med hjälp av de kvantitativa måtten marknadsandelar och lönsamhet, haft störst fördelar är Carolinas Matkasse och Mathem. Båda företagen är early-entrants och det är inte helt säkert att aktörerna kommer kunna behålla sina fördelar eftersom det finns två aktörer bland later-entrants som utmärkt sig sent och på kort tid.

Vilka positionella faktorer avgör om first-movern har fördelar på marknaden för färdiga matkassar på internet i Sverige?

Den kvantitativa undersökningen redan besvarat att first-movern har svårt att bibehålla sina fördelar som first-mover. Den kvalitativa undersökningen har därför syfte att besvara varför fördelarna är svåra att behålla med hjälp av Kerins positionella faktorer.

Det fanns i början av marknaden en osäkerhet kring storleken på efterfrågan. Precis som det beskrivs i Kerin et al. (1992); desto större osäkerhet som råder desto mindre är chansen för att en first-mover investerar i fasta anläggningar. Eftersom Middagsfrid inte fått externt kapital har de inte investerat ordentligt under tiden de haft marknaden för sig själva. Middagsfrid valde istället att starta småskaligt. Under tiden som de varit ensamma lyckades flera företag göra inträde på marknaden. Företagen kunde också börja småskaligt eftersom det varit möjligt. Responstiden för aktörerna har också varit kort. Därmed lyckades inte Middagsfrid med det som Di Benedetto beskrivit, att first-movern under tiden kan bygga upp en produktlinje, sätta standarden för produkten och bygga upp sitt varumärke (Di Benedetto et al., 2013).

Marknadsföringsintensiteten har till en början varit låg och ökat med tiden samtidigt som fler aktörer anslutit sig. De aktörer som stått för störst marknadsföringskostnader är de stora aktörerna. Med andra ord har inte Middagsfrid, på grund av avsaknaden på externt kapital, inte kunnat marknadsföra sig tillräckligt. Samtidigt har inga av företagen kunnat skapa inlåsnings effekter för kunder som gjort det enklare för kunder att byta företag ju fler aktörer som anslutit sig. Urvalet av matkassar har under mätperioden ökat. Det har gjort det möjligt att rikta sig till specifika kundgrupper och på det sättet ta andelar från andra aktörer. Antagande stämmer även med Carolina Matkasses utveckling, där företaget varit marknadsledande fram till 2014. Företaget blev därefter omkörda av Mathem.

Mathem har kunnat utnyttja kostnads fördelar genom att tidigt investera i lager och transport. Något de göra eftersom företaget erhållit externt kapital vid flera tillfällen. Synergifördelar för Mat.se och City Gross Matkasse är dock höga eftersom de via moderbolagen fått hjälp och på det sättet kunnat ta marknadsandelar. Det är därför inte helt säkert att Mathems kostnads fördelar är beständiga över tid. Även om Mathem tidigt investerat i lager och transport, är inte lager och transport några begränsade resurser. Later-entrants som Mat.se och City Gross Matkasse, kan likväl göra samma investeringar och erhålla samma kostnads fördelar. Det kan även sägas om möjligheten till att skriva förmånliga avtal. Några immateriella skydd är heller något att tala om på denna marknad.

Utrymmet för någon aktör att skapa varaktiga fördelar på marknaden, vare sig den är en first-mover, early-entrant eller later-entrant, är väldigt begränsade. Det är inte många av de

undersökta positionella faktorerna som ger möjlighet för en aktör att skapa konkurrensfördelar gentemot övriga aktörer. De områden på marknaden där det finns utrymme att skapa fördelar är; investeringar i marknadsföring, investeringar i lager och transport för att skapa kostnadsfördelar och utnyttja kundernas benägenhet till att hålla sig till kända varumärken (Kerin et al. 1992). Alla fördelarna förutsätter att det finns kapital tillgängligt att investera. Det är därför också den kvantitativa undersökningen visat att de företag som haft möjlighet att investera också kunnat ta marknadsandelar.

Utrymmet för en first-mover, på marknaden för färdiga matkassar i Sverige, att skapa sig fördelar är begränsat. Det finns ett fåtal positionella faktorer att utnyttja och de faktorer som kan utnyttjas kräver ett kapitalbehov. Den aktör som lyckas fylla kapitalbehovet och tidigt placera kapitalet på de faktorer som kan utnyttjas, har störst chans att bli den marknadsledande aktören.

6. Referenser:

Allabolag (2017a). *Middagsfrid AB*.

Tillgänglig: <<http://www.allabolag.se/5567327282/middagsfrid-ab>> [2017-01-16]

Allabolag (2017b). *Carolinas Matkasse AB*.

Tillgänglig: <<http://www.allabolag.se/5567746101/carolinas-matkasse-ab>> [2017-01-16]

Amster, H. (1996). Nätkasse till heders på NK. *Svenska Dagbladet*, 25 september.

Bederoff, J. (2008). Livspusslet omsätter fem miljarder- 450 bolag hjälper oss att få livet att fungera. Och de växer så det knakar. *Veckans affärer*, 11 september.

Bengtson, E-M. (2002). Mat på nätet blev ingen succé. *Dagens Nyheter*. s. 8. Tillgänglig: Retriever Research (2002-05-13).

Bergendahl & Son AB (2015). Bergendahl & Son AB Årsredovisning 2015. Hässleholm

Bond, R. S., & David, F. Lean. (1977). Sales, Promotion, and Product Differentiation in two Prescription Drug Markets. *Economic Report, Federal Trade Commission*.

Brinkman, S. & Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Carpenter, G.S. & Nakamoto, K. (1990). Competitive Strategies for Late entry Into a Market With Dominant Brand. *Management Science*, 36 (October), 1268-78

Chandler, A.D (1990). The Enduring logic of Industrial success. *Harvard Business Review*, 1990 Mar-APR, Vol. 68(2), pp. 130-140.

Cleff, T., & Rennings, K. (2012). Are there any first-mover advantages for pioneering firms? Lead market orientated business strategies for environmental innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 491-513.

Comaner, W.S. & Wilson, T.A. (1979). The Effect of Advertising on Competition: A Survey. *Journal of Economic Literature*, 27(June), 453-76

Dagens Nyheter (2003). *Ica lägger ner sin näthandel och varslar 16 anställda*. s. 5. Tillgänglig: Retriever Research (2003-04-04)

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken- För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterad uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Di Benedetto, C.A., Song, M. & Zhao, Y.L (2013). Do perceived pioneering advantages lead to first-mover decisions?. *Journal of Business Research*, 66(8), 1143-1152

Dobrev, S. D., & Gotsopoulos, A. (2010). Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1153-1174.

Durand, R. & Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation and organizational performance. *Journal of Business Venturing*, 16: 471-494.

E-conomic (2017). *Omsättning- Vad är omsättning?*. Tillgänglig:

<<https://www.e-conomic.se/bokforingsprogram/ordlista/omsattning>> [2017-10-13]

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan- Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Uppl. 4:1, Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Flaherty, M. T. (1983). *Market share, technology leadership, and competition in international semiconductor markets*. Jai Press.

Foodmonkey AB (2014). Foodmonkey AB årsredovisning 2014. Stockholm

Fornell, C., Robinson, W.T. & Wernerfelt, B. (1985). Consumption Experience and Sales Promotion Expenditure. *Management Science*, 31 (September), 1084-105

Gal-Or, E. (1985). First Mover and Second Mover Advantages. *International Economic Review*, 26 (October), 649-53

Gavia Food Holding AB (2011). Gavia Food Holding AB Årsredovisning 2011. Mölndal

Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?. *Journal of marketing Research*, 158-170.

Golder, P. N. & Tellis, G. J. (2002). *Will and Vision- how latecomers grow to dominate markets*. New York: McGraw-Hill.

Gratzer, K. (1998). *Snabbmat i automat- Småföretagandets villkor*. Stockholm: SNS Förlag

Gröna kassen (2017). *Om vår matkasse*.

Tillgänglig: <<https://www.gronakassen.se/kassen/om-var-matkasse/>> [2017-04-12]

Hauser, J.R & Shugan, S.M. (1983). Defensive Marketing Strategies. *Marketing Science*, 29 (Fall), 319-60

Johnsson, K. (1998). Allt fler packar matkassarna på Internet. *Svenska Dagbladet*. s. 35.
Tillgänglig: Retriever Research (1998-10)

Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *The Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.

Lambkin, Mary (1988), "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategic Management Journal*, 9 (Sum- mer), 127-40.

Liang, T.P., Czaplewski, A.J, Klein, G. & Jiang, J.J. (2009). Leveraging first-mover advantages in internet-based Consumer service. *Communications of the ACM*, June 2009, Vol. 52, No. 6

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.

Löfberg, K. (1998). Handla på nätet: Maten på ett musklicks avstånd. *Dagens Nyheter*. s. 24.
Tillgänglig: Retriever Research (1998-04-21)

Makadok, R. (1998). Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.

Mansfield, E., Schwartz, M. & Wagner, S. (1981). Imitation Costs and Patents: An empirical Study. *Economic Journal*, 91 (December), 907-18

Marton, J. (2013). *Redovisning- förståelse, teori och principer*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 1.

Mat & Ro (2017). *Om oss*. Tillgänglig: <<http://matochro.se/om-oss>> [2017-04-12]

Mathem (2017a). *Om Mathem- Ägare & styrelsen*.

Tillgänglig: <<https://www.mathem.se/om-mathem/agare-styrelse>> [2017-10-11]

Mathem (2017b). *Om Mathem- Mathems historia*.

Tillgänglig: <<https://www.mathem.se/om-mathem/mathems-historia>> [2017-04-12]

Matkasse (2017a). *Matkasse.se- Jämför alla matkassar och kampanjer*. Tillgänglig: <<http://www.matkasse.se/>> [2017-03-12]

Matkasse (2017b). *Färdig matkasse*. Tillgänglig: <<http://www.matkasse.nu/fardig-matkasse/>> [2017-03-12]

Matkasse (2017c). *Middagsfrid*.

Tillgänglig: <<http://www.matkasse.se/middagsfrid>> [2017-04-12]

Matkasse (2017d). *Mathem*. Tillgänglig: <<http://www.matkasse.se/mathem>> [2017-04-12]

Matkasse (2017e). *Mat och Ro*.

Tillgänglig: <<http://www.matkasse.se/mat-och-ro>> [2017-04-12]

Matkasse (2017f). *Gröna kassen*.

Tillgänglig: <<http://www.matkasse.se/gr%C3%B6na-kassen>> [2017-04-12]

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Middagsfrid (2017). *Om oss*. Tillgänglig: <<https://www.middagsfrid.se/om-oss/>> [2017-04-12]

Mitchell, Will (1991). Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain Their Value. *Strategic Management Journal*. 11 (January-February). 85-100.

MK Sthlm Holding AB (2008). MK Sthlm Holding AB årsredovisning 2014. Stockholm

Nelson, P. (1980). Comments on the Economics of Consumer Information Acquisition. *Journal of Business*, 53 (July), 5163-5

Oster, S.M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.

Palacios, M., Martinez-Corral, A., Nisar, A., & Grijalvo, M. (2016). Crowdsourcing and organizational forms: Emerging trends and research implications. *Journal of Business Research*, 69(5), 1834-1839.

Patel, R. and Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Pema i Göteborg AB 2015). Pema i Göteborg AB Årsredovisning 2015. Göteborg

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1), 62.

Porter, M.J. (1985). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press

Rangan, S. & Adner, R (2001). Profits and the Internet: Seven Misconceptions. *MIT Sloan Management Review*. Vol 42(4). Pp. 44-53

Robinson, William T. (1988), Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries, *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 87-94.

Robinson, W. T., Kalyanaram, G., & Urban, G. L. (1994). First-mover advantages from pioneering new markets: A survey of empirical evidence. *Review of Industrial Organization*, 9(1), 1-23.

Sköldberg, K. & Alvesson, M. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Spital, F. C. (1983). Gaining market share advantage in the semiconductor industry by lead time in innovation. *Research on technological innovation, management and policy*, 1, 55-67.

Srinivasan, Kannan (1988). *Pioneering Versus Early Following in New Product Markets*. University of California. Los Angeles.

Sung, N. (2014). Declining first-mover advantage in mobile telecommunications markets. *The Service Industries Journal*, 34:2, 89-102.

Thurén, T (2013). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.

VanderWerf, P., & Mahon, J. (1997). Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantage. *Management Science*, 43(11), 1510-1519.

Varadarajan, R., Yadav, M. S., & Shankar, V. (2008). First-mover advantage in an internet-enabled market environment: conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 293-308.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wernerfelt, B. & Karnini, A. (1987). Competitive Strategy Under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8 (March-April), 187-94

Whitten, I. T. (1979). *Brand performance in the cigarette industry and the advantage to early entry, 1913-1974*. Federal Trade Commission, Washington, DC

Wilde, L. (1980). The Economics of Consumer Information Acquisition. *Journal of Business*, 53 (July), 5143-5158

Yin, R.K (2007). *Fallstudier- Design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Zephyr (2017a). *Carolinas Matkasse AB*. Elektronisk databas [2017-10-14]

Zephyr (2017b). *Mathem i Sverige AB*. Elektronisk databas [2017-10-14]

Zephyr (2017c). *Matse AB*. Elektronisk databas [2017-10-14]

7. Bilagor

Intervjuguide

Intervjufrågor, First-mover advantage

Ekonomiska faktorer

1. Vilken position har ni på företaget?
2. Upplevde ni att osäkerheten kring efterfrågan på marknaden påverkade investeringsviljan vid lansering?
3. Vad var kraven på investeringar gällande bland annat logistik för att skapa sig den minsta effektiva driften?
 - a. Vilka var kostnaderna och hur höga var dessa i samband med att ni gick ni på marknaden?
 - b. Fanns det en viss nivå av produktion som ni behövde för att nå den minsta effektiva driften?
4. Upplever ni att marknaden är marknadsföringsintensiv (dvs. att marknadsföringskostnaderna är höga i relation till ert företags omsättning?)
5. Upplever ni att det tog lång tid för att komma in på marknaden? (Dvs. att lanseras på marknaden)
 - a. Hur långt tid innan lanseringen av ert företag bestämde ni er för att gå in på marknaden?
6. Har ni flera verksamheter genom vilka ni kan samordna aktiviteter, resurser, tillgångar osv. mellan verksamheterna?
 - a. Upplever ni att det finns andra aktörer som samordnar verksamheter?

Förköpsrätt av/till resurser och tillgångar

7. Upplevde ni att osäkerheten kring efterfrågan på marknaden påverkade viljan att låsa sig till specifika leverantörer genom kontrakt och att binda upp sig till vissa resurser? (personal, lager, transportbilar)
8. Upplever ni att produkterna inom marknaden är komplexa, otympliga eller kräver kompletterande produkter för att kunna användas?
9. Krävs det ett stort och brett sortiment av produkter i jämförelse med andra liknande marknader, exempelvis dagligvaruhandel?

Teknologiska faktorer

10. Upplever ni att innovationsgraden i marknaden är hög resp. låg?
 - a. Inom vilka delar av verksamheten sker innovationer främst?
 - b. Är det inom olika produktionsprocesser eller är det för produkten i sig?
11. Hur ser möjligheterna ut för att ansöka om Immateriella skydd såsom: Patent, Upphovsrätt, varumärkesskydd osv? Ofta vid tekniska lösningar när det kommer till patent och upphovsrätt, förutom varumärkesskydd om något

Beteendefaktorer

12. Hur stor är kostnaden för en konsument att prova på produkten? Komplettera info utifrån från deras hemsida.
 - a. Hur stor är kostnaden för kunden ifall den ångrar köpet?
13. I vilken grad kan kunder skapa sig en uppfattning av hur det är att använda produkten innan de köper den?
 - a. Hur lätt resp. svårt är det för en konsument att förstå fördelarna med produkten?
14. Hur ofta beställer genomsnittskunden en matkasse?
15. I vilken grad och hur låser man kunden till sig? (Alternativt försvårar för kunden att byta produkt)
 - a. Hur lojala är kunderna gentemot ert varumärke och hur har kundlojalitet förändrats sedan ni började?
16. I vilken grad anser ni att marknaden förändrats sedan den första aktörens inträde i form av förändrade preferenser, ändrade marknadsföringskanaler och kombinationer av produkter?