



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,  
trädgårds- och jordbruksvetenskap

## Handlarens val av primärproducerande affärspartners

- Kvalitativa intervjuer med fokus på faktorer som påverkar handlarens val av affärspartners som levererar regional- och lokalproducerad mat

Retailer's choice of primary-producing business partners

-Qualitative interviews focusing on factors affecting the retailer's choice of business partners that deliver regionally and locally produced food

*Henrik Lundblad*



Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå, G2E  
Affärsledarskap påbyggnadsprogram till kandidatexamen  
Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU  
Alnarp 2013

## **Handlarens val av primärproducerande affärspartners**

- Kvalitativa intervjuer med fokus på faktorer som påverkar handlarens val av affärspartners som levererar regional- och lokalproducerad mat

Retailer's choice of primary-producing business partners

-Qualitative interviews focusing on factors affecting the retailer's choice of business partners that deliver regionally and locally produced food

*Henrik Lundblad*

**Handledare:** Pol.mag. Thomas Björklund, SLU Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Examinator:** Professor, Peter Lundqvist, SLU institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Examensarbete inom affärsledarskap

**Kurskod:** EX0356

**Program/utbildning:** Affärsledarskap påbyggnadsprogram till kandidatexamen.

**Institution:** Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2013

**Omslagsbild:** Henrik Lundblad

**Serietitel: nr:** Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** affärspartner, kvalitativ intervju, leverantör, relationsmarknadsföring, nätverk, produkten, inköpsprocessen



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,  
trädgårds- och jordbruksvetenskap



## FÖRORD

Affärsledarskapsprogrammet är en ettårig universitetsutbildning vilken omfattar 60 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Idén till studien kom i samband med att ICA-handlaren Michal Wiloch hade en intressant gästföreläsning om lokal- och regionalproducerad mat i Skåne.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla de ICA-handlare som jag har fått intervjua och för att de har tagit sig tid att dela med sig av sina goda erfarenheter och kunskaper om lokal- och regionalproducerad mat.

Thomas Björklund har varit min handledare i detta arbete och varit till stor hjälp i genomförandet av mitt examensarbete. Ett stort tack för dina inspirerande och värdefulla idéer under min tid på Alnarp.

Peter Lundqvist, Professor på institutionen för Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi har varit examinator.

Alnarp maj 2013

Henrik Lundblad

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	8
SUMMARY .....	9
INLEDNING .....	10
BAKGRUND .....	10
MÅL .....	11
SYFTE.....	11
FRÅGESTÄLLNING .....	11
AVGRÄNSNINGAR.....	11
KORT FÖRETAGSAKTA.....	12
ICA-IDÉN .....	13
LITTERATURSTUDIE .....	14
RELATIONER .....	14
AFFÄRSRELATIONEN .....	14
STRATEGIER .....	15
STRATEGISKA MÅL.....	16
RELATIONSMARKNADSFÖRING.....	16
<i>Transaktions- och relationsperspektiv – skillnader i marknadsföring.....</i>	<i>17</i>
INTERAKTIONER .....	17
RELATIONERS UTVECKLING .....	18
RELATIONSVÄRDET .....	18
ERBJUDANDET.....	19
PRISSÄTTNING .....	19
<i>Kostnadsbaserad prissättning.....</i>	<i>19</i>
<i>Konkurrensbaserad prissättning.....</i>	<i>20</i>
<i>Värdebaserad prissättning.....</i>	<i>20</i>
NÄTVERK .....	20
BINDNINGAR .....	22
NÄTVERKENS STRUKTURERINGSGRAD .....	24

PRODUKTEN .....	24
PRODUKTENS TRE NIVÅER .....	25
INKÖP .....	26
INKÖSPROCESSENS BETYDELSE .....	26
FIGUR 1 INKÖSPROCESSEN HOS FÖRETAG. EGEN BEARBETNING AV (KINDSTRÖM M.FL. 2012).....	27
TAKTISKA INKÖPSAKTIVITETER .....	27
OPERATIVA INKÖPSAKTIVITETER .....	28
MATERIAL OCH METOD.....	29
VAL AV METOD .....	29
<i>Kvalitativ intervju</i> .....	30
TVÅ TYPER AV STUDIER .....	30
DATAINSAMLING.....	31
<i>Dokumentationsmetod</i> .....	31
INTERVJUEFFEKTEN.....	32
URVAL .....	32
INTERVJUGUIDE.....	33
GENOMFÖRANDE.....	33
TROVÄRDIGHET – ”MÄTER DU VAD DU TROR ATT DU MÄTER?” .....	34
DELTAGARKONTROLL .....	35
ANALYS OCH BEARBETNING.....	35
ETIK .....	36
METOD- OCH KÄLLKRITIK .....	36
RESULTAT .....	37
INLEDNING .....	37
FÖRETAGSINRIKTNING – PROFIL.....	37
VIKTIGA FAKTORER SOM HAR BETYDELSE FÖR VAL AV AFFÄRSPARTNER .....	38
DET GEOGRAFISKA LÄGETS BETYDELSE VID VAL AV AFFÄRSPARTNER.....	38
RELATIONER .....	39
DEN PERSONLIGA KONTAKTEN .....	40

KOMMUNIKATION .....	40
BINDNINGAR .....	41
<i>Tekniska bindningar</i> .....	41
<i>Tidsmässiga bindningar</i> .....	41
<i>Flexibilitet</i> .....	42
<i>Leveranstiden (Hur viktig är leveranstiden?)</i> .....	42
<i>Leveransprecision (Att leveranserna kommer på utsatt tid)</i> .....	43
<i>Värdet av hög leveranssäkerhet</i> .....	43
<i>Kunskapsmässiga bindningar</i> .....	43
<i>Ekonomiska och juridiska bindningar</i> .....	44
HANDLARNAS FÖRVÄNTNINGAR PÅ LEVERANTÖRENS PRODUKTER.....	44
PRISSET .....	45
FÖRSLAG PÅ POTENTIELLA PRODUKTER .....	45
DISKUSSION .....	47
VIKTIGA FAKTORER VID VAL AV AFFÄRSPARTNER .....	47
<i>Förtroende</i> .....	47
<i>Förväntningar</i> .....	47
<i>Relationer - ICA-handlare och leverantör</i> .....	48
<i>Bindningar</i> .....	49
<i>Produkten</i> .....	49
<i>Priset</i> .....	50
<i>Det geografiska läget</i> .....	51
METOD .....	51
SLUTSATSER.....	52
REFERENSER.....	53
ELEKTRONISKA .....	53
Skriftliga.....	53
MUNTliga .....	55
BILAGOR .....	56
Intervjuguide till intervjuerna med ICA-handlarna .....	56

## SAMMANFATTNING

Importen av livsmedelsprodukter står för nästan hälften av det som konsumeras i Sverige i dag. Detta står i kontrast till den svenska lantbruksbranschens villkor gentemot de utländska jordbruksföretagen. Svensk livsmedelsproduktion har höga krav när det gäller klimat, miljö och djursorg. Med bakgrund av detta bör det finnas goda förutsättningar att vända trenden genom att bland annat lyfta fram matkulturella värde, nya produkter, distributionsvägar och sätt att marknadsföra sina produkter.

Genom att möta en diversifierad efterfrågan från konsumenterna är syftet med denna studie att lyfta fram de faktorer som påverkar detaljistens/handlaren val av primärproducerande affärspartner som producerar regional- och lokalproducerad mat.

Affärsstrategin relationsmarknadsföring handlar om att uppnå framgångsrika konkurrensfördelar genom att man skapar, underhåller och utvecklar företagets relationer med kunder och andra intressenter såsom t ex. leverantörer. Relationen mellan detaljisten/handlaren och leverantören utgörs av fem olika kategorier där karaktärerna innefattas av funktionsbindningarna tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala samt ekonomiska och juridiska bindningar.

Produkten skall skapa ett mervärde för konsumenterna och för att uppnå detta krävs det en fortlöpande utveckling och god samverkan mellan detaljisten/handlaren och leverantören. Produkten indelas i tre nivåer; kärnprodukt, faktisk produkt och utökad produkt.

Den värdebaserade prissättningsmetoden utgår från hur värdet uppfattas av detaljisten/handlaren. Denna metod ger generellt ett högre pris, men den kan samtidigt ge ett rätt pris för både detaljisten/handlaren och leverantören. Det innebär att båda parterna skall känna sig som vinnare i affärsrelationen.

Metoden som har tillämpats i denna studie är kvalitativ intervju, där jag har fått tillgång och insikt om ICA-handlarnas erfarenheter, känslor, uppfattningar och åsikter. Den personliga intervjun är den vanligaste formen av semistrukturerade intervjuer. Det innebär att den som låter sig intervjuas har större möjlighet att tala mer utförligt och samtidigt fritt utveckla sina idéer om de frågeställningar som intervjuaren kommer med.

Resultatet av studien visar att de viktigaste faktorerna för detaljisten/handlaren i valet av affärspartner var förtroende och produkten. Informationsteknologin bidrar till att konsumenterna söker information om produkten när de gör sina inköp i butiken. Genom att detaljisten/handlaren och leverantören gemensamt sätter sig in i konsumenternas behov och förväntningar, kan man skapa bättre förutsättningar att tillsammans utveckla produkter och tillverkningar som ger unika mervärden.



## SUMMARY

Imported food products constitute almost half of all food consumed in Sweden today. This sets the conditions of the Swedish agriculture industry apart in comparison to foreign agricultural businesses. There are strict requirements on Swedish food production with regard to climate and environmental impact, and animal welfare. Consequently, this should provide good conditions for reversing the trend by, for example, highlighting food-cultural values and new products, distribution channels and ways of marketing products.

By meeting a diversified demand from consumers, the purpose of this study is to highlight the factors affecting the retailer's choice of primary-producing business partners that produce regionally and locally produced food.

The objective of the business strategy of relationship marketing is to achieve a strong competitive advantage by creating, maintaining and developing the company's relationship with customers and other parties, such as suppliers. The relationship between the retailer and the supplier is based on five different categories characterised by the functional bonds of technology, time, knowledge and social issues, as well as by financial and legal bonds.

The product should create added value for consumers, and in order to achieve this, continuous development and effective collaboration between retailer and supplier are required. The product is divided into three levels: core product, actual product and augmented product.

The value-based pricing method is based on the retailer's perception of the product's value. This method generally leads to higher prices, but at the same time it can provide a price suitable for both the retailer and supplier. The result is that both parties can consider themselves winners in the business relationship.

The method used in this study is the qualitative interview, in which I have gained access and insight into ICA retailers' experiences, feelings, perceptions and opinions. The personal interview is the most common form of semi-structured interview. It provides interviewees a better opportunity to speak in more detail and to more freely discuss their ideas regarding the issues brought up by the interviewer.

The results of the study show that the most important factors for the retailer in choosing a business partner were trust and the product offered. Information technology helps consumers to seek out information about the product as they make their purchases in stores. Through the retailer and the supplier working together to familiarise themselves with the needs and expectations of consumers, it is possible to collaborate and create better conditions to develop products and manufacturing methods that provide unique added value.

## INLEDNING

*Detta kapitel beskriver bakgrunden till problemformuleringen av examensarbetet. Vidare redogörs även för mål, syfte, frågeställning, avgränsningar och en kort företagsfakta.*

### Bakgrund

Den svenska lantbruksbranschen producerar livsmedelsprodukter i hård konkurrens med utländska aktörer. Importen står för nästan hälften av de livsmedel som konsumeras i Sverige i dag.

De produktionsgrenar som har haft det exceptionellt svårt under många år är framförallt mjölk, gris- och nötkött, vilket också har visat sig i form av att det totala värdet på svenskproducerad mat minskar med två procent per år (Rundqvist, 2010).

Med tanke på att svensk livsmedelsproduktion har höga krav när det gäller klimat, miljö och djuromsorg finns det goda förutsättningar att vända denna negativa trend genom att bland annat lyfta fram matkulturella värden, nya produkter, distributionsvägar och sätt att marknadsföra sina produkter. Dessa mervärden med bland annat hög livsmedelssäkerhet och ett unikt djurskydd bör kunna stimulera konsumenterna att köpa mer närproducerad mat, som har sitt ursprung lokalt eller regionalt i landet.

Lokalproducerad mat produceras i samma område som de konsumeras och det innefattar baslivsmedel och mer nischade produkter. Regionalproducerad mat har sitt ursprung i en specifik region och kan säljas inom och utanför regionen. Den gemensamma faktorn för lokal- och regionproducerade mat är att den produceras av mindre och oberoende svenska producenter.

För att möta en diversifierad efterfrågan från konsumenterna är det av intresse att lyfta fram de faktorer som påverkar detaljistens/handlarens val av primärproducerande affärspartners, som levererar regional- och lokalproducerad mat.

Idén till frågeställningarna uppkom i samband med att Michal Wiloch från ICA Supermarket i Lund gästföreläste om sina ambitioner att tillhandahålla regional- och lokalproducerad mat till sina kunder.

## **Mål**

Målet med studien är att kunna redogöra och kartlägga de faktorer som påverkar och har störst betydelse för detaljisterna/handlarna när de skall välja affärspartner.

Min förhoppning är att studien och de resultat den ger, kan vara ett hjälpmedel och beslutsunderlag till primärproducerande lantbruksföretag som vill leverera lokal- och regionproducerade mat direkt till livsmedelsbutiker. Med andra ord baseras studien på de leveranser som ligger utanför lantbruksföretagens traditionella affärsrelationsramar, såsom till exempel handel med ekonomiska föreningar.

## **Syfte**

Syftet med examensuppsatsen är att lyfta fram de faktorer som är viktiga och påverkar detaljisternas/handlarnas val av affärspartner, det vill säga primärproducerande lantbruksföretag som vill leverera lokal- och regionproducerade mat.

## **Frågeställning**

De intervjuade ICA-handlare arbetar med relationsmarknadsföring, som i stora drag handlar om grunden till marknadskommunikation i form av bärkraften hos olika typer av affärsrelationer, med fokus mot interaktion, relationer och nätverk.

Den primära frågeställningen för examensarbetet är:

Vilka avgörande faktorer påverkar de intervjuade detaljisternas/handlarnas val av affärspartner, dvs. primärproducerande lantbruksföretag som levererar lokal- och regionproducerad mat direkt till livsmedelsbutiker?

## **Avgränsningar**

Examensarbetet fokuserar på förhållandet mellan detaljisters/handlares val av småskaliga leverantörer som affärspartner inom region- och lokalproducerad mat i Skåne.

Inriktning i denna studie är på relationer, affärsrelationer, strategiska mål, relationsmarknadsföring, nätverk, produkten och dess tre nivåer, samt inköp.

Utgångspunkten för intervjuerna med ICA-handlarna har varit att svaren är konfidentiella, dvs. ett specifikt svar ska inte kunna kopplas till en specifik detaljist/handlare.

Valet av ICA är intressant eftersom det är ett starkt inarbetat varumärke.

Konceptet som ICA-idén bygger på är bland annat entreprenörskap. Det innebär att han/hon i egen regi som butiksägare har friheten att själv kunna etablera affärspartners.

Att vara detaljist/handlare i en livsmedelsbutik innebär man utövar detaljhandel med varor som vänder sig direkt till den slutliga konsumenten.

Studien är utförd i Skåne län och baseras på intervjuer med sex ICA-handlare.

De intervjuade detaljisterna/handlarna vänder sig till affärspartner som driver lantbruksföretag med produktion av konsumentvaror. Lantbruksföretagens roll som affärspartner i denna studie innebär att de är producent, säljare och leverantör gentemot detaljisterna/handlarna.

Urvalet av de intervjuade ICA-handlarna baseras på det intressanta geografiska läget i Skånes expansiva Öresundsregion, där förutom den inhemska marknaden även Danmark i dagsläget har betydelse för de svenska aktörerna inom dagligvaruhandeln.

Den baseras också på att de intervjuade ICA-handlarna tillämpar detta koncept genom nya sätt att organisera och tillhandahålla region- och lokalproducerad mat i butikerna till konsumenterna. Detta är viktigt att belysa med tanke på den kunskap, erfarenhet och kompetens som dessa detaljister/handlare har byggt upp gentemot i affärsrelationen till sina affärspartners inom lantbruksnäringen.

## **Kort företagsfakta**

Inom detaljhandel är ICA-koncernen (ICA AB) ett av Nordens ledande företag.

I koncernen ingår ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic, vilket inkluderar de tre baltiska länderna Estland, Lettland och Litauen.

Det finns idag totalt cirka 2100 egna butiker inklusive handlare som själva äger sina butiker.

Butikerna drivs i fyra former:

- Samverkan i form av att handlaren äger och driver butikerna, men har centrala avtal inom ett antal områden med ICA.
- Helägda butiker som ägs ensamt av ICA.

- Franchising, som enbart bedrivs i Norge och det innefattar cirka 30 % av butikerna.
- Kombination av ”fria handlare” dvs. handlare som äger och driver butikerna och integrerade kedjedrift såsom specialsortiment som drivs av ICA Sveriges dotterbolag Maxi Special.

ICA AB:s huvudkontor ligger i Solna och verksamheterna inom koncernen består av fyra byggstenar varav den ena byggstenen är butiker. De andra tre byggstenarna är fastighetsutveckling i form av att äga och förvalta (ICA Fastigheter), varu- och tjänsteförsörjning, samt finansiella tjänster som erbjuds till kunderna (ICA Banken).

Det arbetar idag cirka 50 000 personer inom ICA- rörelsen, varav cirka 21 000 är anställda i ICA-koncernen. Tillsammans med fria ICA-handlare driver ICA Sverige dagligvaruhandel i hela landet under fyra olika butiksprofiler såsom ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad (ICA AB, 2013). Anledningen till de olika butiksprofilerna är att man vill tillfredställa kundernas olika behov, genom ett brett urval av butikstyper. Profileringen beror på storlek, omsättning, sortiment och det geografiska läget (Konkurrensverket, 2002).

ICA koncernen hade en omsättning för året 2012 som uppgick till 96 863 MSEK och årets resultat uppgick till 919 MSEK (ICA AB, 2013).

## **ICA-idén**

ICA-rörelsen har alltid profilerat sig att värna om den enskilde detaljistens/handlaren individuella behov av självständighet som entreprenör. Detta behov innefattar det fulla ansvaret att driva en egen verksamhet, samt förverkliga sitt entreprenörskap genom att hitta nya vägar och utveckla goda kundrelationer (Johnson, 2008).

ICA koncernens koncept bygger dels på att detaljisten/handlaren själv äger butiken i syfte att han/hon skall känna större engagemang och motivation till kvalitativa arbetsinsatser, vilket i sin tur skall generera ekonomiskt gångbara resultat som kommer tillgodo för både handlaren och ICA koncernen. Konceptet bygger även på samverkan av resurserna i de gemensamt ägda ICA-företagen genom bland annat nya butikslägen, butiksutveckling, inköp, logistik och marknadsföring (Schuster, 2008).

## LITTERATURSTUDIE

*I detta litteraturstudieavsnitt är målet att redovisa det som behandlas och ligger till grund för vad som är relevant i studien.*

### Relationer

Kontakten med leverantören handlar om relationer till en eller flera människor. I samband med detta upplever vi andra människors värderingar som en del av deras identitet. Motpartens värderingar lägger man oftast märke till när de avviker från ens egna värderingar. Att inse att människor i vår omvärld inte alltid har samma relationsbild som en själv och att man utifrån detta tolkar relationer på olika sätt, ökar förutsättningarna till en god relation mellan de båda inblandade parterna (Ertzgaard, 2004).

Marknadsföring mellan företag handlar i hög grad om relationer. En detaljist/handlare strävar efter att kunna bygga upp en effektiv försäljning till sina kunder, samtidigt som de fokuserar på att upprätthålla goda relationer och effektiva inköp med sina leverantörer. I detta ligger också betydelsen av det gemensamma intresset mellan parterna att skapa och utvecklas tillsammans, genom att tillfredsställa och uppfylla konsumenternas behov. Sammantaget handlar marknadsföringssyftet om att etablera, bibehålla och utveckla relationen, samt att avveckla och avsluta den om behov föreligger. Detta är en förutsättning för att ett företag skall nå långsiktig framgång. Det innebär att ett företag inte enbart kan fokusera på värdet av ekonomiska transaktioner, eftersom det också finns ett stort potentiellt värde i relationer. (Kindström m.fl. 2012).

### Affärsrelationen

Enligt Ertzgaard (2004) bygger affärsrelationer på ett affärsmässigt samspel mellan människor. Vidare menar han att syftet med denna typ av samarbete skapar ett större värde, dvs. ett mervärde i affärsprocessen än om man hade agerat på egen hand.

För detaljisten/handlaren innebär kontakten med en ny leverantör att man möts av minst fyra identiteter och till följd av detta värderingsuppsättningar i form av:

- företaget
- produkten
- medarbetaren/na
- ledningen

I ett första skede har du som detaljist/handlare redan före första kontakten med leverantören tagit ställning till minst två av de ovanstående identiteterna, eftersom leverantören har profilerat sitt företagsnamn och dess produkter i syfte att attrahera detaljisten/handlaren med ett antal värderingar. I samband med att detaljisten/handlaren tar kontakt med leverantören möts han/hon av en person som har sina egna värderingar, även om han/hon företräder de produkter som företaget står för. Naturligtvis har även ledningen, dvs. de som har bestämt vad företaget och deras produkter står för och övriga anställda sina egna värderingar. Vidare poängterar Ertzgaard (2004) att ju större värderingsskillnader affärspartnern har desto mer måste detaljisten/handlaren lägga ner i energi och tid för att få samarbetet att fungera. Det bör dock tilläggas att en viss skillnad i värderingar är naturligt, eftersom detta skapar en dynamik i relationen som kan leda till konstruktiva ifrågasättande (Ertzgaard, 2004).

I samtal med olika företag har Ertzgaard (2004) kommit fram till följande affärsrelationskriterier som är viktigast för att den skall uppstå och finnas, oavsett om det blir ett bra eller dåligt utfall i relationen:

- Minst två parter
- En förväntan på innehåll, pris och prestanda
- En förväntad nytta
- Ett tillräckligt förtroende

Affärsrelationens värde i form av ekonomisk avkastning skall generera ökad lönsamhet, eftersom det är en förutsättning för att företagets verksamhet skall överleva på sikt. Däremot tonar många företag ner detta, till förmån för bland annat andra viktiga parametrar såsom företagets image, kompetens, tillväxt och möjligheter till utveckling för de anställda.

Strategins betydelse av en bra relation är en värdeskapande relation, så länge man inte tappar fokus på syftet i affärsmässigheten (Ertzgaard, 2004).

## **Strategier**

Till att börja med blandas ofta begreppen strategi eller strategier samman med strategisk, vilket man måste hålla isär för att förstå de båda begreppens innebörd (Ertzgaard, 2004).

Det är viktigt att detaljisten/handlaren är klar över förutsättningarna, dvs. att de både känner till utgångsläget, med andra ord nuläget och vart han/hon vill komma i form av nyläge för att strategierna skall bli verkningsfulla (Ertzgaard, 2004).

## Strategiska mål

En affärsmodell berättar hur företaget fungerar och bygger på att kunna identifiera långsiktiga mål, så kallade strategiska mål. Betydelsen av strategiska mål innefattar t ex. nya produkter som genererar en högre försäljningsandel, lönsamhet och marknadsandelar. Genom att tydligt definiera de angivna strategiska målen uppnår man nedanstående tre mål:

*De uppsatta målen företaget fattar går från beslutsfattande till handling.*

Sammanfattningsvis kan man säga att företaget öppnar upp för nya visioner via affärsmodellen.

*Det leder också till att företags medarbetare fokuserar på en långsiktigare strategi.*

För att uppnå framgång måste ledningen säkerställa att medarbetarna är involverade i den uppsatta processen genom att de är informerade om årliga mål, samt strategier och mål som gäller för verksamheten i dag och i framtiden.

*Samma specifika mål måste anpassas till alla delar av organisationen.* Det är direkt avgörande att respektive medarbetare ser helheten genom att utforma mål för sig själv i syfte att infria organisationens mål. Företagets målsättning måste vara anpassad till hela organisationen för att nå framgång (Plantés m.fl. 2009).

## Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring är en affärsstrategi som handlar om att uppnå framgångsrika konkurrensfördelar genom att skapa, underhålla och utveckla företags relationer med kunder och andra intressenter såsom till exempel leverantörer och samarbetspartners. Affärstransaktioner som upprepas mellan företag, så kallade *upprepade transaktioner* innebär att det finns ett förtroende och en tillfredsställelse eftersom inköpen sker flera gånger från samma leverantör. Ett företag som gör inköp från samma leverantör kan t ex. känna att det fungerar mer effektivt och rationellt. De upprepade transaktionerna kan också bli mer kostnadseffektiva genom att leverantören eventuellt kan ge förmånligare köpvillkor.

En annan typ av samarbete och relation är *partnerskap*, vilket i högre grad kännetecknas av ett större ömsesidigt beroende mellan köpare och leverantör. Denna samarbetsform ökar graden av beroende mellan parterna där engagemang och förtroende präglar relationen inom en specifik aktivitet eller process.

Valet att utveckla en strategi innebär för företags del att finna lönsamhet och att den är ändamålsenlig för verksamheten.



Vid relationell inriktning kan företaget antingen vara aktiva eller passiva. Aktiva företag (köpare) söker kontakt och öppnar upp för dialog med leverantörerna i syfte att uppnå förbättringar och vidareutveckling av relationen. De passiva företagen kalkylerar med att leverantörerna är tillgängliga och ställer upp när situationen så kräver (Kindström m.fl. 2012).

### ***Transaktions- och relationsperspektiv – skillnader i marknadsföring***

Transaktionsperspektiv innebär att det finns motstridiga intressen mellan köpare och leverantör. I korta drag är leverantörens roll att sälja dyrt och så mycket som möjligt. Sett ur köparens beteende och perspektiv handlar transaktionen om att pressa leverantören maximalt på priserna. Detta resulterar till att ju mer den ena parten vinner på affären desto mer förlorar den andra.

I relationsperspektivet handlar det istället om ömsesidigt beroende och ömsesidig samverkan. Det innebär att om köparen ökar lönsamheten och expanderar, så är sannolikheten stor att det även går bra för leverantören på grund av ökad orderingång. Det kan också ge en omvänd rekyleffekt om leverantören har en god omsättning, vilket i ett sådant fall kan ge goda förutsättningar och möjligheter för köparen att bli framgångsrik med sin verksamhet.

## **Interaktioner**

Enligt Kindström m.fl. (2012), sker interaktion över tid och på olika hierarkiska nivåer i företagen.

Det finns fem stycken interaktionsnivåer som företaget måste beakta för att kunna analysera och jämföra relationer med andra företag och dessa är: *händelse, episod, sekvens, relation samt relationsportfölj*.

**Händelser:** Enskilda svar på e-post, säljbesök och telefonsamtal är händelser som är den enklaste nivån av interaktion. Dessa händelser kan vara relaterade till aktiviteter såsom t ex. allmän information, betalningar, erbjudandet eller sociala relationer och andra närliggande händelser. En positiv eller negativ avvikelse i en händelse betecknas ofta som en kritisk incident om den avviker från det som kunden förväntar sig eller anser vara normalt.

**Episoder:** En förhandlingsprocess är ett exempel på episoder som innefattar flera interrelaterade händelser. Det som utmärker är att händelserna hänger samman genom att t ex. innehåller kundbesök, formella och informella möten och tecknande av avtal mm. I en förhandlingsprocess kan man analysera hela episoden, istället för att utvärdera alla ingående enskilda händelser.

**Sekvenser:** Interrelaterade episoder kan grupperas i sekvenser. Sekvensens analysenhet definieras av en tidsperiod, en produkt, en tjänst, ett projekt eller en kombination av dessa. Eftersom ett företag utvärderar sina relationer, är sekvenser med sin kritiska interaktionsnivå mycket viktig för leverantörens möjligheter till fortsatta affärsrelationer.

**Relationer:** En annan interaktionsnivå är relationen mellan två organisationer. Denna inkluderar samtliga händelser, episoder och sekvenser som kan relateras till relationen mellan parterna.

**Relationsportfölj:** Denna interaktionsnivå innefattar samtliga relationer vid en given tidpunkt, som företaget har med andra organisationer.

## **Relationers utveckling**

Relationer är föränderliga och utvecklas ständigt över den löpande tidsperioden. Under denna tid och process etablerar, underhåller, utvecklar och avvecklar företaget relationer. Kritiska incidenter som är negativa för företaget i sin relation till leverantören kan exempelvis vara försenade leveranser, konflikter med kontaktpersoner eller produktens kvalitet. Det är dock viktigt att poängtera att en kritisk incident kan vändas till positiva resultat som stärker relationsbanden. En leverantör kan t ex. lösa ovanstående problem och därmed stärka relationen genom sin goda problemlösningsförmåga. Detta inger många gånger ett förtroende till fortsatta affärsrelationer (Kindström m.fl. 2012). Leverantörer är en betydelsefull och viktig affärspartner för köparen och det omvända affärspartnerförhållandet gäller för leverantören. Det handlar om ett ömsesidigt utbyte av varandra genom en effektiv samverkan av respektive parts resurser. Resurserna skapar olika former av situationer när de konfronteras med varandra, vilket kan leda till nya utvecklingsmöjligheter (Gadde m.fl. 1998).

## **Relationsvärdet**

Det är viktigt för företag att kunna mäta värde i ekonomiska termer, vilket inte alltid är lätt att kvantifiera.

En parameter vars värde är svårare att mäta och förutse är ogripbara element såsom engagemang, förtroende, ledarskap, visioner, värderingar, kulturer och normer. Genom att företaget har väletablerade relationer med leverantören, kan man genom ömsesidig förståelse dela informationen och därmed bättre bedöma den långsiktiga värdepotentialen. Ett sådant förhållningssätt ökar möjligheterna till ett konstruktivt lärande av varandra, samt uppföljning med att anpassa processer och rutiner.

## **Erbjudandet**

Det är viktigt för handlaren att leverantören kan differentiera sig genom att lyfta fram de unika värdena i produkten som ligger i erbjudandet. Erbjudandet som leverantören producerar måste vara värdeskapande för företaget som köper produkten. I detta innefattas inte bara den fysiska produkten utan även samarbete, paketering och integration. Eftersom man vill uppnå kostnadseffektivitet är det viktigt att båda parter är delaktiga i erbjudandeprocessen.

## **Prissättning**

För detaljisten/handlaren har priset på en produkt stor betydelse. Därför är det viktigt att leverantören kan prissätta en produkt, dvs. sätta rätt pris och på rätt sätt för att nå framgång i sin affärsrelation till detaljisten/handlaren. Problematiken med prissättning är att detaljisten/handlarna kan ha olika uppfattning vad som är rätt pris i förhållande till hur de upplever produktens kvalitet.

Leverantören kan generellt använda sig av tre stycken olika prissättningsmetoder som kan ha en direkt avgörande roll för detaljistens/handlaren val av affärspartner. Dessa tre prissättningsmetoder är:

- kostnadsbaserad
- konkurrensbaserad
- värdebaserad

### ***Kostnadsbaserad prissättning***

Den kostnadsbaserade prissättningen bygger på att detaljisten/handlaren får betala det produktpris, som leverantören procentuellt lägger på i marginal på det baserade priset från den interna produktionskostnaden.

Fördelen sett ur detaljistens/handlaren perspektiv är att den är kommunikativ genom att den är lätt att förstå. Det som detaljisten/handlaren kan uppfatta som negativt är att den inte tar hänsyn till andra leverantörers prissättning av samma erbjudande. Den tar inte heller någon hänsyn till detaljistens/handlaren betalningsvilja och uppfattning om produktens värde. Ett annat problem är att metoden bygger på produktionsvolym, vilket innebär kostnaderna varierar i förhållande till volymen. Detta innebär att leverantören måste veta hur stor volym som kommer att säljas innan man kan sätta ett korrekt pris.

### ***Konkurrensbaserad prissättning***

Genom konkurrensbaserad prissättning måste leverantören förutom den interna produktionskostnaden ta hänsyn till hur prissättning genomförs av konkurrenterna, samt hur prisnivån är på marknaden.

Nackdelarna med denna metod är att den inte tar hänsyn till detaljistens/handlaren perspektiv, dvs. hur leverantören uppfattar värdet i produkt erbjudandet. Det innebär att priset för produkten är det samma för köparna (detaljisterna/handlarna) oavsett betalningsvilja och betalningsförmåga. Ett annat problem är att den inte tar hänsyn till de differentiella konkurrensfördelar som en detaljist/handlare kan genomföra gentemot sina konkurrenter, dvs. att kunna ta ut ett högre pris som genererar lönsamhet för verksamheten.

### ***Värdebaserad prissättning***

Denna prissättningsmetod utgår från att man sätter priset efter hur värdet uppfattas av detaljisten/handlaren. Generellt ger denna metod ett högre pris än de tidigare nämnda prissättningsmetoderna, men den kan samtidigt ge ett rätt pris som gagnar och tillfredsställer båda parter, dvs. en så kallad win-win situation. Jämför man med de andra prissättningsmetoderna är förutsättningarna större att nå lönsamhet genom en ökad vinstmarginal. Förhållningssätt, kompetenser och resurser är betydelsefulla ingredienser för att leverantören skall lyckas med denna prissättningsmetod. Det krävs framförallt en stor kunskap om produkten, kunderna och den verksamhet de driver, vilket sammantaget är viktiga och värdefulla faktorer för detaljisten/handlaren att beakta vid val av affärspartner (Kindström m.fl. 2012).

## **Nätverk**

Enligt Norrbom (1999) bör beslutsfattare i företag betrakta omvärlden som strukturerad i nätverk. Det innebär att ett säljande företag måste beakta relationer till säljare och köpare, samt andra aktörer såsom till exempel myndigheter, finansieringsinstitut, branschorganisationer och branschtidskrifter mm.

Förmågan till insikt i hur nätverkan rent geografiskt fungerar på en marknad har stor betydelse för ett företags affärsverksamhet. Inte minst med avseende på vilka aktörer som agerar och är verksamma i olika former av nätverk. När ett företag skall sondera och få tillträde till en specifik geografisk marknad måste de analysera nätverken. I denna analys måste företaget försäkra sig om vilket nätverk man vill verka i, samt vilka kontakter som kan ha störst värde för företagets verksamhet (Norrbom, 1999). Analysen kan fungera som ett värdefullt verktyg som hjälper företagen att se hur olika företag är ihopkopplade, var aktörerna finns och vilka som har nyckelpositioner i detta nätverk.

Detta nät av företag binds samman till olika grad av informationsflöden, kompetenser och relationer, vilket sammantaget fungerar som en ovärderlig resurs sett ur ett företagsperspektiv.

Administrativa, kommersiella och tekniska aktiviteter är exempel på relationer av varierande grad som binder ihop och påverkar företagets interna aktiviteter. Företagets resurser kan kombineras och sammanlänkas allt eftersom relationen utvecklas, vilket stärker banden mellan parterna och deras syn på hur man uppfattar, utvärderar och behandlar varandra (Kindström m.fl. 2012).

Styrkan mellan nätverkens länkar innefattar fyra kriterier såsom varaktighet dvs. hur länge relationen har varit etablerad, emotionell intensitet, närhet, samt ett ömsesidigt tjänsteutbyte mellan parterna (Gummesson, 2004).

Synen på nätverk spelar en viktig roll, eftersom företagen får tillgång till resurser, vilket öppnar upp möjligheter för dem att skapa betydelsefulla värden för sina kunder, leverantörer och andra aktörer. Ett nätverk är en kombination av sammanlänkade och oberoende relationer.

I ett nätverksperspektiv erbjuds begränsningar och möjligheter när det gäller ett företags samspel med exempelvis leverantörer. Detta perspektiv skiljer sig enligt nedanstående punkter från traditionell marknadsföring:

- Via nätverksprocesser inom den marknad som företaget driver sin verksamhet, kan de genom sin förmåga i form av roll, utvecklings- och prestationspotential utveckla relationer.
- Interaktion mellan företag resulterar ofta till värdefull resursutveckling.
- Genom organisatoriskt lärande utvecklas interna processer som t ex. logistik. Denna process är beroende av företagets relationer med sina leverantörer.
- ”Framgång föder framgång”, dvs. ett företags framgångar bygger på att deras affärspartner såsom leverantörer, kunder och andra aktörer är framgångsrika i sin verksamhet. Samspelet blir en rekyleffekt, genom att ju mer man kan hjälpa sina affärspartners att utvecklas, desto mer har man att vinna som företagare att bli framgångsrik inom sitt verksamhetsområde (Kindström m.fl. 2012).

I ett nätverksperspektiv för relationer mellan företag finns det fyra strukturella punkter:

**Kontinuitet** och stabilitet är viktiga förutsättningar i företagets relationer till sina leverantörer, eftersom man då har möjligheter att utveckla och tillhandahålla gångbara helhetslösningar i sina erbjudanden till konsumenterna.

**Komplexitet** innebär att relationerna oftast är komplexa mellan företag. Komplexiteten omfattas bland annat av nya erbjudanden och resurser, antal inblandade personer i

relationsprocessen, olika former av integration såsom exempelvis koordinering mm. Med andra ord kan kontakt- och interaktionsmönstret skilja sig åt, beroende på vilken individrelation företaget har till sina leverantörer.

**Symmetri** i detta sammanhang innebär att det oftast råder balans mellan de involverade företagens relationsutövande såsom deras förmågor och resurser av t ex. kompetent personal, samt tekniska och finansiella aspekter.

**Informalitet** innebär att det ofta råder låg grad av formalitet i avtals- eller kontraktrelationerna mellan företag. Denna informella avtalsmekanism bygger ofta på erfarenheter, engagemang och förtroende. I de flesta fall ger detta en större grad av effektivitet i relationsutvecklingen än om man hade tillämpat formella avtal eller kontrakt.

Förutom ovanstående punkter existerar ofta *samarbete* och *konflikt*. För att relationen ska vara positiv och utvecklande för båda parter måste man undvika ”nollsummespel”, vilket innebär att samarbetet inte bara får gynna den ena parten. Med detta menas att ju större värde som skapas för de ena parten, desto mindre värde genereras till den andra parten i en affärsrelation.

En konflikt behöver inte vara negativ, utan den kan också fungera som en ”språngbräda” som leder till ett sunt och hälsosamt reningsbad, som stärker och utvecklar relationen mellan företagen.

Relationer över tiden institutionaliseras i regel mellan företag. Detta innebär att utbytet av till exempel information, produkter, betalningsströmmar och information skapar normer, regler, rutiner och procedurer som syftar till att generera långsiktiga relationsutvecklingar. Dessa strategiska relationer etableras och utvecklas ofta mellan företaget och deras leverantörer. De utgör även ett hjälpmedel att hantera och reducera transaktionskostnader, samt koordinera aktiviteter och processer.

Anpassning är en annan parameter som har stor betydelse för att relationen skall löpa friktionsfritt mellan parterna. Exempelvis kan en handlares behov tillfredställas genom att en leverantör har förmågan och de resurser som krävs för att t ex. producera en kvalitativ produkt. Det innebär att båda parter ömsesidigt anpassar sig efter varandras förutsättningar för att affärsrelationens resultat skall bli så optimal som möjligt (Kindström m.fl. 2012).

## **Bindningar**

Ett företag omges av relationer som fungerar som ett nät av bindningar till olika aktörer. Dessa bindningar kan utgöra ett starkt nätverk av relationer som ständigt befinner sig förändring och utveckling. Relationerna mellan företag, dvs. säljare och köpare utgörs

av fem olika kategorier vilka har olika karaktär och syften. Karaktärerna innefattas av olika funktionsbindningar såsom tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala samt ekonomiska och juridiska bindningar (Kindström m.fl. 2012).

**Tekniska bindningar** innebär att ett företag såsom t ex. en leverantör har anpassat produkten/produkterna till handlarens krav och/eller tekniska förutsättningar (Norrbon, 1999).

**Tidsmässiga bindningar** enligt Norrbom (1999) innefattar effektivitet i logistiken, eftersom inköpsföretaget (köparen) kräver att säkra och täta leveranser skall fungera. Denna typ av bindning fokuserar på att ha en effektiv leveranssäkerhet. Utgångspunkten för köparen är att han/hon har förtroende till att leverantören levererar i tid (Just in Time). Det gäller framförallt leveranser som sker regelbundet eftersom köparen vill minimera kapital- och lagerhållningskostnader (Norrbon, 1999).

Det kan också handla om samordning mellan företagen genom att åstadkomma ett bättre utnyttjande av resurserna i nätverket (Kindström m.fl. 2012).

**Kunskapsmässiga bindningar** kan appliceras mellan företagens verksamheter. Det finns därmed större förutsättningar och möjligheter att lära, samt förstå de involverade företagens verksamheter och utsikter att uppnå en effektivare samordning (Kindström m.fl. 2012). Enligt Norrbom (1999) uppnås det samlade behovet genom den samlade kunskapen mellan företagen. En bindning har uppstått och kan ses som en ömsesidig relationsinvestering mellan företagen (Hammarkvist m.fl. 1982).

**Sociala bindningar** innefattar relationer i form av kontakter på det personliga planet, mellan individer i företagen och dess nätverk (Kindström m.fl. 2012). Eftersom det många gånger är svårt och komplicerat att teckna heltäckande juridiska avtal, så fyller den personliga kontakten en viktig roll, med avseende på att de inblandade parterna kan lita på varandra och uppskatta kontakten i en affärsrelation. De sociala bindningarna liksom övriga bindningar utgör en viktig investering och det är först när man har genomfört en testperiod som man kan lita på en affärspartner (Hammarkvist m.fl. 1982). Det finns enligt Norrbom (1999) två stycken risker med sociala bindningar när man inte inser deras betydelse. Det ena är när t ex. en leverantör anser att en affär går igenom om man har ett bra erbjudande, men i själva verket har den andra parten en annan uppfattning. I ett sådant fall har leverantören överskattat den sociala relationen till den tilltänkta kunden. Det andra misstaget man kan göra som köpare är att man successivt litar för mycket på den upprättade sociala kontakten med leverantören. Risken finns att leverantören tappar fokus på den kvalitet som köparen förväntar sig, genom att utföra leveransuppgifterna sämre eller på annat sätt missbrukar relationen gentemot köparen.

**Ekonomiska och juridiska bindningar**, inom kategorin *ekonomiska och juridiska bindningar* mellan köpare och säljare ingår avtal i olika former. Avtalen är utformade som samarbetsavtal och innehåller exempelvis uppgifter om finansiering, kravspecifikationer, leveranstider, priser, rabatter och skadeståndsklausuler (Norrbon, 1999). I de fall det handlar om finansieringshjälp och transaktioner kopplas de

ekonomiska bindningarna samman med de juridiska bindningarna (Hammarkvist m.fl. 1982).

Juridiska bindningar ersätts ofta av sociala bindningar när det gäller samarbete i affärsrelationer mellan mindre företag. Detta beror på problematiken med att utforma avtalstext och skriva avtal som tidigare nämndes i texten om sociala bindningar.

Kontentan av detta är att en aktör i en affärsrelation i regel får sociala problem istället för juridiska, om han/ hon inte håller vad man har lovat och kommit överens om i ett muntligt avtal (Kindström m.fl. 2012).

## **Nätverkens struktureringsgrad**

I företagsnätverket finns det stora skillnader mellan styrkan i bindningarna dvs. det råder olika struktureringsgrad i nätverken.

I betydelsen hård struktureringsgrad är företagens roller bestämda och tydligt väldefinierade till varandra. Det kan dock genomföras förändringar i nätverket, men de är svåra att ändra pga. strukturen. Inom ramen för denna struktur kan man göra förändringar inom aktörsrelationerna såsom t ex. användandet av teknologi.

Löst strukturerade nätverk är mindre starka, vilket innebär att de går lättare att förändra och byta ut företagens positioner med avseende på relationer.

Mellanformer kan i vissa avseenden ha en struktureringsgrad som antingen är hård eller i andra fall lös. Det innebär att t ex. de tekniska bindningarna kan vara väl förankrade och positionerade medan de ekonomiska och juridiska bindningarna är svaga (Hammarkvist m.fl. 1982).

## **Produkten**

Det räcker inte att en leverantör har förståelse för det egna erbjudandets potentiella värde, som han/hon förmedlar till detaljisten/handlaren. En leverantör måste också ha förståelse för detaljistens/handlarens affärsverksamhet och -processer, samt kunna informera sig om vad detaljisten/handlaren tycker i olika situationer. Det är också en fördel om leverantören har kunskaper om detaljistens/handlarens kunder, dvs. kundens kund (Kindström m.fl. 2012). Enligt Norrbom (1999) är en framgångsrik syn på produkten att man har insikt och förståelse för att det handlar om problemlösning. Målet med god marknadsföring av en produkt är att man når ut till köparen (detaljisten) genom att lösa problematiken av ett behov. Faller det väl ut resulterar det till nytta för köparen i form av att produkten skapar ett värde för deras kunder. En fortlöpande utveckling av



produkten kan ske, om det krävs, genom en god samverkan mellan säljare (leverantör) och köpare (detaljist) (Norrbom, 1999).

## **Produktens tre nivåer**

**Kärnprodukten** är själva kärnan av den verkliga produkten och det är den som en köpare eller konsument egentligen köper. Den grundläggande uppgiften är att den är avsedd att tillfredsställa ett behov (Gezelius m.fl. 2011).

**Faktiska produkten** är produktens andra nivå och är saker runtomkring kärnprodukten såsom exempelvis design, egenskaper, kvalitetsnivå och varumärke. På denna nivå omvandlas produktens kärnfunktion till en faktisk produkt, vars syfte är att skapa ett mervärde som framhäver och uttrycker kvalitetsnivån. Design och vem som står bakom designen fyller en viktig funktion för att produkten skall kunna konkurrera med andra aktörers produkter på marknaden. En annan stor betydelse för hur kunderna uppfattar produkten är varumärket (Gezelius m.fl. 2011). Ett varumärke uttrycker en profilering. Det innebär att varumärkets emotionella kvaliteter kan fungera som en bekräftelse av en köpares image och självuppfattning. Ur ett rationellt varumärkesperspektiv kan den reducera köparens risk, genom att köparen har erfarenheter och en relation till vad varumärket står för när det t ex. gäller produktens kvalitet (Parment m.fl. 2013). Kvalitet i detta hänseende kan också vara hållbarhetsgaranti och leveransprecision mm (Kindström m.fl. 2012). Förpackningen omfattar att utforma och tillverka förpackningar för en viss produkt, samt spegla hur man uppfattar produkten och dess egenskaper (Parment m.fl. 2013). Det handlar också om att förpackningen skall vara lätt att känna igen, skydda produkten under transport och ha ett attraktionsvärde för kunderna, samt kunna beskriva produkten och dess historik. Förutom detta kan man öka konkurrenskraften på produkten genom att förändra etikett och förpackning (Mikander, 2006). Påkostade förpackningar förknippas med ett högt pris, dvs. en produkt som är exklusiv och/eller unik. Mindre påkostade förpackningar kopplar man i regel samman med en enklare produkt (Parment m.fl. 2013).

**Utökad produkt** utgör det yttersta lagret i form av att man tillför krediter, leveransvillkor, installation och service såsom t ex rådgivning efter ett genomfört köp. Exempelvis kan förmånliga garantier ge fördelar till företaget och generera ett övertag gentemot konkurrenterna. Genom att inte ändra något i kärnprodukten kan komponenterna i den utökade produkten addera värde som ger konkurrensfördelar (Parment m.fl. 2013).

## **Inköp**

Enligt Gadde (1998) har inköpsfunktionen en viktig roll och den har ökat inflytandet på hur företagets verksamhet hanterar inköpen. Företagens hantering av inköp påverkar deras konkurrenskraft och i slutändan dess förmåga att generera vinst. Därmed har leverantörerna blivit en viktig kontaktpunkt, eftersom företagen har insett fördelarna med att ha djupare och långsiktigare samarbetsrelationer.

Det finns dock en del hinder som kan uppstå när det gäller leverantörens agerande i relationen med köparen. Leverantören kan ha svårigheter med att genomföra och lösa konkreta förändringar i sin verksamhet såsom attityder, kompetens, organisation och ny teknologi för att uppfylla det köpande företagets förväntningar och krav.

Leverantören precis som inköpsföretaget kan ha olika attitydinställningar som kan leda till problem för båda parter. Initiativet att komma med förslag och vara den som aktivt driver på och argumenterar i relationen till köparen uppfattas av många leverantörer som en självklarhet, men detta kan till viss del uppfattas som en negativ egenskap som hämmar det köpande företagets kreativitet och initiativförmåga. Detta kan t ex utlösa problem när de båda parterna gemensamt ska analysera varu-, informations- och penningflöde. Följden av detta kan innebära att den ena parten måste göra större förändringar i sin organisation, som är bättre anpassad till den andra partens förutsättningar och krav för att samarbetet skall kunna fortsätta att utvecklas i rätt riktning.

Ett annat problem kan vara medvetenheten om kostnader och kostnadsredovisning, vilket kan leda till att den ena eller att båda parterna inte ser helheten och potentialen att göra effektiva rationaliseringar, som på sikt ger långsiktiga fördelar ur ett affärsrelationsperspektiv (Gadde m.fl. 1998).

## **Inköpsprocessens betydelse**

Företagets inköpsstrategi syftar bland annat till att utveckla betydelsefulla, goda och hållbara relationer till leverantörerna. Många företag fokuserar på att synkronisera alla delprocesser för att kunna nå ut till marknaden med konkurrenskraftiga erbjudanden.

Inköpsavdelningar inom handeln samarbetar ofta flexibelt med både marknads- och försäljningsavdelningar, för att öka effektiviteten att tillfredställa och lösa konsumenternas behov och förväntningar.

Inköpsprocessen skiljer sig från företag till företag, samt vilken eller vilka produkt/er som man skall köpa in, men inköpen sett ur ett företagsperspektiv är generellt centrala aktiviteter som är både arbets- och kompetenskrävande i företagsstrategin (Kindström m.fl. 2012).

Denna inköpsprocess kan delas upp i en taktisk och en operativ del. Den taktiska delen utgörs av att specificera krav, val av leverantör och utforma och skriva kontrakt. Dessa första steg är kritiska och har en viktig betydelse av hur utvecklingen och utfallet kommer att fortskrida. Den operativa inköpsdelen inriktar sig på orderläggning, orderutförande, uppföljning och utvärdering (Weele, 2012).



Figur 1 Inköpsprocessen hos företag. Egen bearbetning av (Kindström m.fl. 2012).

## Taktiska inköpsaktiviteter

**Ta fram specifikationer**, innebär att företaget i ett första steg i inköpsprocessen specificerar krav på produkten och leverantören såsom t ex. kvalitet, kostnad, leveransservice mm.

**Välja leverantör**, är det andra steget och baseras på ovanstående specifikation. Med andra ord skall företaget i detta skede välja den leverantör som motsvarar eller kan uppnå de förväntningar och krav som ställs på dem. Detta val är viktigt och avgörande med tanke på de negativa konsekvenser det kan leda till om företags inköpsprocess inte fungerar tillfredställande. Det kan vara stora ekonomiska värden som går förlorade, på grund av exempelvis dålig kvalitet på produkten. Ett sådant scenario kan leda till oönskade effekter som skadar företags image och varumärke. Parametrar som företaget rent strategiskt bör väga in vid val av leverantör och som på lång sikt tillför mervärde, är framförallt kompetens, samt effektiva och rationella beställnings- och leveranssystem (Weele, 2012). I samband med beslutsfattandet, väljer köparen den lämpligaste leverantören genom ett formaliserat anbuds förfarande (Kindström m.fl. 2012).

**Kontraktsskrivning** bör ske när företaget har gjort sitt val av leverantör (Weele, 2012). Enligt Kindström (2012) handlar det om att få tillstånd ett kontrakt med rätt erbjudande till rätt pris. För att det inte skall ske några missförstånd, bör företaget specificera och utforma kontraktet så att det inte råder några oklarheter med avseende på rättigheter och skyldigheter mellan de båda parterna. Kontraktet skall bland annat innehålla garantier, priser samt betalnings- och leveransvillkor. Det bör också vara inskrivet en klausul i kontraktet, som beskriver hur tvister skall lösas och vem som har rättigheter och

skyldigheter i olika situationer som kan uppstå i affärsrelationen. Väl utformade och formulerade kontrakt minskar osäkerheten och ökar kontrollen för båda parter, vilket är positivt för den köpande företagets inköpsprocess. Den största nackdelen med denna typ av kontrakt är svårighetsgraden att formulera ett klart och tydligt kontrakt, som innefattar alla tänkbara situationer som kan uppkomma mellan parterna. Dessutom är det dyrt att upprätta juridiskt korrekta kontrakt (Weele, 2012).

## **Operativa inköpsaktiviteter**

**Orderläggning** kan ske till den valda leverantören när den *taktiska delen* är slutförd. Enligt det som har förhandlats fram i kontraktet skall ordern t ex innehålla kvantitet, produktbeskrivning, pris och leveransdag. Leverantören skickar en orderbekräftelse tillbaka till köparen när han/hon mottagit ordern (Weele, 2012).

**Orderutförande** genomförs där fastställda leveransvillkor aktualiseras (Kindström m.fl. 2012).

**Utvärdering** innebär att leveranserna utvärderas genom uppföljning av det köpande företaget. I uppföljningsprocessen säkerställer det köpande företaget om leverantören uppnår de förväntningar och krav som parterna har kommit överens om enligt det upprättade avtalet (Weele, 2012).

De operativa inköpsaktiviteterna bygger på att de båda parterna har ett ömsesidigt förtroende och utbyte av varandra. Fungerar ovanstående operativa del, så finns det förutsättningar och stor sannolikhet att det köpande företaget väljer att fortsätta samarbete med leverantören. (Kindström m.fl. 2012).

## MATERIAL OCH METOD

*Inledningsvis diskuteras och presenteras val av metod, motivet till vald metod och den valda typen av undersökning. I denna del kommer även datainsamling och det praktiska tillvägagångssättet att redovisas. Begreppen validitet och reliabilitet kommer att beskrivas. Avslutningsvis kommer metod- och källkritik diskuteras.*

### Val av metod

Det är enligt Patel m.fl. (2011) vetenskapen om ett visst problemområde som är upprinnelsen till hur olika undersökningar kan klassificeras innan själva undersökningen startar.

Inom samhällsforskning kan man använda sig av fyra metoder och dessa är frågeformulär, intervjuer, observationer och skriftliga källor. Att välja metod handlar enligt författaren om följande citat; ”*en fråga om rätt sak på rätt plats*” (Denscombe, 2009).

Vid val av metod kan man genomföra en kvantitativ eller kvalitativ forskning. Det går naturligtvis även att kombinera dessa båda forskningsmetoder när man undersöker samma sak. Syftet är då att kunna kontrollera de olika metodernas resultat mot varandra för att öka träffsäkerheten i undersökningen (Denscombe, 2009).

Trost (2010) menar att det är syftet med studien som är avgörande för vilken metod man skall tillämpa.

Syftet med denna studie är att bringa klarhet och lyfta fram de faktorer som är viktiga och påverkar handlarnas val av primärproducerande affärspartner som levererar lokal- och regionalproducerad mat.

Det grundläggande samspelet mellan människor är samtalet. Samtalet har en stor social betydelse. Inte minst med tanke på att vi får en inblick och kunskap om människors erfarenheter, förhoppningar, känslor och hur de reagerar samt resonera i olika situationer som de dagligen ställs inför (Kvale, 1997).

Eftersom Trost (2010) menar att det gäller att förstå frågeställningen eller att hitta ett mönster inom det område man har för avsikt att studera och undersöka, kommer denna studie utgöras av en kvalitativ intervju.

### ***Kvalitativ intervju***

En metod som lämpar sig i forskningssammanhang är intervjun, vilken fyller en viktig roll i datainsamlingsarbetet. I intervjun får man tillgång och insikt om människors erfarenheter, känslor, uppfattningar och åsikter (Denscombe, 2009). Intervjuns kvalitet får avtryck på analysbearbetningen, verifiering och rapporteringen av intervjumaterialet. Det är viktigt att man vid intervjun har korta och kärnfulla intervjufrågor, vilket ökar sannolikheten att man kan få mer innehållsrika och relevanta svar (Kvale, 1997). En bra genomförd kvalitativ intervju medför att man på ett konstruktivt sätt kan tolka och ställa det givna teoretiska perspektivet mot den givna situationen (Trost, 2010).

Med bakgrund av detta lämpar sig den kvalitativa intervjun till denna studie.

Det är också viktigt att väga in vilka kontaktpersoner som skall intervjuas och om de har möjligheter att medverka och därmed bidra med värdefull information och kunskap till studien. En annan viktig förutsättning som har stor betydelse för att den kvalitativa intervjun skall kunna klargöra studiens problemformulering, är hur datainformationen skall samlas in och bearbetas. Avslutningsvis måste man bestämma sig för hur hela undersökningen skall läggas upp och genomföras för att det skall bli ett trovärdigt resultat (Patel m.fl.).

Det finns tre stycken olika forskningsintervjuer man kan tillämpa och som lämpar sig för datainsamling. Dessa är strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. De personliga intervjuerna är den vanligaste formen av semistrukturerade intervjuer. I denna studie kommer intervjun baseras på flexibilitet, vilket är ett signum för semistrukturerade intervjuer. Det innebär blanda annat att den som låter sig intervjuas, har större möjlighet att tala mer utförligt och utveckla sina idéer om de frågeställningar som ges av intervjuaren. Flexibiliteten ligger därmed i ämnenas ordningsföljd av intervjufrågorna, samt de öppna svaren från de intervjuade i form av hur han/hon utvecklar sin syn på frågeställningarna (Denscombe, 2009).

### **Två typer av studier**

I de fall det finns kunskapsluckor inom ett område kommer undersökningen att vara utforskande. Denna form av undersökning kallas *explorativa*, vars syfte är att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde. Den genomförda undersökningen kan också ligga till grund för vidare studier inom samma problemområde.

I de fall det redan finns en viss mängd kunskap inom ett problemområde gör man en beskrivande undersökning. Det kan både gälla förhållande i då- och nutid. Den här typen av undersökningar kallas *deskriptiva undersökningar* och de begränsar sig till ett visst

antal aspekter som man detaljerat och grundligt beskriver. Aspekterna kan beskrivas var för sig eller mellan olika sambandsförhållanden (Patel m.fl. 2011).

Detta arbete är en blandning av explorativ och deskriptiv studie. Den explorativa studien bestämmer vad som behöver undersökas, samt vad som ingår och inte ingår inom problemområdet medan den deskriptiva är baserad på empirin.

## **Datainsamling**

Information kan samlas in på två olika sätt, nämligen genom *primär- och sekundärdata*. Primärdata innebär att man samlar in ny data i form av t ex. intervjuer och observationer. Använder och utnyttjar man redan insamlat material såsom t ex. forskningsrapporter, litteratur och statistik är det frågan om sekundärdata (Arbnor, 1994).

I detta arbete har både primär- och sekundärdata utnyttjas. Primärdata i den här studien innefattas av semistrukturerade intervjuer och mindre formella observationer ute i butikerna i samband med intervjutillfällena. Observationerna har dock inte tagits med i studien eftersom intervjun har varit begränsad till en timme pga. arbetstidsskäl hos ICA-handlarna. Huvuddelen av den utnyttjade sekundärdata som används i studien baseras på litteratur och elektroniska länkar.

## **Dokumentationsmetod**

Enligt Kvale (1997) finns det fyra olika möjligheter att registrera intervjuer och dessa är; via anteckningar, minnet samt ljud- och videoinspelning.

Eftersom det mänskliga minnet är selektivt är det lätt att glömma betydelsefull information i samband med en intervju. Fältanteckningar är tillskillnad från minnet ett betydligt pålitligare forskningsinstrument att tillämpa under en intervju, eftersom det blir en permanent dokumentation (Denscombe, 2009). Ljudinspelning är en vanlig och beprövad metod när det gäller att registrera intervjuer. Den person som utför intervjun kan förlita sig på ljudupptagningen och samtidigt komplettera med fältanteckningar som kan fungera som ett bra stöd vid omlyssning av intervjumaterialet. Nackdelarna är att man via ljudupptagning inte kan registrera och tolka de visuella aspekterna såsom ansikts- och kroppsuttryck vid en videoinspelning (Kvale 1997).

Denscombe (2009) menar dock att många forskare undviker denna metod, eftersom den kan uppfattas som påträngande. Med anledning av detta argument är inte videoinspelning aktuellt i studien.

Intervjun inför denna studie kommer att registreras genom löpande stödanteckningar i samband med ljudinspelning med diktafon.

## Intervjueffekten

Intervjuns kvalitet speglas i hög grad på hur mycket information som kommer att delges från de människor som låter sig intervjuas med avseende på deras vilja och ärlighet. Således är intervjuarens identitet en avgörande faktor i utvecklandet av en god relation under intervjun. I identitet innefattas också ämnets karaktär, som kan uppfattas på olika sätt beroende på vem som blir intervjuad. Känsliga frågor såsom exempelvis kön, ålder och etnisk bakgrund kan direkt vara parametrar som får en avgörande betydelse för hur trovärdig och ärlig intervjuns resultat kommer att gestalta sig i slutändan (Denscombe, 2009).

## Urval

I studien kommer personliga intervjuer att ske med sex stycken ICA-handlare i Skåne. Anledningen till att urvalet är småskaligt, beror på att det i dagsläget inte finns ett tillräckligt kvalitativt och stort urval av handlare inom samma dagligvaruhandelskedja, med avseende på hur långt man har kommit i processen att tillhandahålla regional- och lokalproducerad mat till sina kunder.

Det innebär att det finns en risk att det blir en snedvridning pga. urvalets storlek inte ger ett heltäckande och representativt undersökningsresultat (Denscombe, 2009). Enligt Kvale (1997) är syftet att erhålla generell kunskap. Detta uppnås genom att man intensivt koncentrerar sig på ett fåtal fallstudier. Vidare menar han att antalet intervjuer bör ligga mellan  $15 \pm 10$  (Kvale, 1997).

Till viss del representerar inte de intervjuade ICA-handlarna i studien branschen som helhet, med avseende på vad denna studie avhandlar. Med bakgrund av detta kommer studien inrikta sig på vad Denscombe (2009) benämner icke-sannolikhetsurval, dvs. ett subjektivt urval.

Enligt Denscombe (2009) handplockas urvalet för undersökningen när man praktiserar subjektivt urval.

Eftersom intervjuaren har en viss kännedom om ICA-handlarna, finns det ett speciellt syfte till bakgrunden av dessa val och det kan bäst förklaras genom frågan i citatet av Denscombe (2009).

”Mot bakgrund av det jag redan vet om undersökningstemat och de människor eller företeelser som jag studerar, vem eller vad kommer sannolikt att ge den bästa informationen?”



Vidare menar Denscombe (2009) att fördelen med subjektivt urval är möjligheten för forskare att komma människor och företeelser närmare, vilket har en avgörande betydelse för undersökningen.

Urvalsgruppen är subjektivt framtagen av intervjuaren i samråd med ICA-handlaren Michal Wiloch.

## **Intervjuguide**

För de enskilda intervjuerna används en detaljerad intervjuguide. Intervjuns huvud- och delfrågor tar cirka en timme att genomföra. De intervjuade ICA-handlarna kommer att informeras om intervjuns syfte, att den är konfidentiell, samtycke till ljudinspelning och att den kommer att avidentifieras mm. Handledaren har varit delaktig med korrigeringar och utveckling av intervjuguiden.

## **Genomförande**

Samtliga fem ICA-handlare som Michal Wiloch rekommenderade tackade jag till att delta i undersökningen.

Totalt genomfördes fem personliga intervjuer och en skriftlig. Anledningen till att en respond besvarade och lämnade in frågorna skriftligt, berodde på att det hade skett en oförutsedd händelse i ICA-butiken i samband med det inbokade intervjutillfället. Det fanns sedan inte möjlighet att boka in ett nytt möte på grund av tidsbrist.

De personliga intervjuerna har genomförts hos respektive handlares ICA-butik. Alla sex ICA-handlare har varit intresserade och samarbetsvilliga i samband med boknings- och intervjutillfället. Åldersfördelningsunderlaget har frångåtts, men respondenterna var fördelade på en kvinna och fem män.

Intervjuerna som utfördes på det personliga planet genomfördes med hjälp av ljudupptagning via en diktafon och stödanteckningar. Den skriftliga inlämningen med de besvarade frågorna i intervjuguiden från en respond returnerades via e-post.

## Trovärdighet – ”mäter du vad du tror att du mäter?”

En studies trovärdighet säkerställs med hjälp av *reliabilitet och validitet* (Kvale, 1997)

Begreppen reliabilitet och validitet beskriver hur väl de mäter det man vill mäta när man i forskningssammanhang samlar in data. Dessa båda begrepp berör dels under tiden när datainsamlingen sker, samt den efterföljande analysen av det insamlade datamaterialet. Skillnaden mellan reliabilitet och validitet kan i stora drag sammanfattas enligt nedanstående:

**Reliabilitet** avser att man mäter på ett korrekt och tillförlitligt sätt, dvs. mätningen är pålitlig.

**Validitet** innebär att det man mäter i ett sammanhang är relevant, genom att använda rätt sak vid rätt tillfälle (Gunnarsson, 2013)

Gunnarsson (2013) menar också att man kan komma ihåg två regler med avseende på hög och låg tillförlitlighet:

- ”Hög reliabilitet garanterar inte hög validitet”, dvs. innebär att låg reliabilitet alltid medför låg validitet.
- ”Hög validitet förutsätter hög reliabilitet”

Det är viktigt att komma ihåg att kvalitativ forsknings tillförlitlighet inte går att bedöma med siffror, tillskillnad från kvantitativ forskning. Kvalitativ forskningsinriktning med reliabilitet och validitet handlar om att man samlar in datamaterial och bearbetar det på ett korrekt och trovärdigt sätt.

I den kvalitativa intervjun beskriver man förutsättningarna för studien och hur det slutliga resultatet genererats under processens gång genom att använda sig av nedanstående begrepp:

**Inre validitet** (=trovärdighet)

**Kommunikativ validitet** innebär citat; ”Forskarens förmåga att kommunicera hur forskningsprocessen påverkar kunskapens giltighet”.

Denna består av:

- Beskrivning av förståelse, vilket innebär att intervjuaren beskriver sin egen förståelse med hänsyn till dennes bakgrund såsom t ex., utbildning och egna erfarenheter.
- Beskrivning av datainsamling, med tanke på att den måste beskrivas i detalj.
- Beskrivning av urval, dvs. en detaljerad beskrivning hur de intervjuade deltagarna valts ut.
- Beskrivning av analysprocessen, dvs. en detaljerad beskrivning över vad som har hänt under denna process.

## Deltagarkontroll

Här har informanterna möjlighet att aktivt förtydliga och rätta till felaktiga tolkningar och missförstånd under intervjun eller i samband med att de får tillgång till hela intervjuutskriften.

**Yttre validitet** (=överförbarhet/tillämpning)

”I en kvalitativ studie definierar inte forskaren/författaren generaliserbarheten utan presenterar vägen och de fynd som gjorts vid slutet av vägen”.

**Reliabilitet** (=pålitlighet/rimlighet)

I en kvalitativ intervju är den tekniska utrustning och individerna som intervjuas ”instrument” i den bemärkelsen att de måste vara pålitliga och de utgörs av:

- **Den tekniska utrustningen kvalitet** skall borga för god ljudkvalitet och därmed ge bra datamaterial till studien.
- **Kvaliteten på forskaren**, med avseende på beskrivning av förståelse, utföra bra intervjuer, dataföljsamhet och kvaliteten på den handledning som forskaren har tillgång till.

**Objektivitet** (=bekräftelsebarhet)

Det innebär att man som forskare är neutral och inte påverkar data (Gunnarsson, 2013)

Med bakgrund av detta kommer både reliabilitet och validitet utnyttjas för att öka studiens trovärdighet.

## Analys och bearbetning

All datainsamling såsom primär- och sekundärdata sammanställdes efter det att intervjuundersökningarna var genomförda med ICA-handlarna. Ljudinspelningarna skrevs ut ordagrant och kommer tillsammans med fältanteckningarna att analyseras.

Enligt den skriftliga informationen i intervjuguiden kommer samtliga intervjuer att avidentifieras och sammanställas i ett dokument.

Analysen har sin utgångspunkt i teorin som presenterades i litteraturstudieavsnittet. Detta innefattas bland annat av detaljistens/handlarens och leverantörens roll, relationer och strategier.

## Etik

I samband med datainsamling, analys av processen och redovisningen av insamlat datamaterial handlar forskningsetik enligt Denscombe (2009) om nedanstående parametrar:

- Det är viktigt att de intervjuades rättigheter och värdighet respekteras fullt ut.
- Konsekvenserna av att de intervjuade medverkar i en forskningsundersökning får aldrig resultera till att de tar någon form av skada.
- Intervjuaren måste alltid fokusera på att respektera de intervjuades integritet genom ett korrekt och ärligt undersökningsförfarande.

Innan intervjuerna har påbörjats har de intervjuade blivit informerade om bakgrunden till studien, syftet och hur den kommer redovisas, samt att den kommer att publiceras och vara tillgänglig för allmänheten via Internet när den är godkänd av examinatorn.

De intervjuade har också informerats om att forskningsundersökningen är konfidentiell, dvs. deras åsikter och kommentarer kommer inte att kunna sammankopplas med deras namn i studien.

De etiska kraven uppfylls genom att allt datainsamlingsmaterial, ljudinspelningar och anteckningar är förvarad av författaren till examensarbetet. När examensarbetet godkänt kommer anteckningar och ljudinspelningarna med ICA-handlarna att makuleras.

## Metod- och källkritik

Kritik kan riktas till underlagets bärkraft med bakgrund av antalet intervjuade, med tanke på vad som tidigare har nämnts i avsnittet **Urval** av författarna Kvale och Denscombe på sidan 31 i detta examensarbetet.

Den kvalitativa intervjun leder i regel till medskapande effekter mellan intervjuaren och den som blir intervjuad, vilket är motsatsen till den kvantitativa metoden. Fördelen med den kvalitativa intervjun är också att den generellt alltid har en låg grad av strukturering. Denna fördelaktiga egenskap ger trygghet gentemot den intervjuade genom att han/hon har möjlighet att uttrycka sig med sina egna ord och utforma svaren. Frågeställningarna kan också kastas om där man frångår standardiseringen genom att ställa frågorna i den ordning som passar bäst för stunden under intervjutillfället (Patel m.fl. 2011).

Detta är fördelen med den semistrukturerade intervjutekniken och är anledningen till att den används i detta examensarbete.

## RESULTAT

*I denna del redovisas resultatet av intervjuerna från de sex studerade ICA-handlarna i Skåne. Resultatet från intervjuerna grundar sig på frågeställningarna från den utarbetade Intervjuguiden (se bilaga 1) och baseras på de grundläggande teorierna från litteraturstudiedelen.*

### Inledning

För att öka studiens trovärdighet och samtidigt få en bättre bild av hur de intervjuade ICA-handlarna resonerar, har det getts utrymme för en del kärnfulla och tänkvärda svarsцитat, med anledning av de frågor som ligger till grund för examensarbetets resultatdel.

I resultatdelen har samtliga intervjuade aidentifierats, vilket innebär att läsaren får en beskrivning av hur de tillsammans uppfattar de faktorer som påverkar deras val av affärspartners som levererar regional- och lokalproducerad mat. Det går därmed inte att härleda och påvisa vem som har sagt vad bland de intervjuade ICA-handlarna i denna studie.

### Företagsinriktning – profil

Innan resultatet redovisas från denna studie är det intressant att utgå från ICA-handlarnas grundförutsättningar och deras kunder som indirekt blir kundernas kund till leverantören.

Enligt en handlare utgår de från att kunden helt styr butikprofilen, med avseende på att det är kundorienterat och vet vad de vill nu och i framtiden. De senaste 3-4 åren har kundernas intresse och medvetande om var maten kommer ifrån och vem som tillverkar den ökat.

”Det är kunden som styr var vi är på väg”

Flera handlare påpekar också att informationssamhället bidrar till att kunderna söker information om produkterna när de gör sina inköp i butiken.

Med bakgrund av detta och ett stort intresse för färsvaror har de intervjuade ICA-handlarna inriktat delar av sin verksamhet till att handla med lokal- och regionalproducerad mat.

## Viktiga faktorer som har betydelse för val av affärspartner

ICA-handlarna vänder sig till affärspartners som arbetar med småskalig mattillverkning med skånsk profil.

På frågan om de viktigaste faktorerna i valet av affärspartner blev det många svar, men ett värdeladdat ord var förtroende. Andra viktiga faktorer som framhölls var produkten, ärlighet, kunskap, logistik, odling och kvalitet, policyn om miljö och hälsa, rykte samt pris/ekonomi.

*”Det är förtroende och ärlighet, det är grunden till allting”*

*”.....att han/hon brinner för sin produkt”*

*”.....man kan lösa logistiken kortsiktigt, men logistiken måste fungera på sikt”*

*”.....prisvärdigheten och i detta ligger bl. a kvalitén, man kan inte diskutera pris om man inte vet hur kvalitén är”*

*”Att handla med färskvaror handlar mycket om att skapa ett förtroende”*

*”En leverantör måste ha gått rykte eftersom hans misstag annars kan drabba vårt företag hårt”*

Enligt handlarna är *förtroende* den viktigaste faktorn vid val av affärspartner. Vad man har att erbjuda i form av produkter är intressant enligt handlarna, så till vida att kvalitén på råvaran och produkten skall vara av högsta kvalitet, dvs. den kvalitet man förväntar sig. Handlarna anser också att det är viktigt vem som är producenten och hur den är producerad. Samtliga handlare var eniga om att produkten skall vara intressant, så till vida att den skall skapa ett mervärde till konsumenterna genom att vara unik.

## Det geografiska lägets betydelse vid val av affärspartner

Med tanke på det milda klimatet och den bördiga jorden med olika karaktärsdrag i kombination med de korta avstånden på ca 10 mil i vardera riktningen från öst till väst och från norr till söder i Skåne, så är handlarna eniga om att de verkar i en fantastisk region tillsammans med sina producenter. Handlarna menar att alla förutsättningar finns i denna region för att fortsätta på den inslagna vägen att tillhandahålla och vidareutveckla lokal- och regionalproducerad mat tillsammans med leverantörerna och kunderna.

*”Det finns så mycket producenter, det är egentligen bara att plocka vad man vill ha här”*

*”Vi är bara på toppen av ett isberg”*

*”Det geografiska läget i Skåne har ingen betydelse, det är produkten”*

*”Ligger man i Skåne så har man en gräddhylla”*

*”Vi är väldigt bortskämda”*

## **Relationer**

I relationen till leverantören utgår handlaren att det är fråga om ”ett givande och tagande” där utgångspunkten är att man har ett ömsesidigt förtroende för varandra. Handlarna belyser även vikten av att ha ett utbyte med leverantörerna med avseende på att utveckla produkten tillsammans, vilket stärker relationen.

En handlare uttryckte sitt tillvägagångssätt i själva skapandet att upprätta en relationskontakt enligt nedanstående tre steg:

- Jag försöker först lära känna leverantören och vad det är för produkt han/ hon producerar/tillverkar, samt hur den odlas eller om det avser djur hur de är uppfödda och under vilka uppväxtförhållande.
- Därefter ställer jag frågor om han/hon kan producera eller tillverka mer av produkten, samt vilka mål leverantören har med sin produktion.
- Syftet är att få leverantören att förstå att det finns möjligheter att kunna sälja en hel del av produkterna i min ICA-butik. Det handlar med andra ord om att ”öppna upp ögonen” på leverantören och visa hur en ICA-butik fungerar med avseende på intresset att kunna tillhandahålla lokal- och regionalproducerad mat till konsumenterna.

På frågan vad som är viktigt med avseende på goda relationer/personkemi kommenterade handlarna med nedanstående citat:

*”De är ärliga i sig själv och det är ingen som slår dem på fingrarna, sådana älskar jag”*

*”Här träffar man på alla sorter så det har inte så stor betydelse så länge personen känns pålitlig”*

*”När man väl gör affärer, måste man försöka hålla sig till det man har kommit överens om”*

*”Små leverantörer går man mer försiktigt fram med och försöker hitta den gemensamt bästa lösningen, man har större acceptans för fel”*

*”Du kan inte vara helt asocial, men det är heller inte det som skall vara avgörande, utan det är produkten och affären som sådan”*

*”Ibland träffar jag väldigt speciella leverantörer, men de är sköna på det sättet att de vet att de har de bästa produkterna”*

## **Den personliga kontakten**

Att leverantören har ett gott rykte i form av pålitlighet och att man i det personliga mötet känner förtroende, är enligt handlarna viktiga egenskaper som påverkar valet av affärspartner. Vidare menar några handlare att det första intrycket är viktigt, men att det inte skall vara det som faller avgörandet vid val av affärspartner.

*”det är bättre att man är rak och tydlig än att man kör ett spel”*

*”att man är ödmjuk så att man har ett win-win tänk från båda sidor”*

*”En person som tydligt visar att man tror på sin produkt”*

*”Affärsrelationen bygger på att man har en personlig kontakt, har man inte det så blir det heller ingen affär”*

*”Det skall vara en dynamisk kontakt, ett ömsesidigt utbyte av varandra så att man utvecklas tillsammans”*

## **Kommunikation**

Idag finns det effektiva digitala system som ICA-handlarna använder sig av när de lägger beställningar till ICA centrallager.

De intervjuade ICA-handlarna ansåg att det bästa kommunikationssystemet att använda sig av gentemot externa leverantörer är telefon, sms och fax. Enligt handlarna skall kommunikationsprocessen vara enkel och smidig. Dessutom menar flera handlare att kommunikationen blir mer personlig och många gånger mer effektiv för båda parter såsom tidsbesparing, snabba svar angående tillgång eller om leverantören har något annat, samt kvalitet på en produkt mm.

*”Jag skall inte stjälpas en bra affärsidé eller produkt som jag vill åt pga. att det inte finns någon teknisk lösning”*

*”Jag får anpassa mig efter leverantörens krav hur han vill ha det”*

*”Det blir mer personligt i och med att han/hon producerar till min butik”*

*”Mindre betydelse så länge det fungerar”*

*”Det skall vara en smidig process”*



Den största skillnaden mellan ICA-handlarna med avseende på bindningar var leveransservice där man hade olika uppfattningar. I övrigt var där ingen av ICA-handlarna som kände sig bunden till en leverantör eftersom det inte finns några skrivna avtal.

## **Bindningar**

### ***Tekniska bindningar***

I denna fråga anser samtliga ICA-handlare att det är viktigt att streckkoder, ursprungsmärkning och förpackning sköts av leverantören på ett korrekt sätt. Vidare måste leverantören se till att datummärkningen är rätt och att det finns en innehållsförteckning.

Det rådde delade meningar om förpackningens utformning. Några ansåg att det var upp till leverantören att bestämma design och format, medan andra handlare menade att förpackningen borde vara lätt att hantera genom att den är anpassad efter butikshyllorna.

De flesta handlarna menade också att EAN-koder redan från början måste upp på agendan i samband diskussion med leverantören innan de levererar produkten.

En handlare informerade att många leverantörer har fått utbildning om EAN-koder av Skånes Livsmedelsakademi.

Saknas streckkod går det att lösa med PLU-nummer, men då måste det enligt en handlare vara en mycket attraktiv produkt.

*”Det är tufft i ett ingångsskede”*

*”Utformningen tycker jag odlaren själv får bestämma”*

*”Man måste följa lagkraven”*

*”Är förpackningen felaktig så säljer man inget”*

*”Leverans måste ske i förpackningar som är anpassade för lösviktsförsäljning alternativt konsument”*

*”Det är en hanteringsfråga”*

### ***Tidsmässiga bindningar***

ICA-handlarnas uppfattning om leveransservice skiljer sig åt på några punkter. Det är framförallt synen på flexibilitet, möjligheten att styra leveranserna, leveranstid, leveransprecision och värdet av hög leveranssäkerhet.

Detta beror naturligtvis också på vad det är för produkter och i vilket relationsstadium man befinner sig, med avseende om det är en nyetablerad eller en långvarig leverantörsrelation.

### **Flexibilitet**

*”Det är positivt om det är en flexibilitet, dvs. att få varorna när man har behov av dem”*

*”I början av en relation kan jag inte ställa kraven att jag skall ha hit det, men när man väl har fått igång försäljningen så får det växlas över”*

*”Många handlare vill ha produkten till butiken punkt slut, men då missar man guldkornen genom att man sätter sig själv före produkten”*

*”De är väldigt flexibla, de kommer när de själva vill”*

*”Möjligheten att styra leveranserna”*

*”Ibland, som med t ex. honung och ägg är tillgång och efterfrågan ibland i otakt. Då får vi rätta oss efter det, men det måste finnas en vettig förklaring till våra kunder”*

*”Ja det kan jag, men egentligen är jag beroende av när han/hon kan producera”*

*”Ja det kan jag göra”*

*”Ja, man ringer till producenten, han/hon kan kanske inte direkt, men genom att man har framförhållning kan de leverera samma eller nästa vecka”*

*”Jag kör och hämtar själv, så enkelt är det”*

*”Är produkten slut så är den slut, jag köper inte av någon annan leverantör, det är det som är viktigt, det blir ett mervärde för konsumenten”*

*”Den är ändå till viss del begränsad eftersom de producerar vad de tror de kan sälja, har de sålt slut så är de nöjda med det, i vår bransch är vi inte nöjda när vi har sålt slut, utan då skall vi sälja mer, så det kan vara en konflikt ibland”*

### **Leveranstiden (Hur viktig är leveranstiden?)**

*”Den får inte vara för lång, eftersom det är ett risktagande för båda parter”*

*”Det är fortfarande en process”*

*”Desto mindre desto snabbare”*

*”Det kan jag inte säga att det är något viktigt, huvudsaken är att det kommer hit”*

*”Beror helt på om det är en färskvara eller inte, Om det är en vara som är säsongsb beroende eller inte, Viktigast är att vi vet att leveranstiden hålls, samt att vi har fasta leveransdagar”*

*”Om han/hon kommer på dagen eller kvällen är kanske inte så viktigt, men att de kommer utsatt datum”*

### **Leveransprecision (Att leveranserna kommer på utsatt tid)**

*”Oftast kommer de på samma tid”*

*”I början har det ingen betydelse, men i ett längre perspektiv så är det naturligtvis bra och har man varit igång ett tag måste det fungera”*

*”Jätteviktigt, annars är det vi som står med en arg kund framför oss”*

*”Det har ingen betydelse”*

*”Inte när det gäller småleverantörer”*

### **Värdet av hög leveranssäkerhet**

*”Leverantören kommer när han kommer genom att vi har en öppen dialog, vi kan ta in en annan leverantör där i mellan”*

*”Det har ingen betydelse”*

*”Kvalitén går inte att tumma på, men när det gäller kvantitet kan det ju ibland vara charmen med att produkten inte finns i obegränsade mängder”*

### **Kunskapsmässiga bindningar**

Samtliga ICA-handlare ansåg att kunskap om och kring produkten och tillverkningen är en ovärderlig resurs. De menade också att kunskapen finns hos leverantören. Flera handlare pekade på vikten av att ta hjälp av leverantörerna att förmedla ut budskapet om produkternas historia genom att de är ute och informerar i butikerna. Konsumenten får då även ett ansikte på leverantören bakom produkten som uppfattas positivt av kunderna enligt handlarna. Kunskap om tillverkning och produkten är enligt handlarna direkt avgörande för om de skall kunna skriva en historia om produkten.

*”Ofta säljer du inte produkterna på priset utan på historien om produkterna”*

*”Det går inte att sätta t ex en burk marmelad som är lokalproducerad sidan om en marmeladbuk från Bob om du bara satt ett pris, du måste berätta en historia”*

*”En historia om en produkt gör att det smakar på ett helt annat sätt av någon anledning”*

*”Genom den kunskap leverantören delger kan jag informera kunden om vad djuren äter, varför de är marmorerade mm”*

*”Kunskap om hantering är oerhört viktig”*

### **Ekonomiska och juridiska bindningar**

Huvuddelen av ICA-handlarna anser att det inte finns några direkta ekonomiska och juridiska problem, med tanke på att de bland annat inte ingår några skriftliga avtal med sina leverantörer. De är alla överens om att lagkraven skall följas.

*”Det är lagar och förordningar”*

*”De måste uppfylla alla lagkraven och att de är på god fot med miljö och hälsa”*

*”Man måste ha rätt faktura med organisationsnummer och F-skattsedel så klart”*

*”Vi skriver inga avtal, det har vi aldrig gjort”*

*”Nej, de måste dock uppfylla våra krav, för vi kan inte begå något lagbrott”*

### **Handlarnas förväntningar på leverantörens produkter**

Det hela går enligt handlarna ut på att det måste vara ett mervärde i form av att kvalitén på produkten stämmer överens med leverantörens erbjudande. Enkelt uttryckt ska produkten smaka gott och naturligt och se bra ut.

Vidare menar handlarna att råvaran i produkten måste komma från Skåne. Visar det sig att en del av produktens råvaror härstammar från något annat land, så är förtroendet borta och därmed affärsrelationen till leverantören.

Produkten måste även tillföra någonting till marknaden, dvs. något som t ex inte har funnits tidigare i varugruppen. Detta inkluderar även mervärden som krav- och miljömärkning enligt en handlare. Alla handlarna är överens om att produkterna måste vara unika och kännas rätt att tillhandahålla så att det blir ett mervärde för konsumenterna.

För att en produkt skall vara unik måste den enligt handlarna ha en inre och yttre kvalitet i form av smak, utseende och biologisk kvalitet.

*”Produkten är oftast ren och utan konstiga tillsatser och ser i regel väldigt bra ut på ett hantverksmässigt sätt”*

*”Det har hänt att vi fått skinka som inte har blivit bra i rökeriet och då har leverantören fått tillbaka produkten”*

*”Höga, här ligger just självdeklarationen till grund”*

*”Det är tillsatserna, de ska vara så få som möjligt, gå tillbaka till hur vi hanterade livsmedel förr”*

*”Det skall smaka gott, självklart, smaken och utseendet är viktigt”*

*”Man ska vara lyhörd på konsumenterna och agera direkt”*

*”Alla beslut vi fattar brukar alltid ligga över alla lagkrav”*

*”Allt ska genomsyras av kvalité”*

## **Priset**

Den avgörande faktorn som har kommit fram i denna studie är att priset får stå tillbaka mot produktens kvalité, vilket de flesta handlarna är överens om. Däremot ifrågasätter handlarna priset om det är för dyrt i förhållande till likvärdiga produkter. I slutändan är det marknaden som avgör om priset är för högt genom att konsumenterna uppskattar mervärdet i produkterna menar handlarna.

*”Är produkten för dyr redan när jag köper den och den inte har de där mervärdena som gör att den berättigar till det, så har den inte någon lång livslängd i heller”*

*”Vi räknar marginalkronor och inte procent när vi prissätter dessa till konsumenten”*

*”Det är producenten som styr, är det bara tillräckligt hög kvalitet så är kunden beredd att betala någon krona extra”*

*”Inköpspriset är avgörande om det är stora leverantörer, med små lokala producenter är det inte så viktigt”*

*”Det är viktigt, men det är inte livsviktigt som jag ser det”*

*”Det finns marginaler att gå på eftersom det handlar om mervärde”*

De faktorer som vägdes in i stället av de ICA-handlare som inte ansåg att priset hade störst betydelse var bland annat förutom kvalitén, förtroende och ett erbjudande av smakupplevelser för sina kunder av naturliga råvaror och produkter från Skåne.

## **Förslag på potentiella produkter**

Avslutningsvis fick ICA-handlarna fundera om det fanns någon specifik produkt som de saknade inom region- och lokalproducerad mat och som dessutom skulle ha potentiella

förutsättningar att få ett positivt gensvar från konsumenterna. Med tanke på de svar som genererades finns det en hel del att göra för både kreativa handlare och leverantörer med avseende på att utveckla produkter tillsammans.

*”Det är allt tänkte jag säga, inlagda rödbetor på skånskt vis, skånsk smörgåsgurka, färsk anka, skånsk mozzarella, mer odlad insjöfisk, mera lokalproducerade havregryn, mjöl, saft och sylt (kan vi utveckla hur mycket som helst), mjölk mm.”*

*”Det finns vissa av dessa produkter som jag nämnde här som kan vara riktiga volymvaror”*

*”När det gäller produkter tror jag mjöl, kött och chark är de som har störst utvecklingspotential, när det gäller processade produkter i övrigt tror jag problemet blir alltför stora investeringar. Kraven på kvalitet, hygien, spårbarhet mm, gör det svårt att få lönsamhet i en produktion som kräver maskinell utrustning och speciella lokaler.”*

*”Det kommer bli mindre bagerier som bakar våra bröd, jag tror även att det kommer mer små mejerier som levererar speciella ostar, smör och crème fraiche mm”*

*”Flingor på konservburk och gryner”*

## DISKUSSION

*I diskussionsdelen diskuteras och jämförs resultatet med utgångspunkt på vad som presenterades i litteraturstudieavsnittet.*

### **Viktiga faktorer vid val av affärspartner**

Faktorer som är avgörande och får konsekvenser för ICA-handlarnas val av affärspartner som levererar lokal- och regionalproducerad mat är intressant ur flera aspekter. Inte minst med tanke på att de båda företagen inom sina respektive verksamhetsområden kan få en positiv ekonomisk tillväxt, genom att man har ett kreativt och tätare samarbete i att utveckla en eller flera produkter tillsammans.

I resultatdelen menade ICA-handlarna att faktorer som förtroende, produkten, ärlighet, kunskap, logistik, odling och kvalitet, policyn om miljö och hälsa, rykte, pris, ekonomi var viktiga beslut att väga in vid val av affärspartner.

#### ***Förtroende***

Förtroende är en process som successivt växer fram genom att ICA-handlarna ser och uppfattar hur leverantören i allmänhet sköter sig i sin roll som företagare. I detta ligger tillit, dvs. hur man fungerar rent socialt såsom t ex. engagemang, ärlighet och öppenhet, men även vad leverantören har att erbjuda i form av resurser när det gäller produkt, teknik, ekonomi, ledning, personalens kunskap och kompetens mm.

Allt eftersom samarbetet mellan de båda parterna fortlöper i ett ”givande och tagande”, dvs. hur man handlar och agerar gentemot varandra, desto starkare kommer banden mellan dem att växa. Detta resulterar till ett samspel i förtroende och tillit. Sammantaget innebär förtroende i grunden att parterna kan lita på varandra i affärsrelationen.

#### ***Förväntningar***

Förväntningar är ett brett begrepp med tanke på ordets innebörd.

Affärsrelationer mellan två parter, i det här fallet ICA-handlarna och leverantören som affärspartner, handlar om förväntningar och hur man hanterar förväntningar. Enligt Gadde (1998) innefattar relationer att det både kan vara att skapa och att möta upp till förväntningar.

En förutsättning är att leverantören lever upp till ICA-handlarnas ställda förväntningar. Lever inte leverantören upp till ICA-handlarens förväntningar eller omvänt att inte ICA-

handlaren lever upp till leverantörens förväntningar avbryts sannolikt affärsrelationen mellan parterna.

Jag kommer senare i diskussionsdelen nämna produkten där ICA-handlarna har en förväntan på produktens värde i form av t ex. innehåll, nytta och pris.

### ***Relationer - ICA-handlare och leverantör***

ICA-handlarna betonade vikten av ett ömsesidigt relationsutbyte till sina leverantörer.

Enligt Kotler (2003) är summan av den kunskap, erfarenhet och det förtroende som man har med sina leverantörer ett företags relationskapital. Kotler (2003) menar vidare att företags resultat påverkas negativt om man agerar fel i dessa betydelsefulla relationer. Det har skett ett paradigmskifte inom marknadsföring när det gäller relationsmarknadsföring. Med detta menar Kotler (2003) att tankegångarna idag handlar om ömsesidigt beroende och samarbete mellan parterna, där man tonar ner konflikter och konkurrens.

Detta stämmer bra överens och går i linje med den inställning ICA-handlarna har till sina lokal- och regionalproducerande leverantörer. Det jag i första hand tänker på är att en handlare enligt följande citat ansåg att; ”leverantören skall kunna ställa krav på handlaren, det är inte bara vi som skall ställa krav, utan de skall kunna ställa krav på oss” vilket jag personligen tycker är en sund inställning om man har för avsikt att utveckla relationen och samarbetet på ett konstruktivt sätt.

Relationsmarknadsföring handlar också om förtroende och tillit. Lokal- och regionalproducerad mats grundidé bygger på att produkterna får ta slut, vilket många leverantörer enligt ICA-handlarna har svårt att förstå i den bemärkelsen att man av tradition har volymbaserade leveransavtal. Det innebär att när leverantörens produkt eller tillverkning är slut så är den slut. Leverantören får sedan återkomma till ICA-handlaren med nya leveranser när man har en ny omgång av produkter.

En annan viktig aspekt att nämna är att man inte ställer leverantörerna mot varandra när man förhandlar om priset. Det är i första hand produkten man förhandlar om och inte priset.

Den personliga kontakten är viktig och många gånger enkel och informell. Ett handslag i samband med en kopp kaffe är mer en regel än ett undantag, när man upprättar en affärsrelation. Det innebär att man inte upprättar några skriftliga avtal, vilket många gånger är komplicerad process. Enligt handlarna är det mer effektivt att direkt fokusera på att tillhandahålla det som är primärt, dvs. kvalitativa lokal- och regionalproducerade produkter till konsumenterna.

Den personliga relationen till leverantörerna i form av digitala system är i nuläget inte aktuellt för de intervjuade ICA-handlarna. I stora drag handlar det om att båda parter tycker att telefon kommer till sin fördel med att det blir mer personligt när man



kommunicerar, lättare diskutera exempelvis problem och lösningar, att man alltid är tillgänglig samt att det uppfattas som mer tidsbesparande. Enligt handlarna fungerar det även bra med sms eller fax.

Till sist är det viktigt att komma ihåg såsom Mossberg m.fl. (2012) menar, att det krävs att handlaren har leverantörer som kan leverera de kvalitativa produkter som de behöver för att de skall kunna tillfredställa och uppfylla kundernas behov och krav.

Kontentan av detta är att både handlaren och leverantören skall känna sig som vinnare i affärsrelationen, en så kallad win-win situation, genom att man tillsammans utvecklar relationen så att båda parter får fördelar av samarbetet.

### ***Bindningar***

Det är viktigt att klargör att begreppet bindningar har två betydelser i denna studie, vilket är lätt att förväxla om man inte är uppdaterad.

I den första betydelsen av bindning är den affärsrelation som ICA-handlarna har med leverantörerna och vise versa ingen bindning, eftersom de inte är bundna eller låsta med några skriftliga avtal. Det innebär att båda parter kan bryta samarbetet om de så önskar och inleda nya affärsrelationer med någon annan affärspartner.

I den här studien har ICA-handlarna och leverantörerna bindningar till varandra när det gäller såväl tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, ekonomiska och juridiska bindningar, men de är inte bundna till varandra i den betydelsen att de kan byta affärspartner.

Genom de kunskapsmässiga bindningarna som ICA-handlarna får av leverantörerna om produkterna och dess historia är ovärderlig. ICA-handlarna bygger upp en kunskapsbank om produkterna och tillverkningen, som de sedan kan förmedla ut till sina kunder. Syftet är att skapa ett mervärde till kunden, vilket i förlängningen genererar återköp från nöjda kunder.

Bindningar påverkar interaktionen såsom händelser, episoder och sekvenser mellan ICA-handlarna och de lokal- och regionalproducerande leverantörerna. I det här fallet anser jag ICA-handlarnas samspel i relationen med leverantörerna är en av deras viktigaste investering i form av betydelsefull resurs.

### ***Produkten***

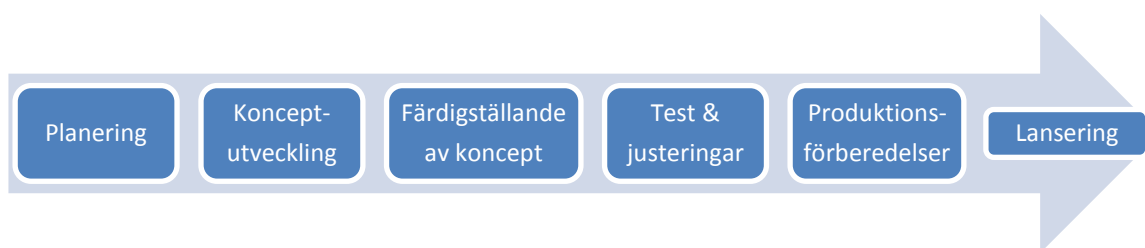
ICA-handlarna och leverantören har ett gemensamt intresse att utveckla produkten så att den tilltalar marknaden.

Enligt Mossberg m. fl. (2012) är det mindre risk att man misslyckas med att skapa en produkt om man utgår från kundernas situation. Det är viktigt att man sätter sig in i kundernas förväntningar och önskemål, så att man uppfyller deras behov. Genom detta

förfaringssätt skapar man bättre grundförutsättningar att lyckas utveckla produkter och tillverkningar.

Det är intressant att lyfta fram hur en produktutveckling genomgår en strukturerad process i diskussionen, eftersom utvecklingen av en produkt eller tillverkning många gånger utvecklas och utformas genom samarbete mellan leverantör och köpare som i det här fallet är ICA-handlarna.

Det första steget man genomför i processen är *planering*. Här kommer man fram till vilka krav och önskemål man vill att produkten skall ha för att motsvara konsumenternas behov och förväntningar. Därefter övergår man till att *utveckla* produkten. För att i nästa steg *färdigställa* produkten såsom exempelvis smak- och funktionstester. I detta steg utformar även design på förpackningar mm. Efter denna process *testar och justerar* man produkten på mindre målgrupper. Om sedan produkten har mottagits väl av målgruppen när det gäller t ex. utseende, smak, konsistens mm. kan man starta *förberedelserna* för att lansera produkten. I det sista steget planerar man när, hur produkten skall lanseras, man lyfter även fram vilket produktens budskap skall vara och till sist vilka marknadsåtgärder man skall vidta (Mossberg m.fl. 2012).



Figur 2 Produktutvecklingsprocessen, Egen bearbetning av (Mossberg m.fl. 2012)

Återigen handlar det om ömsesidigt utbyte av varandras olika erfarenheter, kunskaper, kompetenser, värderingar, visioner mm. Utgångsläget är att alltid vara lyhörd på kundens behov och fråga vad de behöver.

Lokal- och regionalproducerade produkter handlar i mitt tycke om attityd, värde och värderingar. För många konsumenter kan produkten vara upplevelserelaterad och identitetsskapande genom dess kvalitet och unika egenskaper i förhållande till likvärdiga produkter eller tillverkningar.

### ***Priset***

Det som jag tycker är intressant att notera var att priset på lokal- och regionalproducerad mat inte var av avgörande betydelse för ICA-handlarna utan själva produkten. Enligt en ICA-handlare finns det utrymme för marginaler eftersom det handlar om mervärde. En

annan intressant reflektion är att de räknar i kronor och inte i procent när de prissätter produkterna som konsumenterna handlar.

Priset har naturligtvis betydelse, men i det här sammanhanget finns det marginaler i den betydelsen att det finns köpare som är beredda att betala för en produkt och det har ett samband med vilket värde produkten har för konsumenten.

Enligt Axelsson m.fl. (2012) ger det differentierade erbjudandets grad av höjd färre konkurrenter, vilket får en direkt verkan på priset eftersom produkten genererar ett värde för konsumenten.

### *Det geografiska läget*

Idag är handeln geografiskt koncentrerad till västra Skåne, vilket beror på befolkningskoncentrationen i den expansiva Öresundregionen. Ur ett ekonomiskt perspektiv har efterfrågan och ett bredare utbud resulterat till att handeln ökat i denna del av Skåne.

De intervjuade ICA-handlarna ser bara möjligheter med avseende på det geografiska läget och dess tillgång till lokal- och regionalproducerande leverantörer, kvalitén på produkterna, de korta avstånden sett ur ett logistikperspektiv och det stora koncentrationsunderlaget av konsumenter.

## **Metod**

Den kvalitativa intervjumetoden fungerade bra till mitt examensarbete. Urvalet var baserat på ICA-handlare som bedriver handel med lokal- och regionalproducerad mat. Urvalet med totalt sex ICA-handlare kan tyckas vara ett smalt fönster. Anledningen till detta var mitt mål att få kvalitativa svar på mina frågeställningar och därmed ett trovärdigt underlag, eftersom de har kommit längst i arbetet med att erbjuda lokal- och regionalproducerad mat. Detta är också anledningen till att jag frångått ålder och könsfördelning. Genom den kvalitativa metoden tillämpade jag semistrukturerade intervjuer som i mitt tycke var en bra form av intervjumetod. Den intervjuade kunde på ett naturligt sätt utveckla sina svar, vilket innebar jag fick ett bredare underlag. Det fanns hela tiden en risk att man gled utanför själva frågeställningarna, eftersom intervjun ibland tenderade till att bli ett vanligt samtal. Till min hjälp använde jag mig av en intervjuguide och en diktafon för att säkerställa den information jag fick under intervjuerna.

## SLUTSATSER

Intresset för lokal- och regionalproducerad mat har ökat bland konsumenterna i Sverige. De intervjuade ICA-handlarna har sett en trendförändring de senaste 3-5 åren. Enligt handlarna beror det på att konsumenterna vill veta hur och var maten har producerats och vem som är producenten. Handlarna menar att konsumenterna efterfrågar svenska produkter med argument såsom bland annat naturliga råvaror, klimat, miljö och att man vill gynna näringsverksamheten på landsbygden.

Slutsatsen av intervjuerna med ICA-handlarna är att den lokal- och regionalproducerade produkten med betoning på produkt och tillverkning är central, med avseende på dess kvalitet, så till vida att priset inte generellt är den avgörande faktorn för handlaren gentemot leverantören.

Det också intressant att belysa att det idag finns konsumenter som är beredda att betala ett högre pris för en produkt eller tillverkning i form av det mervärde den ger till konsumenten.

En annan faktor som är direkt avgörande i synen på produkten eller tillverkningen är att den får ta slut, vilket också skapar ett mervärde för konsumenten genom att produkten blir unik. Det går tvärt emot gängse normer inom livsmedelshandeln med ökande volymer och pressade priser.

Det finns många faktorer som kan vara avgörande vid handlarens val av affärspartner. Vi är alla unika, så till vida att vi bland annat har olika bakgrund, värderingar, erfarenheter, utbildning och kunskaper. Med denna bakgrund i åtanke, är överlag den gemensamma inställningen bland de intervjuade ICA-handlarna att förtroende och produktens kvalitet med dess mervärden är direkt avgörande. Dessa båda faktorer påverkar handlarens val av affärspartner.

## REFERENSER

### Elektroniska

- Gunnarsson, R. (den 13 03 2002). *Validitet och reliabilitet*. Hämtat från Forskningsmetodik - Kvantitativa (Statistiska) och Kvalitativa ansatser: <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> den 30 05 2013
- ICA Koncernen. (den 10 02 2013). *Förvaltningsberättelse, Resultatsammanfattning*. Hämtat från ICA: <http://reports.ica.se/ar2012sv/Start/Arsredovisning/Forvaltningsberattelse/Verksamhetsaret2012/Resultatsammanfattning> den 30 05 2013
- Johansson, A. (den okänd okänd okänd). *Branschens egen effektivitet har bidragit till en lägre prisutveckling*. Hämtat från ICA-handlarnas Förbund: <http://www.ica-handlarna.se/Om-oss/Handelskraft/Branschens-egen-effektivitet-har-bidragit-till-en-lagre-prisutveckling/> den 30 05 2013
- Johnson, A. (den okänd okänd 2008). *Entreprenörens vikt för ICAs utveckling*. Hämtat från ICA Historien: <http://www.ica-historien.se/Organisation/ICA-kulturen/Entreprenorens-vikt-for-ICAs-utveckling/> den 30 05 2013
- Rundqvist, D. (den 25 05 2010). *LRF vill öka svensk livsmedelsproduktion*. Hämtat från Sveriges Radio: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=3724594> den 27 04 2013
- starta eget.fi, Christian Mikander. (den 03 06 2006). *Utbildningsmaterial - Marknadsföring*. Hämtat från Starta eget: [http://www.starta eget.fi/utbildningsmaterial/6 Marknadsf%F6ring.pdf](http://www.starta eget.fi/utbildningsmaterial/6%20Marknadsf%F6ring.pdf) den 30 05 2013

### Skriftliga

- Agndal, H., & Axelsson, B. (2012). *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (P. Larson, Övers.) Lund: Studentlitteratur AB.

- Ertzgaard, S. (2004). *Affärsrelationer - om att skapa förtroende och värde i affärslivet*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur.
- Gezelius, C., & Wildenstam, P. (2011). *Marknadsföring - Modeller och principer*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Gummesson, E. (2004). *Many-to-Many Marketing*. Malmö: Liber AB.
- Hammarkvist, K.-O., Håkansson, H., & Mattsson, L.-G. (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Ingeman, A., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Parment, A. (2012). *Marknadsföring mellan företag*. Malmö: Liber AB.
- Konkurrensverket. (2002). *Dagligvaruhandeln - struktur, ägarform och relation till leverantörer*. Konkurrensverkets rapportserie 2002:6.
- Kotler, P. (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. (R. Gustafsson, Övers.) Falun: Pagina Förlags AB/Optimal Förlag.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mossberg, L., & Sundström, M. (2011). *Marknadsföringsboken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Norrbom, C. (1999). *Företag gör affärer med företag*. Malmö: Liber AB.
- Parment, A., & Ottosson, M. (2013). *Marknadsföring och distribution*. Stockholm: Liber AB.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Plantes, M., & Finfrock, R. D. (2012). *Utan konkurrens - Så gör du din verksamhet unik*. (K. Ashing, Övers.) Malmö: Liber AB.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- van Weele, A. J. (2012). *Inköp och supply chain management - Analys, strategi, planering och praktik*. (N. Ljung, Övers.) Lund: Studentlitteratur AB.

## Muntliga

Berlin, P. (den 15 05 2013). ICA Kvantum Emporia. (H. Lundbladh, Intervjuare) Hyllie, Malmö.

Carlsson, J. (den 26 05 2013). ICA Kvantum. (H. Lundbladh, Intervjuare) Höganäs.

Rosengren, J. (den 10 05 2013). ICA Kvantum Malmborgs. (H. Lundbladh, Intervjuare) Malmö.

Singbrant, R. (den 07 05 2013). ICA Nära Primören. (H. Lundbladh, Intervjuare) Harlösa.

Wiloch, M. (den 27 05 2013). ICA Supermarket Fäladstorget. (H. Lundbladh, Intervjuare) Lund.

Wiloch, S. (den 11 05 2013). ICA Kvantum. (H. Lundbladh, Intervjuare) Eslöv.

# **BILAGOR**

## **Intervjuguide till intervjuerna med ICA-handlarna**

### **Bakgrund**

För att möta en diversifierad efterfrågan från konsumenterna söker jag faktorer som påverkar detaljistens/handlarens val av primärproducerande affärspartners. Mitt mål är att genomföra kvalitativa intervjuer med fokus på de avgörande faktorer som påverkar livsmedelshandlarnas val av affärspartners som levererar regional- och lokalproducerad mat.

### **Ändamål**

Syftet med examensuppsatsen är att lyfta fram de faktorer som är viktiga och påverkar handlarnas val av affärspartner som levererar regional- och lokalproducerad mat.

### **Hur kommer informationen användas**

Examensarbetet är en obligatorisk del under Lantmästarutbildningens tredje år, som innefattar valmöjligheten att kunna studera det ettåriga Affärsledarskapsprogrammet.

Detta arbete kommer att redovisas för handledare, examinator och kurskamrater den 3:e juni 2013.

Efter redovisning och eventuell komplettering kommer examensuppsatsen att registreras och lagras i skolans databas, vilket innebär att den kommer att vara tillgänglig för allmänheten via internet.

Jag kommer att bifoga examensarbetet till de intervjuade som har gjort detta arbete möjligt om så önskas.



## **1. Inledning**

Informera kort om examensarbetet

Syfte, Mål och Frågeställningar

Fråga om de intervjuade ICA-handlarna vill vara med i tackordet

Informera att intervjuerna kommer att avidentifieras

Fråga om det går bra att göra en ljudinspelning med en diktafon

## **2. Demografiska frågor**

Plats för intervjun:

Intervjuare, namn:

Datum:

Typ av intervju: Semistrukturerad intervju

Intervjupersonens namn:

Bakgrund:

Arbetsbakgrund:

Arbetsbefattning:

Företagsinriktning (profil)

Antal anställda:

Företagets placering (geografiskt läge):

### **Aktuellt läge på företaget.**

*Hur styrs ICA-handlarna av avtal eller policy från ICA-koncernen angående ovanstående fråga?*

*Kan Du berätta lite mer vad som krävs för att läsa av en leverantörs intuitioner som affärspartner.*

3. Hur får Du reda på att det finns ”nya” leverantörer?

*Har de anställda något inflytande i denna process?*

4. Vilka olika faktorer har störst betydelse för Dig vid val av affärspartner genom att rangordna dem från 1 till 3 (5)?

*Det där var intressant, kan Du utveckla Dina svar?*

5. Vad krävs för att en leverantör skall uppfylla dina förväntningar?

*Skulle Du kunna ge exempel på när det är aktuellt att byta leverantör på grund av att denne inte uppfyller Dina förväntningar?*

### **Kärnfrågan i examensarbetet**

6. Vilka/vilken är de viktigaste faktorerna/faktorn i valet av affärspartner?

*Kan Du hjälpa mig att förstå skillnaden i vikten av betydelse mellan de olika faktorerna?*

### **Det geografiska läget**

7. På vilket sätt påverkar det geografiska läget i Skåne Ditt val av affärspartner?

*Vilken betydelse har logistiken i detta sammanhang?*

### **Den personliga kontaktens betydelse med leverantören**

8. Hur avgörande är det första intrycket, ”magkänslan”, i samband med den första personliga kontakten vid val av affärspartner?

*Skulle Du kunna ge exempel på intryck som ger positivt avtryck när beslut skall fattas angående företagets val av affärspartner?*

*Vad är viktigt med avseende på goda relationer/personkemi (social kompetens)?*

9. Hur vill Du att själva beställningen rent tekniskt ska ske med Era affärspartner?

*Vilken betydelse har den personliga kontakten via telefon eller den tekniska kommunikationen såsom e-post och digitala beställningar för Er?*

*Kan Du förklara varför den är viktigast?*

### **Kunskapens betydelse**

10. En viktig resurs är kunskap.

*Hur ställer Du dig till leverantörens kunskaper kring produkten såsom t ex. rådgivning och hantering?*

### **Tekniska (bindningar)**

11. Hur betydelsefullt är det att leverantören anpassat produkten/-erna till detaljistens krav och/eller tekniska förutsättningar såsom t ex. streckkoder, ursprungsmärkning, förpackning (butik- eller konsumentförpackning)?

### **Leveransservice (bindningar)**

14. Vilket värde har flexibiliteten av leveranserna som Din affärspartner utför?

*Har Du möjlighet att själv styra leveranserna vid t ex. ökad efterfrågan av en produkt?*

*Hur viktig är leveranstiden, dvs. tiden som fortlöper från order till leverans?*

*Vilken betydelse har leveransprecision dvs. att leveransen kommer på utsatt tid?*

*Kan Du berätta lite mer om värdet av hög leveranssäkerhet, dvs. säkerheten att rätt produkt kan levereras i rätt kvantitet?*

**Ekonomiska och juridiska (bindningar)**

15. Finns det något juridiskt som kan vara ett hinder i samband med val affärspartner?.

**Kvalitetens betydelse**

16. Vilka krav ha Du på själva produkten, dvs. smak (*smaka gott*), utseende (*maten skall se bra ut, det som kunden ser*), storlek, biologisk kvalitet (*såsom vara nyttig eller inte utgöra någon hälsorisk*)?

17. Hur säkerställer Du ”rätt” kvalitet?

**Inkösprisets betydelse på produkten**

18. Vilken påverkan har inköspriset för Dig vid val av affärspartner?

**Avslutningsvis**

19. Skulle Du kunna ge exempel på någon specifik produkt som du saknar inom region- och lokalproducerad mat och som du anser har potentiella möjligheter att få positivt gensvar från konsumenterna?

20. Vilka framtids tankar har Du när det gäller företagets utveckling inom en femårsperiod?

21. Har Du några funderingar, frågor eller tillägg innan vi avslutar intervjun?

Ett stort tack för Din värdefulla medverkan.

Avslut

