Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och
företagande
Företagsekonomi
D-uppsats 10 poäng
Handledare: Hans Hyrenius
Vårterminen 2007
2007-06-04

Inköpsstrategier för ökad konkurrenskraft inom dagligvarubranschen

Författare:

David Ervallius

Marie Karlsson

Förord

Denna magisteruppsats är gjord inom Logistik- och Ekonomiprogrammet. Därför har det varit särskilt intressant för oss att studera hur inköpsfunktionen kan användas i ett företag, för att uppnå konkurrensfördelar. Vi valde dagligvarubranschen, då vi förmodade att de arbetar på ett annorlunda sätt, till skillnad från tillverkningsindustrin. Studien har givit oss fördjupade kunskaper inom både dagligvarubranschen och inköpets verksamhet. Vi hoppas därför att denna studie kan inspirera andra.

Ett särskilt tack vill vi rikta till Stig Tornell inköpschef för Reitan Servicehandel Sverige AB, Eva Hultman inköps- och försäljningschef för Vi-butikernas ekonomiska förening samt Joachim Cederblad sortimentsdirektör på ICA.

Dessutom vill vi tacka vår handledare Hans Hyrenius och våra opponenter.

Södertörns Högskola den 4 juni 2007

David Ervallius

Marie Karlsson

Sammanfattning

Lågprisbutikernas intåg i Sverige har medfört en ny utmaning för de etablerade dagligvarukedjorna. Det har redan kunnat gå att konstatera att utmanarna påverkat livsmedelshandeln och prisnivån. Trenden går mot alltmer centraliserade inköpsorganisationer. Maktbalansen mellan leverantörer och återförsäljare har skiftat under de senaste 20 åren, så att det numera är de stora återförsäljarna som kontrollerar marknaden. Till detta kommer också IT som idag är ett självklart hjälpmedel för att styra företagets verksamheter. Konsumenternas köpvanor har dessutom blivit alltmer förändrade. Människor vill vara mer individuella, de får intryck av matvanor från andra länder och har högre inkomster.

Syftet med uppsatsen är att analysera hur inköp används som strategi för att uppnå ökad konkurrenskraft på marknaden inom dagligvaruhandeln. För att kunna svara på syftet har fallstudier av tre företag inom dagligvaruhandeln genomförts. Dessutom har ett flertal sekundära kundundersökningar använts för att belysa konsumenternas köpbeteende.

Teoridelen inleds med inköpsorganisationens olika arbetssätt inom skilda företag. Synen på inköpets roll påverkar dess funktion. Därefter tas skilda strategier kring företagets leverantörsbas upp, vilket kan påverka företagets styrka gentemot leverantörerna. Vidare belyses varumärkets värde. En leverantörs starka varumärke ger värde till både återförsäljare och kund. Konsumenter kan också bli lojala till varumärken om de står för något betydelsefull som kvalité och hälsa. Till detta kommer numera också handelns egna varumärken. En viktig funktion för handeln är IT, som kan effektivisera verksamheten. Genom ECR-konceptet påvisas nödvändigheten av en samsyn kring försörjningskedja och försäljning. Det kan ge både kostnadsbesparingar och ökade försäljningsintäkter.

Av studiens resultat framkom att i synnerhet Reitan Servicehandel och ICA använder centrala inköpsorganisationer. På så sätt kan de förhandla fram bästa möjliga avtalsvillkor med leverantörerna. Alla företag i studien har en tvärfunktionell syn på inköp vilket gör att de medverkar i sortimentsurval och produktlanseringar. Samtliga företag i studien har en mycket bra bild av konsumenternas komplexa köpbeteende. IT har möjliggjort en effektivisering av inköpsverksamheten särskilt för Reitan Servicehandel och ICA. Inköpets närhet till försäljningen är således en konkurrensfördel!

Abstract

Title: Procurement strategies in order to achieve better competitive strength, within retail food industry

Course: Master thesis

Authors: David Ervallius and Marie Karlsson

Advisor: Hans Hyrenius

Term: Spring term 2007

Key words: Retail food industry, procurement organisation, sourcing strategies, consumer behaviour, competitive advantage, information technology, Effective Consumer Response.

Study objects: Reitan Servicehandel AB, Vi-butikerna, ICA Sverige AB

Purpose: The purpose of this study is to analyse how procurement is used as a strategy to achieve better competitive strength, within the retail food industry.

Theoretical: The theoretical chapter illustrates different procurement organisations, multiple and single sourcing, brand equity, consumer behaviour and involvement, Efficient Consumer Response including supply chain and category management and finally Demand Chain Management.

Method: For the case studies, three food retail companies have been interviewed: Reitan Servicehandel AB, Vi-butikerna and ICA AB. To illustrate how consumer behaviour influences retail food market, several secondary consumer research studies have been analysed.

Conclusions: The results indicate that the procurement organisation can achieve a better competitive strength by a centralised organisation, which make it possible to improve conditions of terms when ordering higher purchase volumes. The sourcing strategies can improve a company's power within the supply chain. All companies within the study had a very good knowledge about consumer behaviour. Information technology is a very important tool to achieve enhanced efficiency within the organisation. It also indicates that the procurement organisation by its knowledge in sales and marketing can improve a company's competitive strength.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 8

1.1 BAKGRUND 8

1.2 PROBLEMDISKUSSION 11

1.3 SYFTE 11

1.4 ORDLISTA 11

2 TEORI 13

2.1 VAL AV TEORIOMRÅDE 13

2.2 INKÖPSORGANISATION 15

2.2.1 Centraliserat eller decentraliserat inköp 15

2.2.2 Inköpets integrering med andra funktioner 15

2.3 LEVERANTÖRSSTRATEGI 16

2.3.1 Multiple eller singel sourcing 16

2.3.2 Maktbalans i relationer 17

2.4 VARUMÄRKEN 19

2.4.1 Varumärkets värde 19

2.4.2 Varumärkesbeslut 19

2.4.3 Egna varumärken 21

2.5 KONSUMENTBETEENDE 22

2.5.1 Involvering 22

2.5.2 Köpbeslut 23

2.6 IT OCH AFFÄRSKONCEPT 26

2.6.1 Effektiv konsumentrespons 26

2.6.2 Kategoristyrning 28

2.6.3 Demand Chain Management 29

2.7 TEORETISK REFERENSRAM 30

3 EMPIRISK METOD 35

3.1 FORSKNINGSANSATS 35

3.1.1 Vetenskapligt angreppssätt 35

3.1.2 Metodiskt angreppssätt 35

3.2 UNDERSÖKNINGSANSATS 36

3.2.1 Fallstudie 36

3.2.2 Semistrukturerad intervju 36

3.3 METODKRITIK 37

3.3.1 Validitet 37

3.3.2 Reliabilitet 38

4 BRANSCH- OCH FÖRETAGSPRESENTATION 40

4.1 DAGLIGVARUBRANSCHEN ... 40
4.2 FÖRETAGSPRESENTATION ... 42
4.2.1 Reitan Servicehandel ... 42
4.2.2 Vi-Butikerna ... 43
4.2.3 ICA ... 43
5 EMPIRI ... 44
5.1 FÖRETAGSINTERVJU MED REITAN SERVICEHANDEL ... 44
5.1.1 Inköpets strategiska roll ... 44
5.1.2 Förhandlingsposition med leverantörerna ... 45
5.1.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp ... 46
5.1.4 Effektivisering genom IT ... 48
5.2 FÖRETAGSINTERVJU MED VI-BUTIKERNA ... 49
5.2.1 Inköpets strategiska roll ... 49
5.2.2 Förhandlingsposition med leverantörerna ... 51
5.2.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp ... 52
5.2.4 Effektivisering genom IT ... 54
5.3 FÖRETAGSINTERVJU MED ICA ... 54
5.3.1 Inköpets strategiska roll ... 55
5.3.2 Förhandlingsposition med leverantörerna ... 55
5.3.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp ... 57
5.3.4 Effektivisering genom IT ... 58
5.4 KONSUMENTUNDERSÖKNING ... 58
5.4.1 Konsumtionsmönster ... 58
5.4.2 Konsumenters val ... 60
5.4.3 Varumärken ... 61
5.4.4 Regionala leverantörer ... 61
5.4.5 Pris ... 63
6 ANALYS ... 64
6.1 INKÖPETS STRATEGISKA ROLL ... 64
6.1.1 Reitan Servicehandel ... 64
6.1.2 Vi-butikerna ... 64
6.1.3 ICA ... 65
6.2 FÖRHANDLINGSPOSITION MED LEVERANTÖRERNA ... 65
6.2.1 Reitan Servicehandel ... 65
6.2.2 Vi-butikerna ... 65
6.2.3 ICA ... 66
6.3 INKÖP AV RÄTT VAROR TILL RÄTT MÅLGRUPP ... 67
6.3.1 Reitan Servicehandel ... 67
6.3.2 Vi-butikerna ... 68

6.3.3 ICA ... *69*
6.3.4 Konsumentundersökning ... *70*
6.4 EFFEKTIVISERING GENOM IT ... 74
6.4.1 Reitan Servicehandel ... *74*
6.4.2 Vi-butikerna ... *74*
6.4.3 ICA ... *74*
7 RESULTAT ... 75
8 SLUTDISKUSSION ... 76
8.1 KRITISK GRANSKNING ... 76
9 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING ... 78
10 KÄLLFÖRTECKNING ... 79
11 APPENDIX ... 83
11.1 INTERVJUFRÅGOR TILL FÖRETAG ... 83

Figurförteckning

Figur 1, För- och nackdelar med single och multiple sourcing ... 16
Figur 2, Indikatorer på grad av beroende i relationer ... 17
Figur 3, Varumärkesbeslut ... 19
Figur 4, Relation mellan varumärke, konsument och återförsäljare ... 21
Figur 5, Köpbeslut ... 24
Figur 6, Två huvuddelar samt fyra strategier inom ECR ... 26
Figur 7, Den arbetande relationen mellan marknadsföring och SCM ... 29
Figur 8, Teoretisk syntes ... 31
Figur 9, Teoretisk syntes i detalj ... 32
Figur 10, Försörjningskedja inom dagligvaruhandeln ... 40
Figur 11, Marknadsandelar inom svensk dagligvaruhandel år 2005 ... 41
Figur 12, Privatkonsumtionen av livsmedel ... 42

1 Inledning

I detta kapitel presenteras först en bakgrund med möjligheter och hot inom dagligvarubranschen. Kring dessa fenomen görs sedan en problemdiskussion som därefter utmynnar i ett syfte.

Leif Wretholm, konsult på CTM, argumenterar i en artikel om vad inköpsfunktionen har för uppgift för företaget. Här följer ett referat:

Alternativ1. Inköpsfunktionens uppgift är att vara en serviceorganisation, till företagets övriga funktioner och avdelningar. Detta innebär att inköpsorganisationen på bästa sätt skall effektuera de inköp, som de andra avdelningarna beställer.

Alternativ 2. Upphandlingar och inköp svarar för minst 50 procent av företagets totala kostnader. Inköpsfunktionens uppgift är att ta initiativ till att optimera nyttan av dessa kostnader, så att företagets konkurrenskraft och lönsamhet förbättras.

Det första alternativet ger en inköpsfunktion som är kameralt anpassad, till krav på att effektuera interna beställningar. Inköpsfunktionen blir en passiv del av organisationen, som har fokus på att integrera sina interna processer, med övriga interna processer i företaget.

Det andra alternativet ger en utåtriktad, pådrivande upphandlings- och inköpsfunktion som är beredd att pröva nya lösningar, tillsammans med övriga funktioner inom företaget. Det egna företaget skall kunna dra nytta av leverantörernas kompetens och förändringar i omvärlden (Wretholm, 2005).

♦

1.1 Bakgrund

En ökad konkurrens leder till prispress

Dagligvaror är verkligen ett ämne som berör oss alla och som är en viktig beståndsdel i vår vardag. Att det finns en fungerande konkurrens i dagligvarubranschen är mycket viktig för konsumenterna. Prisnivån i Sverige är fortfarande nära 12 procent högre än i EU. Dock har prisutvecklingen på dagligvaror varit betydligt lägre på mat än på andra områden (Norgren 2005, ss. 1-2). Lågprisbutikernas intåg, medför en ny utmaning mot de etablerade

dagligvarukedjorna och den rådande butiksstrukturen. Man har redan kunnat konstatera tecken på att de nya utmanarna, påverkat livsmedelshandeln och prisnivån. En annan förklaring till den uppbromsade prisökningen, kan vara den prispress som detaljhandeln utövar genom inköpssamordning och utvecklingen av egna varumärken. En ytterligare förklaring kan vara integrationen av marknaden med omvärlden som tog fart i och med Sveriges inträde i EU (Norgren 2005, ss. 2-3).

Trend mot centraliserade inköpsorganisationer

Under vintern 2006 har en hård kamp pågått vid förhandlingsborden. Leverantörsledet har krävt prisökningar, efter flera års prispress men dagligvarukedjorna säger blankt nej. En stor kedja har genom kraftigt centraliserade inköp, kunnat inta en mycket hård attityd. Kedjornas centrala inköp innebär dessutom, att en tillverkare måste kunna förse hela landets butiker med varan. Klarar de inte det, återstår bara den lilla lokala disken som finns i vissa butiker. Då och då syns notiser i pressen om produkter som plockats bort ur kedjornas sortiment. En förändring som knappt är märkbar för kunden men ödesdiger för tillverkaren. Få tillverkare vågar sticka ut hakan och offentligt framföra kritik. Det anses som alltför vanskligt att hamna i onåd hos kunden, eftersom det inte finns så många andra kunder att gå till (Sundén, 2007).

Trenden inom dagligvarubranschen går mot allt färre aktörer och större enheter. De största kedjorna är internationella och har centraliserade inköpsorganisationer som ställer hårda krav på leverantörerna. Inköparna kräver hög kapacitet, hög tillförlitlighet och bra kvalitet, samtidigt som priserna ska vara de lägsta möjliga (Sjölund 2007). Fördelen med centralisering verkar dock inte vara total. Den centraliserade svenska modellen verkar vara underlägsen den lönsamma norska. Där är det konsumentföreningarna som driver butikerna, vilket skapar lokal förankring och därmed kundlojalitet (Lindvall 2007).

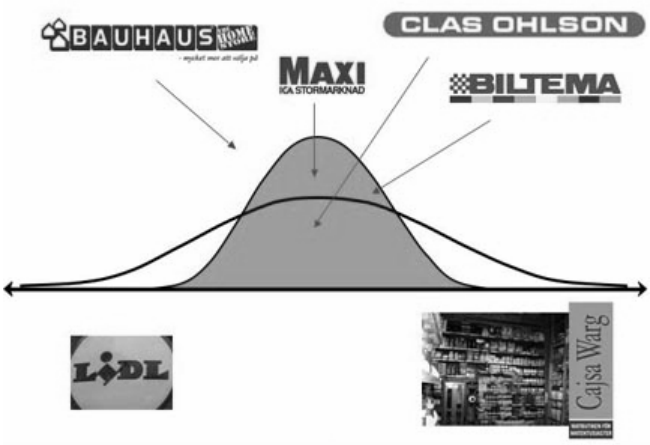
Förändrad maktbalans mellan tillverkare och återförsäljare

Konsumenters lojalitet till varumärken var sannolikt betydligt större för 20 år sedan än idag. De är dock fortfarande mycket viktiga och butikerna kan inte sluta sälja dem. En stor skandinavisk livsmedelskedja tog bort Kellogg's ur sitt sortiment, varefter de förlorade 30 procent av sin marknadsdel. Ariel och Gillett har fått erfara samma sak, av en annan stor dagligvarukedja. Dock har dessa märken delvis återintroducerats. De stora återförsäljarna vill demonstrera för tillverkarna, att det är de som kontrollerar marknaden. Maktbalansen har skiftat under de senaste 20 åren, därför att några få återförsäljare numera kontrollerar en stor

del av marknaden. Ett exempel på detta är Procter & Gamble, ett framgångsrikt företag som växt enormt, men som idag utgör en femtedel av Wal-Marts storlek. Den största produkten inom Procter & Gamble har en marknadsandel på ungefär en procent. ACNielsen rapporterar att 2005 har de egna varumärkena växt med fyra procent medan tillverkarnas varumärken låg kvar på en oförändrad nivå (Thomassen 2007, ss. 30-32).

Förändrat konsumentbeteende

Handelns utredningsinstitut anser att konsumenters efterfrågan för butikskoncept och varor, har förändrats en hel del. Den statistiska normalfördelningskurvan har alltmer plattats ut med två större svansar. Den ena med konsumenter som handlar i lågprisbutiker och den andra, med de som handlar i exklusiva matbutiker. Folk har gått från att ha varit väldigt homogena, till att bli heterogena. De flesta återfinns dock fortfarande inom det man kan kalla mainstream, folk köper mjölk som vanligt och här finns mycket pengar att tjäna. Mycket pengar har alltså flyttats ut i svansarna. Folk vill vara mer individuella, den trenden har funnits ganska länge men drivkraften är att inkomsterna ökar. Människor får också intryck från alla håll t.ex. internationella vanor. En annan trend är en hög förnyelsetakt, handeln kan inte för evigt hålla sig till ett segment (Bergström 2007).



IT som möjiggörare

Utvecklingen inom IT-områden har varit en avgörande förutsättning för tillämpningen av Efficient Consumer Response, ECR. Tillgång till EDI eller liknande teknologi för informationsöverföring krävs, för att man skall få ett tillräckligt snabbt och kostnadseffektivt, informationsutbyte mellan företagen i försörjningskedjorna. Användning av streckkodssystem eller RFID, för att snabbt kunna få aktuella försäljningsvolymer vid försäljningsställen är också ett villkor (Jonsson 2007, s.29). IT-stöd är idag ett självklart hjälpmedel, för att styra processer och öka effektiviteten i olika verksamheter. Det gäller i synnerhet affärssystem som ger överblick och kontroll över ett företags alla processer. (Hultén 2007, s.22).

1.2 Problemdiskussion

Dagligvarukedjorna möter en ökande konkurrens från utländska aktörer som konkurrerar med lägre priser. Samtidigt har inköp fått en allt viktigare roll för företag. Genom att samla sina inköp centralt, kan företagen få en bättre förhandlingsposition gentemot leverantörerna. Men centrala inköp är kanske inte bara av godo.

Inom dagligvarubranschen går utvecklingen mot allt färre aktörer och större enheter. Leverantörerna har traditionellt haft en stark makt i relationen till återförsäljarna. Det gäller i synnerhet om de har eftertraktade varumärken. Detta har dock börjat förändras, så att det istället är återförsäljarna som har alltmer makt. De kan visa sitt oberoende genom att skaffa egna varumärken.

Sverige har haft relativt höga priser på livsmedel i jämförelse med andra EU-länder. Detta har dock jämnats ut något. Konsumenterna är fortfarande ganska homogena i sina inköpsmönster, men detta har börjat förändras. Folk har bl.a. fått allt högre inkomster och de har blivit alltmer internationella.

Informationsteknologi är en förutsättning för att företag ska kunna effektivisera och styra sin verksamhet. Tillämpningen av ECR inom dagligvarubranschen kan vara en möjlighet för företag att uppnå detta.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera hur inköp används som strategi, för att uppnå ökad konkurrenskraft på marknaden inom dagligvaruhandeln.

1.4 Ordlista

DCM = Demand Chain Management. Marknads- och säljsidans kunskap om slutförbrukarnas behov och beteende, kombineras med logistikens kunskap om hur behoven kan tillgodoses. Vägen fram till slutanvändarna är den mest betydande, där konkurrensfördelarna kan skapas (Karlöf 2007, s.25).

ECR = Efficent Consumer Response. ECR är ett samarbete mellan medlemmar i en produktförsörjningskedja, med syftet att optimera varuflödet så att ökade konsumentvärden skapas i form av lägre kostnader, högre kvalité, bättre service och större varuutbud (Mattsson

2002, s. 388). ECR är inget datasystem utan ett affärskoncept. Men för att kunna arbeta enligt konceptet krävs IT-system. (Vår anmärkning)

EDI = Electronic Data Interchange. EDI är dator till dator överföring av affärsinformation, mellan handelsparters baserad på standardiserade filformat och transaktionsinställningar (ECR).

EMV = Egna varumärken. EMV är handelns egna varumärken (Konkurrensverket 2006, s. 95).

POS = Point-of-Sale. POS-data är all information som skapas av ett köp och som samlas in, vid ett specifikt försäljningstillfälle (ECR).

RFID = Radio frequency identification. RFID är en teknologi som använder radiovågor, för att överföra data mellan en avläsare och ett märkt föremål, för att på distans kunna identifiera, lokalisera eller följa objektet. Även märkta rörliga föremål kan läsas av. Alla RFID etiketter innehåller halvledande-chips (ECR).

SCM = Supply Chain Management. SCM står för medvetna ansatser till samarbete längs material och produktflödena mellan två eller flera led, från råvara till slutanvändare. Med det gemensamma långsiktiga målet att skapa bästa möjliga värde, för slutkunden till lägsta möjliga kostnad i det totala flödet (Storhagen 2003, s. 42).

2 Teori

Detta kapitel inleds med en beskrivning av hur de vetenskapliga artiklarna har sökts fram och en motivering, till val av teoriområde. Därefter sker en redogörelse, för de olika teorierna samt aktuell forskning inom området. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram, där uppsatsens variabler presenteras.

2.1 Val av teoriområde

För att orientera oss inom ämnesvalet, började vi med att läsa artiklar specifika för detaljhandeln. De finns under E-tidskrifter via Informationsresurser för KTH och SH. Vi har läst artiklar från:
International Journal of Retail and Distribution Management
Journal of Retailing
Journal of Retailing and Consumer Services

Utifrån bakgrunden valde vi därefter sex teoriområden. Motiveringen till vårt val av teoriområdena är följande:

Av bakgrunden framgår att:

- *”trenden går mot alltmer centraliserade inköpsorganisationer som ställer hårda krav på leverantörerna. Dock finns undantag mot detta genom lönsamma decentraliserade organisationer.”* I teorin om **centraliserad eller decentraliserad** inköpsorganisation, framgår dess olika styrkor och svagheter.

- ”*maktbalansen har skiftat under de senaste 20 åren, till att det numera är återförsäljarna som dominerar istället för som tidigare att det var tillverkarna. De stora återförsäljarna vill demonstrera för tillverkarna att det är de som kontrollerar marknaden.”* Teorin om **multiple eller single sourcing** beskriver olika förhållningssätt gentemot leverantörerna och vad konsekvenserna av de olika strategierna kan leda till.

- *”konsumenternas lojalitet till varumärken var sannolikt betydligt större för 20 år sedan än idag. De är dock fortfarande mycket viktiga och butikerna kan inte sluta sälja dem.”* Teorin om **varumärkets värde** betonar, vilka komponenter som är viktiga för ett varumärke.

- *”konsumenters efterfrågan för butikskoncept och varor, har förändrats en hel del. Den statistiska normalfördelningskurvan har alltmer plattats ut med två större svansar. Den ena med konsumenter som handlar i lågprisbutiker och den andra, med de som handlar i exklusiva matbutiker.”* Teorin om **köpbeteende och involvering** kan ge förklaringar, till vad som kan göra kunder lojala och vad som motiverar kunder till köp.

- *”utvecklingen inom IT-områden har varit en avgörande förutsättning för tillämpningen av Efficient Consumer Response, ECR.* I teorin om **Effective Consumer Respons ECR** ses kundernas efterfrågan och leverantörernas försörjning, utifrån ett helhetsperspektiv.

För att sedan kunna hitta specifika artiklar inom valda teoriområden har vi använt följande nyckelord: Purchase, Procurement, Retail, Grocery, Organization, Multiple & Single sourcing, Brand equity, Consumer Behaviour & Involvement, Efficient Consumer Response, Category Management och Demand Chain Management. I flertalet fall har vi dessutom begränsat utsökningen till att i första hand gälla de nordiska länderna, därefter Europa och i sista hand globalt.

Vi har sökt i databaser från Business Source Elite, Emerald, SAGE och ScienceDirect. Samtliga databaser finns tillgängliga via Södertörns högskola. Generellt har vi sökt efter så aktuell forskning som möjligt. Dessutom har vi använt kurslitteratur, för en inledande beskrivning av varje teori.

Varje teoriområde avslutas med en sammanfattning av teorins relevans. Viktiga faktorer i teorierna har där markerats med fet stil.

2.2 Inköpsorganisation

2.2.1 Centraliserat eller decentraliserat inköp

En klassisk fråga inom all organisationsutformning är valet mellan centralisering och decentralisering. Det som talar för en centraliserad inköpsverksamhet, är att genom att koncentrera inköpet får man större inköpsvolymer. Vilket leder till en starkare förhandlingsposition, med bättre ekonomiska villkor. Vidare blir inköparna mer specialiserade och professionella. Risken med centralt inköp är dock att inköparna har en dålig kännedom om verksamheten på fältet. Fördelen med en decentraliserad organisation är att inköpen sker nära företagets verksamhet. Risken är att företaget inte samlar sina inköp utan man får en flora av olika leverantörer vilket leder till sämre ekonomiska villkor (Gadde & Håkansson 1998, ss. 183-190).

2.2.2 Inköpets integrering med andra funktioner

Inköp har kommit att spela en alltmer viktig roll för företagen. Inköp har gått ifrån att vara en kameral och förrådshållande verksamhet, till en samverkande roll med en allt större status. Ett sätt att komma ifrån de tidigare kulturskillnaderna, är att anställa personer med en annan erfarenhet, t ex från företagets tekniska kärna eller från marknadsfunktionen (Gadde & Håkansson 1998, ss. 191-195).

En studie av Johansson 2002 har haft som syfte att bl.a. utreda inköpsprocessen, dess struktur och organisation inom dagligvarubranschen. Tre länder Storbritannien, Italien och Sverige valdes ut, då de representerar olika grader av avancerad hantering och 50 personliga intervjuer genomfördes. Det framkom i studien att inköp sågs som en alltmer viktig strategisk aktivitet. Detta visar sig bl.a. genom nödvändigheten av att kontrollera sortimentet, för att skapa en stark profil, där inköp kan bidra som ett viktigt verktyg. Inköp har alltmer kopplats till försäljningen. Inköpsprocessen har blivit mer fokuserad på säljaktiviteter och det kommer förmodligen att leda till en bättre matchning, mellan inköp och försäljning. Inköpsprocessen har blivit omvänd, inköp startar med försäljning till konsumenten, snarare än från tillverkarna. Ett relevant fokus kan istället vara kategoristyrning, ett annat namn för att inköp alltmer går samman med försäljning och marknadsföring (Johansson 2002, ss.578-583).

Teorins relevans: Inköp har kommit att spela en alltmer viktig roll för företagen. Genom en **centraliserad inköpsverksamhet** kan företaget få en starkare förhandlingsposition med

bättre villkor av leverantören då man beställer större **inköpsvolymer**. Inköparens roll har också förändrats. Tidigare var inköp en kameral och förrådshållande verksamhet. Numera har den blivit mer professionell och fått en större **samverkande roll,** med andra enheter inom företaget. Inköpsprocessen har blivit alltmer fokuserad på säljaktiviteter och har alltmer blivit omvänd. Inköp startar med försäljningen till konsumenten, snarare än från tillverkarna.

2.3 Leverantörsstrategi

2.3.1 Multiple eller singel sourcing

En central och viktig frågeställning vid utformningen av försörjningsstrategier är vilken princip man ska välja, med avseende på antalet parallellt använda leverantörer per artikel. Det finns två stycken huvudprinciper att välja mellan, dessa är singel eller multiple sourcing (Mattsson 2002, s. 202).

Med singel sourcing avser man att endast använda en leverantör per artikel. Fördelen med singel sourcing ligger främst i att köparen blir mer ekonomiskt intressant för leverantören. Detta eftersom inköpen blir mer koncentrerade till en enskild leverantör. Då köparen blir mer intressant för leverantören, underlättas samarbetet mellan parterna. Genom användning av singel sourcing ges även större möjligheter, till fortlöpande förbättringsarbeten (Mattsson 2002, ss. 202-203). Singel sourcing lägger större vikt till totalkostnaden, än vid det enskilda priset (Gadde & Håkansson 1998, s 61-63).

Motivet till att använda sig av multiple sourcing är framförallt att det ger möjligheter till att spela ut leverantörerna mot varandra och på det viset pressa priset. Detta har traditionellt sätt varit den dominerande strategin, men är på tillbakagång då dess fördelar inte längre väger upp dess nackdelar (Mattsson 2002, s. 203).

Tabellen nedan visar en sammanställning av respektive strategis nackdelar och fördelar.

	Single sourcing	Multipl sourcing
Produktkvalitet	+	-
Leveransvariation	+	-
Risk för leveransstörningar	-	+
Partnerskapsrelationer	+	-
Gemensam produktutveckling	+	-
Pris	-	+
Kostnad för leverantörsrelation	+	-

Figur 1, För- och nackdelar med single och multiple sourcing (Mattsson 2002, s. 205)

Robert Lowson har 2001 gjort en studie, vars syfte varit att utforska försörjningsstrategier hos återförsäljare inom konsumentsektorn i EU. Inköp har förändrats från att ha varit en administrativ roll, till en strategisk funktion för att uppnå konkurrensfördelar. Det har medfört ett fördjupat samarbete mellan köpare och säljare, vilket i sin tur minskat antalet leverantörer som företaget anlitar. Målet för företagen verkar fortfarande vara inköp till lägsta kostnad, men tveksamhet råder om de har grepp om alla kostnader som ingår (Lowson 2001, ss. 543).

Av studien framkom att inhemska europeiska leverantörer, kan vara mer effektiva än utomeuropiska leverantörer, trots den lägre kostnaden för de utomeuropeiska. Fastän europeiska tillverkare kan ta så mycket som 25 procent mer per vara, så blir de ändå billigare för återförsäljarnas kunder. Det beror på att de är mer flexibla och mottagliga, samt att man undviker dolda kostnader och opåverkbara kostnader i samband med importen (Lowson 2001, s. 550).

2.3.2 Maktbalans i relationer

Maktbalansen reglerar förhållandet mellan leverantör och kund då det i varje relation finns inslag av gemensamma och motstridiga intressen. I relationer av *traditionell typ* kan det ta sig uttryck i att prissättning och leveransvillkor avgörs av den starkare parten. I relationer av *partnerskapstyp* handlar det mera om avtalets innehåll och tidsutsträckning. Avgörande faktorer för detta är om leverantören har en liten andel av kundens totalaffär, andelen av de totala inköpskostnaderna eller förekomsten av tillgängliga leverantörsalternativ. Styrkeförhållandena i relationerna utgörs av: dominans eller underläge, samarbete eller konflikt (Mattsson 2002, ss.114-117).

Leverantörens styrkefaktorer	Kundens styrkefaktorer
Få alternativa leverantörer	Kunden utgör en stor del av leverantörens omsättning
Substitutprodukter saknas	Produkterna är dagligvaror
Leverantörens produkt är väsentlig för kundens image	Kunden har lätt att finna alternativ

Figur 2, Indikatorer på grad av beroende i relationer (Mattsson 2002, s.116)

Drganska & Klapper har 2007 forskat i Tyskland om återförsäljarnas miljö och tillverkarnas konkurrensintensitet. Tidigare forskning har påvisat betydelsen av de allt större detaljisterna och makten de åtnjuter över tillverkarna. Empirisk litteratur har fram tills nu, inte kunnat påvisa de faktorer som har störst påverkan på konkurrensen (Drganska & Klapper 2007, s.183).

Drganska & Klappers forskning visar att återförsäljarnas egenskaper har en signifikant påverkan på konkurrensintensiteten bland tillverkare och på deras möjlighet till marknadsmakt. Detaljister har fått en allt större makt över tillverkarna. Återförsäljare kan påverka tillverkarnas lönsamhet på två sätt. *Direkt* då de genom sin köpkraft kan förhandla till sig lägre priser. *Indirekt* genom att påverka intensiteten i priskonkurrensen bland tillverkarna. Detta leder till att tillverkare som funderar på att gå in på en ny marknad inte bara skall se till de befintliga konkurrenterna utan också till återförsäljarna. Deras koncentration och växande storlek kan påverka tillverkarnas vinst. Detta även om det inte finns ett skifte i makt i distributionskanalen. De senaste decennierna har egna varumärken blivit alltmer viktiga. De skapar differentiering för återförsäljaren och ger dem dessutom förhandlingskraft gentemot tillverkaren (Drganska & Klapper 2007, ss.183-184).

I Tyskland växer lågpriskedjor, vars fokus är lågpris men som har lägre servicekvalité och mindre sortiment. Drganska & Klappers forskning visar att lågpriskedjorna medfört en negativ påverkan på tillverkarnas lönsamhet (Drganska & Klapper 2007, ss.184-185).

Det är vanligt inom dagligvarusektorn att en stor leverantör utnämns som kategorikapten. Denna typ av överenskommelse kan i princip tolkas som ett exklusivt förbehåll. Därför att en kategorikapten kan göra viktiga förslag till återförsäljaren om t.ex. hyllutrymme och promotion av sitt eget varumärke. Ifall återförsäljaren då introducerar egna varumärken, kan det ses som ett hot gentemot leverantören (Staahl Gabrielsen & Sørgard 2007, s. 415).

Teorins relevans: En köpare kan välja mellan två strategier. Leverantörerna kan spelas ut (**konflikt**) av köparen, för att få lägsta pris. Eller väljer köparen ett långsiktigt **fördjupat samarbete**, med några få utvalda leverantörer. Genom singel sourcing blir köparen mer ekonomiskt intressant för leverantören, då inköpen blir mer koncentrerade (**inköpsvolymens storlek**) till en enskild leverantör. Maktbalansen reglerar förhållandet mellan leverantör och kund. Det kan visa sig då prissättning och leveransvillkor avgörs av den starkare parten. De

senaste decennierna har **egna varumärken** blivit alltmer viktiga. Det ger detaljisten förhandlingskraft gentemot tillverkaren. Inom dagligvarusektorn är det vanligt att en stor leverantör utnämns som **kategorikapten** som kan göra viktiga förslag till återförsäljaren om exempelvis hyllutrymme.

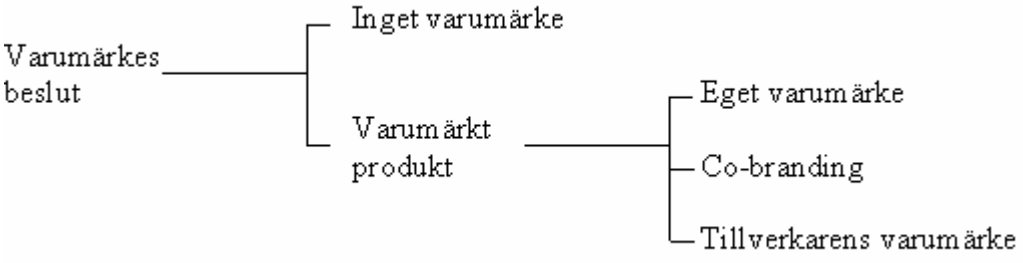
2.4 Varumärken

2.4.1 Varumärkets värde

Varumärkets värde eller brand equity är de tillgångar och skulder som är kopplade till märket, dess namn och symbol och som lägger till eller minskar värdet för ett företag och dess kunder. Det finns fyra källor till brand equity. *Kännedom* om varumärket handlar om styrkan ett varumärke har i minnet hos kunden. Det kan skapa ett motiv till köp samt utgöra en bas för en kundrelation. *Uppfattad kvalité* av varumärket, avser hur kundens uppfattning om kvalitén påverkar konsumentbeteendet. För många innebär kvalité ett starkt skäl att köpa. *Associationer* till ett varumärke avser de värderingar som konsumenter förknippar till märket. Det avser de funktionella och emotionella kopplingar konsumenter gör med ett varumärke. Konsumenters *lojalitet* till ett varumärke, mäter intresse för återköp i framtiden. Det fungerar som skydd vid konkurrens. En annan viktig aspekt är att lojala kunder marknadsför varumärket till andra konsumenter, genom word-of-mouth. Det har en högre trovärdighet, än företagets egen marknadsföring. Skapandet av brand equity kräver planläggning, investeringar och förpliktelser (Aaker & McLoughlin 2007, ss.174-178).

2.4.2 Varumärkesbeslut

Det grundläggande syftet med varumärken är att skilja ut företagets erbjudande och särskilja en viss produkt från konkurrenternas. Målet är att skapa större marknadsandel som man tar från konkurrenterna eller att sporra kunderna till återköp (Hollendsen 2001, s. 415).



Figur 3, Varumärkesbeslut (Hollendsen 2001, s. 415)

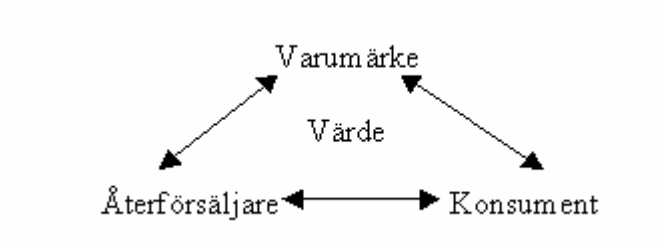
Många varor som exempelvis jordbruksprodukter har inget varumärke. Frågan om kunder har varumärkeslojalitet eller butikslojalitet är mycket väsentlig. För att kunna avgöra detta krävs att man förstår vad som styr kundernas val av butik, köpfrekvens och beteende inne i butiken. Återförsäljaren har två fördelar med ett eget varumärke, det ger bättre lönsamhet och det förstärker kundernas image av detaljisten. För tillverkaren är återförsäljarens egna varumärken ett hot. Tillverkaren måste konkurrera med pris, därför att detaljisten alltid kan byta tillverkare. Tillverkaren förlorar kontroll över hur dess varor marknadsförs. För tillverkaren kan det också leda till kannibalisering, om de både producerar varor i eget namn och i återförsäljarens namn (Hollendsen 2001, ss. 415-420).

I en amerikansk studie av Webster år 2000 har varumärken beskrivits som en relation mellan återförsäljare och konsument, där båda parter får värde genom varumärket. Webster menar att det traditionellt varit så att producenterna marknadsfört sina varor via masskommunikation. De fokuserade på konsumenten som sin kund, men inte på återförsäljaren. När det gäller varumärken tenderar man att betona relationen mellan tillverkarna av varumärken och konsumenten, men inte återförsäljaren. Den generella åsikten har varit att varumärken ger tillverkarna mer kontroll, över sina marknadskanaler liksom över konsumenterna. Det brukar kallas handelsmakt då, den väsentliga fördelen med varumärken för producenten, är en källa till makt över återförsäljaren (Webster 2000, s. 18).

För detaljhandeln har tillverkarnas varumärken inneburit många fördelar, som en etablerad konsumentefterfrågan och positiva konsumentattityder för produkterna. Förutom detta finns ett åtagande från producenternas sida att marknadsföra produkten. Varumärkenas trovärdighet och image sprids på så sätt över till återförsäljarnas trovärdighet och image. Det här innebär värdefulla affärstillgångar, både för detaljhandeln liksom för tillverkarna. Relationen mellan varumärken och konsumenten är en viktig del av relationen mellan tillverkaren och återförsäljaren (Webster 2000, s. 18).

Situationen har dock blivit mer komplicerad, sedan återförsäljarna erbjuder egna varumärken i butikerna. Dessutom säljer en del tillverkare numera sina varor, via egna butiker och via Internet. På detta sätt uppstår ett konkurrensförhållande mellan producent och återförsäljare. Men detta behöver inte betyda ett nollsummespel. Faktum är att starka producentmärken kan leda till högre försäljning av återförsäljarnas egna varumärken. Producenter och detaljister är

som i många strategiska allianser, både konkurrenter och samarbetspartners (Webster 2000, ss. 18- 19).



Figur 4, Relation mellan varumärke, konsument och återförsäljare (Webster 2000, s. 20)

Varumärket ger värde till både konsumenten och återförsäljaren. Producenten behöver support och lojalitet från båda. Konsumenten är beroende av både tillverkaren och återförsäljaren. Återförsäljaren behöver både konsumenten som kund och producentens varumärken. I denna trevägsrelation, beror kvalitén och styrkan för varje enskild spelare, på kvalitén i relationen mellan de andra två (Webster 2000, s. 20).

En studie av Zboja och Voorhees år 2006, har sin utgångspunkt i Websters tre-vägsrelation mellan varumärke, återförsäljare och konsument. De har undersökt konsumenters tilltro och nöjdhet med ett varumärke. Samt hur denna uppfattning sprids över till återförsäljaren och slutligen leder till återköp. Denna överspillningseffekt har betydelse, för både återförsäljare och tillverkare (Zboja & Voorhees 2006, s. 382).

I studien framkom att det finns en överspillningseffekt från tilltro och nöjdhet med varumärket, till återförsäljaren i form av tilltro och nöjdhet med denne. En återförsäljare kan få mera konsumenttrafik genom att koppla samman butiken med populära varumärken. Det är dock konsumentens direkta värdering av återförsäljaren, som påverkar om konsumenten återkommer eller inte. Detta resultat visar att tillverkare och återförsäljare, genom att arbeta tillsammans, båda kan dra fördel av starka varumärken (Zboja & Voorhees 2006, s. 386).

2.4.3 Egna varumärken

Staahl Gabrielsen & Sørgard har i en norsk studie från 2007 undersökt om återförsäljarnas egna varumärken, medfört lägre priser, vilket sägs vara syftet med dessa. Ett resultat av studien visar, att bara hotet av egna varumärken och inte nödvändigtvis deras verkliga introduktion, kan vara tillräcklig för att reducera grossisters och återförsäljares priser på etablerade varumärken. Däremot om egna varumärken faktiskt introduceras, skall detta enligt

forskarnas teori leda till högre priser på kända varumärken. Det beror på att producenten av etablerade varumärken, per definition inte längre ger ett unikt kontrakt och kanske slutar att ge service till den bytande återförsäljaren. Detta kan förklara varför man i en del empiriska studier har funnit, att priset på det etablerade varumärket ökar, efter att egna varumärken introducerats (Staahl Gabrielsen & Sørgard 2007, s. 414).

Teorins relevans: **Varumärkets värde** (brand equity) är en tillgång. Den väsentliga fördelen med varumärken för producenten är en källa till makt över återförsäljaren. För detaljhandeln har tillverkarnas varumärken inneburit många fördelar, som en etablerad konsumentefterfrågan och positiva konsumentattityder för produkterna. Varumärket ger värde till både konsumenten och återförsäljaren. För konsumenterna kan det stå för något attraktivt som hög kvalité.

För tillverkaren är återförsäljarens **egna varumärken** ett hot. Tillverkaren måste konkurrera med pris, därför att detaljisten alltid kan byta tillverkare. Tillverkaren förlorar kontroll över hur dess varor marknadsförs. Hotet av egna varumärken och inte nödvändigtvis deras verkliga introduktion, kan vara tillräcklig för att reducera grossisters och återförsäljares priser på etablerade varumärken.

2.5 Konsumentbeteende

2.5.1 Involvering

Graden av personligt engagemang är en nyckelfaktor, när kunders beslutsprocess är i fokus. Involvering går från lågt till högt. Graden av involvering bestäms av hur viktig konsumenten uppfattar produkten eller servicen. Personliga faktorer som självbild, hälsa och fysisk kondition kan spela in. Involveringen blir starkast om produkten kan förbättra självbilden. En produkt eller ett varumärke, kan bli involverade om det finns en risk med att köpa dem. Risken kan vara fysisk (om den kan skada kroppen) eller psykisk, men risken kan även handla om produktens utförande eller gälla finansiell risk. Även situationen kan skapa involvering, det är skillnad på att köpa något till vardags eller till fest (Blackwell, Miniard & Engel 2006, ss.93-94).

En amerikansk studie från 2006 har haft som syfte att förstå konsumenters gensvar till detaljister. ”Butiksintresse” definieras som graden av intresse, en konsument har till en viss

butik. En konsument med ett högt intresse är förtjust och nyfiken, vill lära sig mer och vill samspela med återförsäljaren som ett resultat av intresset. Detta är särskilt viktigt, då många konsumenter byter märken och butiker, därför att de vill ha omväxling. Återförsäljarna försöker bemöta detta med att *involvera* kunderna, genom att få dem intresserade av butikerna (Jones & Reynolds 2006, s.116). I studien framkom att ”butiksintresse” signifikant hör ihop med nöjdhet. Det kunde i sin tur förutse att kunden blev lojal och återkom för att handla i butiken och dessutom gav positiv word-of-mouth (Jones & Reynolds 2006, ss.122-123).

2.5.2 Köpbeslut

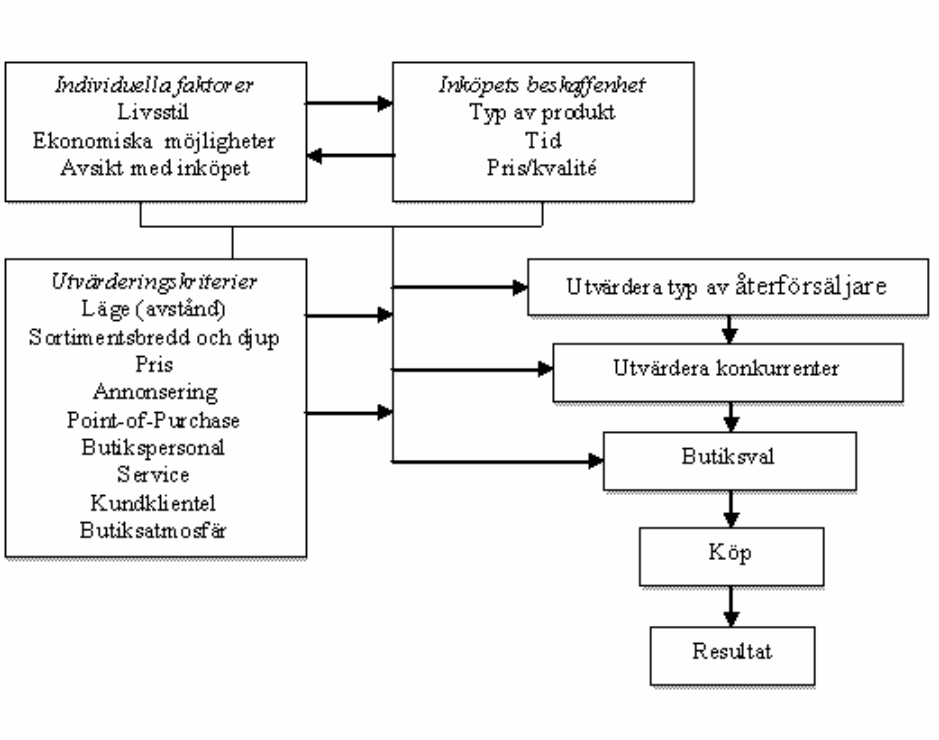
Involveringen hör också ihop med konsumentens beslutsprocess, när frågan om att köpa eller inte köpa skall avgöras (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.150).

Köpbeslut vid planerade köp. Varumärken och butikslojalitet marknadsförs med annonsering, för att uppmuntra konsumenter att planera sina inköp. Vid hög involvering är det mer troligt att konsumenter planerar sina inköp. Köpet i butiken påverkas av faktorer som kunskap om butikens utseende och tidspress som begränsar sökande och köpbeslut i butiken. Även planerade köp kan förändras så att kunden byter det föredragna varumärket. Detta beroende på marknadsföringstaktik, produkterbjudanden, prisreduktion, kuponger och demonstrationer (point-of-purchase display). Hur dessa marknadsaktiviteter lyckas beror på kundens lojalitet (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.150).

Köpbeslut vid delvis planerade köp. Konsumenterna planerar de produkter de har för avsikt att köpa, men förlägger val av varumärke, form och storlek av produkten tills de är inne i affären. Vid låg involvering väljer konsumenter ofta det varumärke de känner och tycker om (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.150).

Köpbeslut vid oplanerade köp. Studier visar att 68 procent av artiklarna, som köps under en stor shoppingtur och 54 procent vid mindre turer är oplanerade. Dessa impulsköp, som ofta köps på nyckfulla sätt, kan uppmuntras av demonstrationer, försäljningspris på en relaterad vara, eller bara för att man ser en ny produkt i butiken. Impulsköp visar också att konsumenter använder ”i-butiken” influenser, för att välja produkt eller varumärke (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.151).

Varför handlar människor? Det mest självklara svaret är ”för att skaffa något”. Givetvis finns det många fler skäl t.ex. personliga och sociala. Somliga tycker det är tråkigt, andra ser det som en sport och för några är det en jakt (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.153).



Figur 5, Köpbeslut (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.157)

De viktigaste faktorerna för att en detaljhandel skall lyckas eller inte beror på läget, sortimentsbredd och djup, annonsering, point-of-purchase (demonstrationer), butikspersonalen, servicen, kundklientel och butiksatmosfären. Var och en är viktiga faktorer, för konsumenters köpval även om deras betydelse varierar för olika segment (Blackwell, Miniard & Engel 2006, ss.158-160).

När konsumenter väljer butik måste individuella faktorer och inköpets beskaffenhet överensstämma med butikens egenskaper. Individer använder olika kriterier för att utvärdera vilken typ av butik som bäst överensstämmer, med vad som skall inhandlas. De jämför olika konkurrenters utbud beroende på vad de uppfattar som bäst. Detta kan skilja sig åt mellan kunder i olika marknadssegment (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.157). Ett marknadssegment är en grupp av kunder, med liknande beteende och behov, som skiljer sig från resten av massmarknaden. Genom att identifiera olika segment, kan företaget skapa produkter och tjänster som matchar kundernas behov (Blackwell, Miniard & Engel 2006, s.41).

I en annan amerikansk studie från 2006 av Desrochers och Nelson, framhävs vikten av att använda sig av teorier om konsumentbeteende som komplement till försäljningsinformation. I studien presenteras hur två områden inom konsumentbeteende, nämligen omgivningens påverkan och kategorisering, kan användas för att förbättra varornas hyllplacering. Sedan 1990-talet har man inom livsmedelsbranschen använt sig av kategorihantering. Det har flyttat fokus från individuella varumärken, till ett övergripande fokus på produktkategorier. Detta kan dock förbättras, genom kunskaper i konsumentbeteende (Desrochers & Nelson 2006, s. 357).

Ett problem inom detaljhandeln är vilka varor som skall ingå i varje produktkategori. Mixen av ketchup som väljs av handlaren i kryddavdelningen, skiljer sig åt från den mix som väljs till picnicavdelningen. I studien framkommer det att en kunds utvärderingsprocess av en vara, kan skilja sig åt beroende på produktens kategorisering. Kundens utvärdering påverkas med andra ord av omgivningen. En vara kan få mycket mer konsumentvärde i en kategori, än i en annan. Detta för att den ena kategorin värderas högre av kunden. En vara kan t.ex. få ett lägre värde om den placeras bland kategorin ”dip”, än bland kategorin ”Mexikansk mat”. Dessutom visar studien att konsumentens utvärdering, kan påverkas av tidigare exponering av produktklassen under shoppingturen. Detta medför att även butikens utseende kan leda till mer lyckosamma utvärderingar (Desrochers & Nelson 2006, s.363-364).

Teorins relevans: Graden av **involvering** bestäms av hur viktig konsumenten uppfattar produkten eller servicen. Konsumenters lojalitet till en viss butik hör ihop med nöjdhet som i sin tur kunde förutse att kunden blev lojal och återkom för att handla i butiken. Involveringen hör också ihop med **konsumentens beslutsprocess** (köpbeteende), som är olika vid planerade köp, delvis planerade köp och impulsköp. Detta kan även skilja sig mellan kunder i olika **marknadssegment**. Ett marknadssegment är en grupp kunder med liknande beteende. Genom att identifiera olika segment, kan företag skapa varor och tjänster som matchar kundernas behov. En vara kan få mer konsumentvärde i en **produktkategori** än en annan, därför att den ena kategorin värderas högre av kunden.

2.6 IT och affärskoncept

2.6.1 Effektiv konsumentrespons

Utvecklingen går idag mot en allt högre utnyttjandegrad av IT. Dels för att kommunicera mellan företag och dels för att skapa helt nya affärskoncept. Begreppet Efficient Consumer Response eller ECR introducerades i början av 1990-talet (Storhagen 2003, s. 239-240).

Ett stort och viktigt tillämpningsområde för ECR är att fånga upp faktisk information om försäljning, så kallad point-of-sales information eller POS. Denna information samlas vanligen in, genom användning av streckkoder på produkter, som läses av i kassan direkt i butiken, när en vara säljs. Genom att tillgodose producenten med denna typ av data, ges denne bättre förutsättningar, för att producera det faktiska behovet. Grunden för att ECR ska fungera är tankebanorna kring Supply Chain Management som är den logistiska möjliggöraren. Syftet med ECR är att snabbt kunna reagera längs hela försörjningskedjan, för att på så vis bedriva sin egen verksamhet effektivare. Men framförallt att bättre kunna tillgodose och gynna den faktiska försäljningen i butiksledet (Storhagen 2003, s. 242).

Göran Svensson har i en studie från 2002 studerat företagsfilosofin ECR. Traditionellt har återförsäljare och leverantörerna mest varit intresserade av sina egna affärsaktiviteter. De har inte arbetat mot ett ömsesidigt mål tillsammans i marknadskanalen. I synnerhet har man inte arbetat för den slutliga konsumenten. Numera är en holistisk inriktning viktig för att uppnå kostnadseffektivitet, produktivitet, konkurrenskraft och en god lönsamhet (Svensson 2002a, s.20).

ECR innefattar två delar: försörjnings- och efterfrågesidan. Försörjningssidan (supply management) avser återanskaffning medan efterfrågesidan (demand management) består av butikssortiment, promotion och produktintroduktion (Svensson 2002a, s.21).

Effektiv konsumentrespons	
Försörjningssidan	**Efterfrågesidan**
Återanskaffning	Butikssortiment
	Promotion
	Produktintroduktion

Figur 6, Två huvuddelar samt fyra strategier inom ECR (Svensson 2002a, s.21)

I studien har Svensson haft som mål att beskriva hinder och möjligheter vid införandet av ECR. I studien intervjuades 33 chefer inom detaljhandelsbranschen. De berättade om effekterna av de fyra strategierna. Detta efter att ha implementerat ECR och inkorporerat det i affärsaktiviteterna. I studien framkom belägg för att ECR ses som ett holistiskt koncept med kunden i fokus. ECR:s potential uppfattades generellt kunna öka försäljningen, sänka kostnaderna, öka lönsamheten och öka konkurrenskraften. Vad gäller en *effektiv återanskaffning,* ansåg de intervjuade cheferna, att de såg en stor potential för ökad omsättning, ökad servicenivå, minskat bundet kapital, minskade ledtider och minskat lager. De såg också att det skulle kunna öka produkternas färskhet, snabbheten i av- och pålastning samt i prognosarbetet. De såg också problem med Sveriges geografi, personalens motstånd till förändringar och brist på IT-kompetens (Svensson 2002a, ss.23-25).

För *effektiv promotion* sågs vinster med tillgång av point-of-sales information, en gemensam strävan för att få nöjda kunder och samverkan kring marknadsföring. Hinder till detta var bl.a. den mänskliga faktorn som mentala spärrar och konservativt tänkande, men även tekniska hinder som mindre aktuell point-of-sales information (Svensson 2002a, ss.25-26).

Vad gäller *effektivt butikssortiment* ansåg cheferna att det fanns flera potentialer som ett marknadsbaserat sortiment, borttagande av olönsamma varor, förbättrad analys av produktkategorier och borttagandet av likvärdiga artiklar. De såg en fördel i ökad kundattraktion, ökad lokal flexibilitet för kundernas önskemål och flexibilitet för demografiska förändringar. Dessutom ansåg man att det fanns möjlighet till förbättrad produktlansering, samt möjlighet att se vilka produkter som saknades genom en förbättrad sortimentsstrategi. Man såg också problem med tillvägagångssättet kring sortimentsval som organisatoriska skillnader, skilda affärstraditioner och risk för olagliga konstellationer av samarbete (Svensson 2002a, s.26).

Med avseende på *effektiv produktintroduktion* såg cheferna en potential till att effektivisera den, samt att uppnå en snabbare och flexiblare produktlansering. Dessutom ansågs den ge snabbare feedback och färre fellanseringar, genom en ökad tillgång av aktuell marknadsdata. Problem med denna del var t.ex. brist på point-of-sales data och motstånd att dela information (Svensson 2002a, s.26).

Göran Svensson hävdar i en annan artikel att den tidigare splittringen, mellan logistik och marknadsföring, har med supply chain managementtänkandet medfört en återintegrering. Vidare menar Svensson att ECR också kopplar ihop försörjningssidan med efterfrågesidan. Därmed införlivar ECR både logistik- och marknadsaktiviteter (Svensson 2002b, s.430).

2.6.2 Kategoristyrning

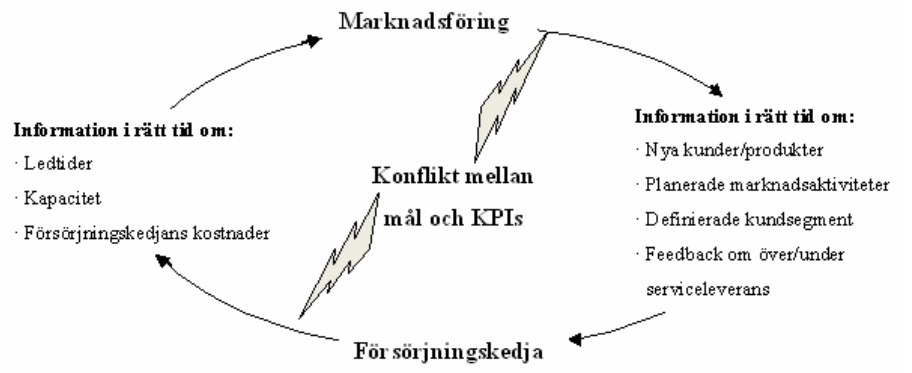
ECR har definierats som en affärsprocess där medlemmarna i en försäljningskanal, bedriver ett ömsesidigt samarbete för att skapa bättre värde till slutkunden. Målet nås genom att *både* försörjningssidan och försäljningssidan bidrar till att uppnå konkurrensfördelar för medlemmarna i kanalen. Det underliggande målet för försörjningsidan är att få ut varorna snabbare och enklare till kunden genom försörjningskanalen (supply chain). Försäljningssidans mål är att utnyttja kategoristyrning (category management, för att avgöra vilka varor som slutligen skall hamna på hyllorna i butiken (Dupre & Gruen 2004, s.444).

Kategoristyrning innebär ett strategiskt skifte i fokus av ledningens uppmärksamhet, från tillverkarnas varumärken till återförsäljarnas kategorier. En kategori avser en hanterbar grupp av produkter som konsumenter anser hör ihop eller som utgör substitut för att uppfylla konsumentens behov. Det ses också som en samlande affärsprocess, för både leverantörer och återförsäljare. Då syftet är att ge förbättrat resultat för båda, genom att fokusera på att leverera ökat kundvärde. Teorin om kategoristyrning hävdar att återförsäljarnas försäljning och vinst kommer att bli maximerad genom en optimal mix av varumärken. Kategoristyrning resulterar vanligtvis i att man tar bort varumärken som uppfattas som duplikat eller som inte säljer bra (Dupre & Gruen 2004, s.445).

I en finsk studie från 2006 framkom, att återförsäljarna ofta utser en kategorikapten som rådgör med dem, i beslutsprocessen av kategoristrategi. Kategorikaptenen som oftast är den största tillverkaren, utför detta uppdrag även åt de mindre tillverkarna. Enligt tillverkarna är det återförsäljarna som har makten i strategivalen. Större tillverkare har dock en hög andel av kontroll gällande kategoritaktik. Detta till skillnad från små tillverkare med liten marknadsandel som har liten kontroll över kategoribesluten (Lindblom & Olkkonen 2006, ss.491 – 493).

2.6.3 Demand Chain Management

Demand Chain Management (DCM) eller Demand Chain Leadership som det också kallas är en ny affärsmodell. DCM grundas på en djupgående marknadskunskap och måste manövreras så att det så effektivt som möjligt, möter kundernas behov. För att kunna nå målet om att ge ett överlägset kunderbjudande, måste ett tvärfunktionellt arbete inom en organisation komma till. Kundvärde skapas bäst genom integration mellan områden som man traditionellt inte kopplar samman med marknadsföring. Att alla inom en organisation skall ha kunden i fokus har länge varit ett mål, men i realiteten har det ändå inte varit så. Supply chain management, SCM, har växt i betydelse sedan 1990-talet. Synergin mellan SCM och marknadsföring har länge erkänts som ett överlägset konkurrensmedel. DCM innefattar både SCM och marknadsföring och har kunden som utgångspunkt. Detta synsätt ligger i linje med ECR som också betonar kopplingen mellan marknadsföring och försörjningskedja (Jüttner, Christopher & Baker 2007, ss.378-379).



Figur 7, Den arbetande relationen mellan marknadsföring och SCM (Jüttner, Christopher & Baker 2007, s.388)

DCM innefattar tre delar. Den första delen berör integrationen mellan efterfrågan och försörjningen. Den andra delen tar upp hanteringen mellan föregående del och kundsegmenten. Den tredje delen handlar om den sociala interaktionen, alltså arbetsrelationen mellan marknadsföring och försörjningskedjan (Jüttner, Christopher & Baker 2007, ss.383-388).

Teorins relevans: Utvecklingen går idag mot en allt **högre utnyttjandegrad av IT**, dels för att kommunicera mellan företag och dels för att skapa helt nya affärskoncept. ECR ses som ett holistiskt koncept med kunden i fokus. ECR kopplar samman försörjningssidan med efterfrågesidan och införlivar därmed både logistik- och marknadsaktiviteter. Införandet av ECR i affärsaktiviteterna ger ekonomiska fördelar som minskade kostnader och ökad

försäljning. Genom **kategoristyrning** har man gått från tillverkarnas varumärken till återförsäljarnas kategorier i syfte att ge förbättrat resultat för båda, genom att fokusera på att leverera ökat kundvärde**.** Det resulterar vanligtvis i att man tar bort varumärken som uppfattas som duplikat eller som inte säljer bra. Demand Chain Management berör den **tvärfunktionella** arbetsrelationen mellan marknadsföring och försörjningskedjan.

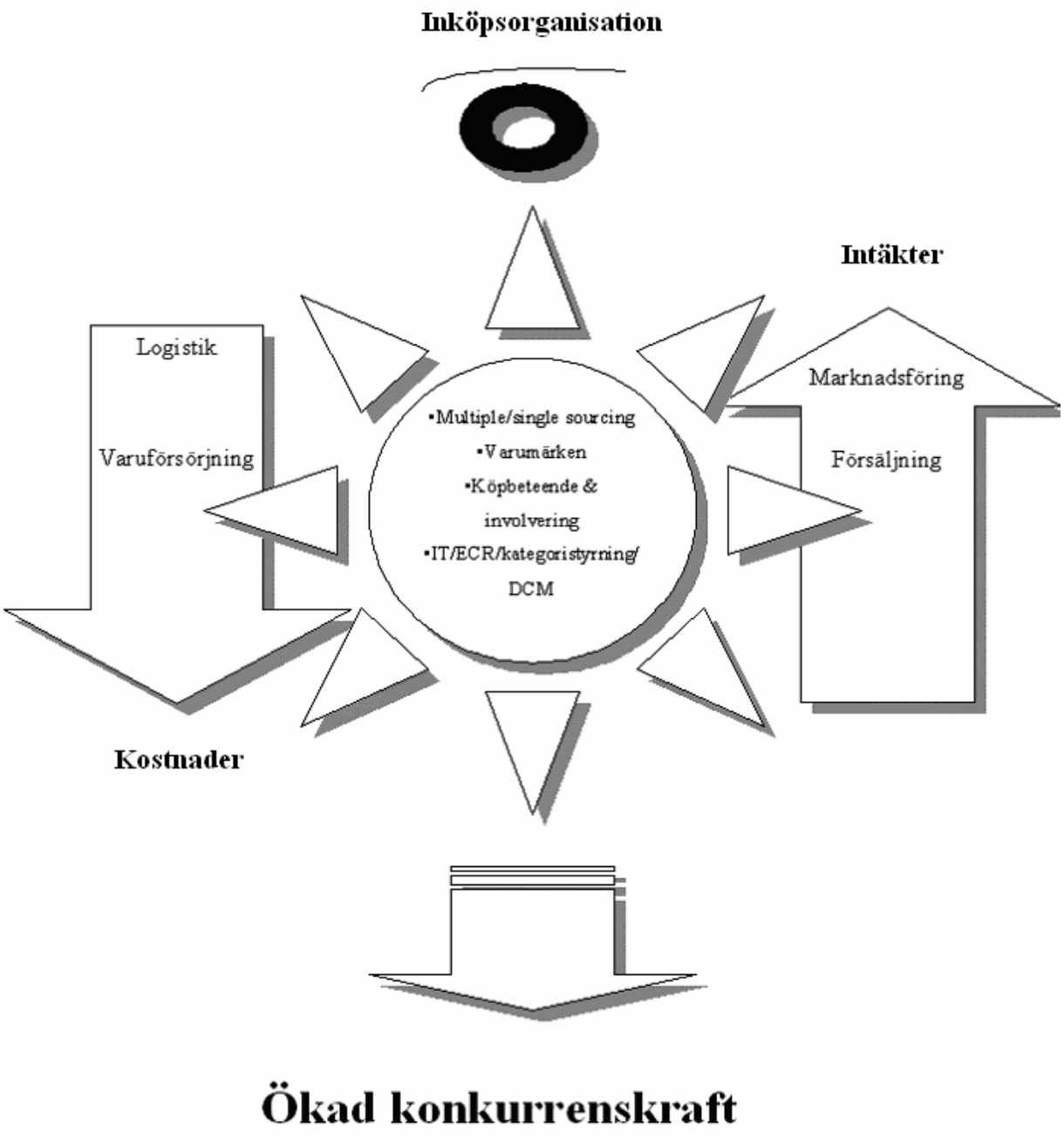
2.7 Teoretisk referensram

I teoridelen framkom några viktiga påståenden som påverkat vår inriktning av studien.

I teorin om multiple och single sourcing hävdar Lowson att *”Inköp har förändrats från att ha varit en administrativ roll, till en strategisk funktion för att uppnå konkurrensfördelar.”* (se sidan 17) Vidare framkom om DCM att *”För att kunna nå målet om att ge ett överlägset kunderbjudande, måste ett tvärfunktionellt arbete inom en organisation komma till.”* (se sidan 29)

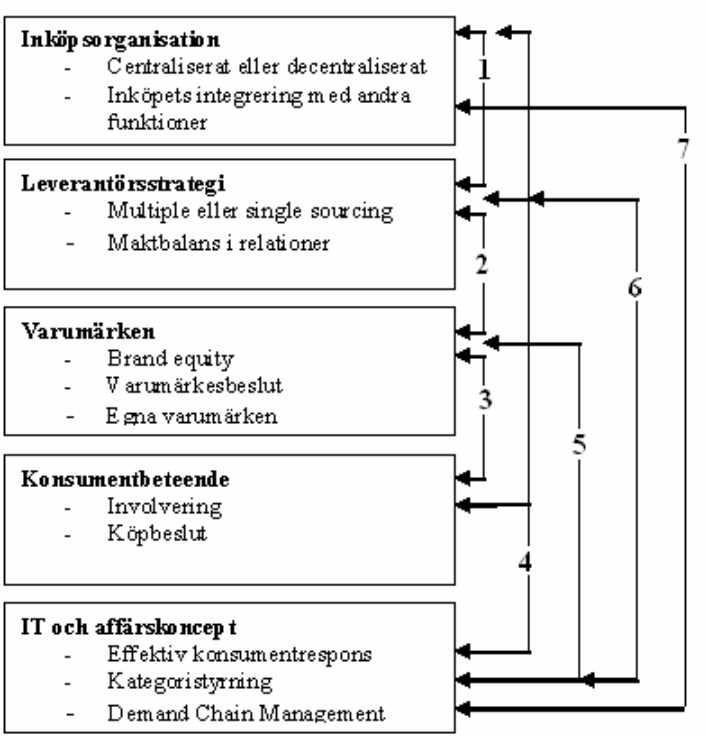
I konceptet kring ECR hävdar Svensson att *”ECR kopplar ihop försörjningssidan med efterfrågesidan. Därmed införlivar ECR både logistik- och marknadsaktiviteter.”* (se sidan 28) Vidare framgår det att *”ECR:s potential uppfattades kunna öka försäljningen, sänka kostnaderna, öka lönsamheten och öka konkurrenskraften”*. (se sidan 27)

Vi har utifrån detta sett inköpet som en strategisk funktion som bör arbeta tvärfunktionellt, för att kunna ge ett överlägset kunderbjudande. Då ECR innefattar en helhetssyn mellan logistik- och marknadsaktiviteter innebär det, att om man tillämpar ECR:s koncept, bör försörjningskedjan kunna sänka kostnader och försäljningen kunna öka omsättningen. På så sätt kan inköpet bidra till en ökad konkurrenskraft. I vår studie består försörjningskedjan av inköpets strategiska roll och förhandlingsposition gentemot leverantörerna. Försäljningen avser rätt inköp av rätt varor. Båda leden kan effektiviseras genom IT-användning.



Figur 8, Teoretisk syntes (Egen bearbetning)

Flertalet av de vetenskapliga artiklarna inbegriper flera teoriområden och är på så sätt starkt sammanflätade med varandra. Därför drar vi slutsatsen att de teoriområden vi valt, har hög relevans för studien. På nästa sida följer en översiktlig beskrivning hur de olika teorierna hör samman i vår studie.



Figur 9, Teoretisk syntes i detalj (Egen bearbetning)

1) Med en centraliserad inköpsverksamhet kan man koncentrera inköpet och få större inköpsvolymer. Det leder till en starkare förhandlingsposition, med bättre ekonomiska villkor (Gadde &Håkansson, se sidan 15). Inköpets förändrade roll till en strategisk funktion, har medfört ett djupare samarbete mellan köpare och säljare, vilket i sin tur minskat antalet leverantörer. (Lowson, se sidan 17)
2) Den stora fördelen med varumärken för producenten, är en källa till makt över återförsäljaren. Varumärket ger värde till både konsumenten och återförsäljaren. Situationen har komplicerats genom att återförsäljarna introducerat egna varumärken. Det har medfört ett konkurrensförhållande mellan producent och återförsäljare. (Webster, se sidan 20-21) Egna varumärken skapar differentiering för återförsäljaren och ger förhandlingskraft gentemot tillverkaren. (Draganska & Klapper, se sidan 18)
3) En konsument kan bli involverad i ett varumärke om personliga faktorer som självbild och hälsa spelar in. Vid hög involvering är det troligt att konsumenter planerar sina köp. Men denna planering kan dock påverkas av faktorer som butikens utseende, tidspress och marknadsföringsteknik. (Blackwell, Miniard & Engel se sidan 22-23)
4) ECR bygger på en holistisk syn för både försörjning och försäljning och införlivar både marknads- och logistikaktiviteter (Svensson, se sidan 26-28)
5) Fokus har flyttats från individuella varumärken till produktkategorier, vilket dessutom kan förbättras genom kunskaper i konsumentbeteende. (Desrochers & Nelson, se sidan 25)
6) Återförsäljarna utser ofta en kategorikapten, som ofta är den största tillverkaren, som rådgör med dem i valet av kategoristrategi. (Lindblom & Olkkonen, se sidan 28)
7) För att kunna nå målet om att ge ett överlägset kunderbjudande, måste ett tvärfunktionellt arbete inom en organisation komma till. Kundvärde skapas bäst genom integration mellan områden som man traditionellt inte kopplar samman med marknadsföring. Synergin mellan SCM och marknadsföring har länge erkänts som ett överlägset konkurrensmedel (Jüttner, Christopher & Baker, se sidan 29)

Uppsatsens mål: Syftet med denna studie är att analysera hur inköp används som strategi för att uppnå ökad konkurrenskraft på marknaden inom dagligvaruhandeln.

För att kunna svara på syftet har vi tagit fram variabler. Den beroende variabeln avser hur ökad konkurrenskraft kan uppnås. Det finns fyra oberoende variabler som kan påverka den: inköpets strategiska roll, förhandlingsposition gentemot leverantörer, inköp av rätt varor till rätt målgrupp och effektivisering med IT.

Huvudsaklig teori - *Tillhörande teori*	Oberoende variabeln x (orsak)	Beroende variabeln y (verkan)
Centraliserad eller decentraliserad inköpsorganisation - *Multiple/single sourcing* - *Demand Chain Mngmt*	Graden av inköpets strategiska roll för företaget	Ökad konkurrenskraft
Multiple eller single sourcing - *Kategoristyrning* - *Varumärkets värde*	Graden av förhandlingsposition gentemot leverantörer	
Varumärken, Konsumentbeteende och Involvering - *Kategoristyrning*	Graden av inköp av rätt varor till rätt målgrupp	
IT /ECR/Kategoristyrning/DCM	Graden av effektivisering genom IT	

Efter varje teoriområde har det relevanta med teorin med avseende på denna studie sammanfattats i teorins relevans. De viktiga faktorerna har markerats med fet stil. De oberoende variablerna har tagits fram ur teorierna, genom att från dem välja ut viktiga faktorer. Dessa faktorer har vi sedan överfört till mätbara variabler.

Uppsatsen första variabel: Graden av inköpets strategiska roll

Faktorer: centraliserad, samverkande roll (tvärfunktionell)

Variabel: Graden av inköpets strategiska roll för dagligvaruaktören.

Hög grad av inköpets strategiska roll kan minska företagets kostnader, men även öka omsättningen vilket leder till en konkurrensfördel.

Frågor till företagen: 3 - 7 (se bilaga)

Uppsatsens andra variabel: Graden av förhandlingsposition gentemot leverantörer

Faktorer: ”samarbete eller konflikt”, inköpsvolymens storlek, egna varumärken eller kända varumärken samt kategoristyrning

Variabel: Graden av förhandlingsposition som dagligvaruaktören har gentemot leverantörerna påverkar avtalsvillkoren.

Hög förhandlingsposition ger återförsäljaren bra ekonomiska villkor, vilket ger lägre kostnader och bättre konkurrenskraft.

Frågor till företagen: 8 - 14 (se bilaga)

Uppsatsens tredje variabel: Graden av inköp av rätt varor till rätt målgrupp

Faktorer: Anpassning till valda marknadssegment, kunskap om köpbeteende & involvering, varumärkets värde, egna varumärken och kategoristyrning.

Variabel: Graden av inköpets medverkan till inköp av rätt varor till rätt målgrupp.

Hög grad av inköpets medverkan till inköp av rätt varor till rätt målgrupp ger högre försäljning och därmed förbättrad konkurrenskraft.

Frågor till företagen: 15 - 22 (se bilaga)

Sekundära konsumentundersökningar: konsumtionsmönster, konsumenters val, varumärken, pris och regionala leverantörer

Uppsatsens fjärde variabel: Graden av effektivisering med IT

Faktor: IT-användning

Variabel: Graden av IT användning påverkar dagligvaruaktörens möjligheter till effektivisering.

Hög grad av IT användning kan effektivera ett företags verksamhet. Det kan användas strategiskt, för att uppnå kostnadsbesparingar och öka omsättningen, vilket är en konkurrensfördel.

Frågor till företagen: 23 - 26 (se bilaga)

3 Empirisk metod

I följande avsnitt presenteras valda metoder för studien. Dessutom ges motivering och tillvägagångssättet som studien utförts på. Slutligen redogörs för en kritisk granskning.

3.1 Forskningsansats

3.1.1 Vetenskapligt angreppssätt

Deduktion är att dra slutsatser från generella principer, alltså teorier, till konkreta företeelser. Generella påståenden testas med empiriska data (Johannessen & Tufte 2002, s. 35).

Vi har valt att använda oss av en deduktiv metod. Vi utgår från de teorier vi har valt och testar sedan hur dessa teorier stämmer överens med den inhämtade empirin. Till detta tar vi hjälp av den teoretiska referensramen som överskådligt visar hur empiri, analys och resultat strukturerats upp.

3.1.2 Metodiskt angreppssätt

Kvalitativ data består av intervjuer där forskaren ställer öppna frågor till respondenten (intervjupersonen). Detta inbjuder respondenten att formulera svaren själv. Det medför att forskaren lättare kan upptäcka förhållanden, som man inte tänkt på i förväg. Tolkningen är viktig, för att kunna sätta in företeelser i ett sammanhang. Dessutom kan forskaren kontinuerligt tolka och forma idéer under datainsamlingens gång. Den kunskap som kommer fram i form av tolkningar och förklaringar, kan sedan överföras till andra situationer och fenomen (Johannessen & Tufte 2002, s. 70-74).

Vi har valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt. Det har varit en grundförutsättning för att kunna genomföra studien. Då vi anser att den kvalitativa metoden ger ett större djup och meningssammanhang. Men även för att metoden är öppen för respondentens utläggningar. Det har medfört att vi har kunnat få fram fakta, orsakssamband och kunnat göra (om)tolkningar, som annars skulle varit omöjliga att åstadkomma.

Kvantitativ data i form av sekundärdata kan ge information om t.ex. marknadsstorlek, trender, konkurrenters aktiviteter och förändringar i ägarskap. Att samla in sådan information från primära undersökningar kan bli mycket dyrt och tidskrävande. Det finns dock några

begränsningar med sekundärdata. Trovärdigheten med uppgifterna är förknippade med vilken organisation som utförde studien och den organisationens tillförlitlighet. Vad var syftet med undersökningen, vem var sponsorn bakom studien, antalet respondenter och typen av dessa. Till detta kommer också jämförande problem som informationens trovärdighet, hur ofta den utförs, mängdenhet som används och andra skillnader t.ex. mellan olika länder (Wilson 2006, ss.54-60).

För att i studien kunna få svar på hur väl inköpsorganisationen lyckades köpa in rätt varor till rätt målgrupp behövdes ett flertal konsumentstudier. Vi valde studier avseende konsumenters köpmönster, deras val, attityder till varumärken och pris, samt åsikter om regionala leverantörer. Vi ansåg att sådana studier vara mycket svåra att genomföra eftersom det skulle krävas en mycket stor undersökning för att få tillförlitliga svar. Vi skulle också behöva selektera ut personer utifrån olika inkomstklasser, geografiska områden och åldrar. Vi fann det därför trovärdigare att använda sekundärdata. Sekundärdata fick vi fram genom att på Google söka på orden marknadsundersökning och konsumentundersökning i kombination med livsmedel, varumärke, pris och dagligvaror.

3.2 Undersökningsansats

3.2.1 Fallstudie

I en fallstudie är viktigt att forskaren får fram det unika och väsentliga. En fallstudie kan bestå av flera fall, om man vill få fram det unika med huvudfallet, genom att jämföra det med de andra fallen (Johannessen & Tufte 2002, ss. 56-57).

För att genomföra studien har vi valt tre företag inom dagligvarubranschen. Vi anser att fördelen med att välja flera företag är att få fram det gemensamma eller särskiljande dem emellan. Härav kan vi analysera olikheterna i deras strategier för att uppnå ökad konkurrenskraft. Vi kan också få fram möjliga orsaker till de olika strategivalen.

3.2.2 Semistrukturerad intervju

En semistrukturerad intervju innebär att forskaren har strukturerat upp frågor, som ska beröra ämnet som forskaren vill ha svar på. Intervjuaren är dock beredd på att vara flexibel i ordningsföljden, för att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om

ämnet. Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter (Denscombe 2000, s. 135).

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av den semistrukturerande intervjumetoden. Detta var särskilt viktigt, då dagligvarubranschen var ett nytt område för oss. Vi behövde den semistrukturerade intervjumetoden genom att intervjuerna på detta sätt blev en dialog, mellan oss och företagen. Eventuella oklarheter kunde snabbt redas ut. Respondenterna fick fri möjlighet att utveckla sina svar och fördjupa svaren på de frågor de själva ansåg som mest betydelsefulla. Frågorna baserade vi utifrån den bakgrundinformation och de teorier vi tagit fram. Före intervjuerna skickade vi över frågorna med e-post till respondenterna, för att de skulle kunna förbereda sig. Intervjuerna spelades in på bandspelare vilket underlättade vårt arbete med empirin. Dessutom skickade vi tillbaka de nedskrivna intervjusvaren med e-post, så att respondenterna fick möjlighet att kommentera uppgifterna. Intervjuerna pågick i drygt en timme med Reitan Servicehandel och Vi-butikerna. Intervjun med ICA tog en halvtimme.

Val av informanter görs vanligen medvetet, därför att de har något speciellt att bidra med, t.ex. att de har en särskild position (Denscombe 2000, s. 142).

Vi har valt att informanten skall vara inköpschef alternativt sortimentschef, eftersom det är denna funktion som har ansvaret för de centrala inköpen. Vi kontaktade ett flertal dagligvaruaktörer, vars huvudkontor ligger i Stockholm via e-post. Av de kontaktade företagen ställde Reitan Servicehandel, Vi-butikerna och ICA upp.

3.3 Metodkritik

3.3.1 Validitet

Validitet avser i vilken mån forskningsdata och metoder för att erhålla data anses korrekta, exakta och träffsäkra (Denscombe 2000, s. 283).

Genom att vi använde semistrukturerade intervjuer fanns det utrymme för respondenterna att ge synpunkter på sådant vi själva inte tänkt på och ge mer fullständiga svar. Vi anser därför att validiteten varit god för våra tre fallstudier i uppsatsen.

Vi inser dock att trovärdigheten kan ifrågasättas till det sekundära datamaterialet, beroende på vilken organisation som gjort studien. Handels utredningsinstitut gjorde studien om konsumenters köpmönster. Deras intresse ligger sannolikt på handelns sida. Studien om konsumenters val gjordes på uppdrag av Matvalet. Deras intresse kan sägas tillhöra kunderna. En dansk studie genomfördes i ett vetenskapligt forskningssyfte om konsumenters lojalitet till varumärken. Undersökningen genomfördes på uppdrag av ett professionellt marknadsundersökningsbolag. Det tyder på att studien varit objektiv. För den danska studien gjorde vi ett antagande att liknande resultat hade uppnåtts om studien gjorts i Sverige. ACNielsen som är ett marknadsundersökningsbolag. och. De gjorde en studie om hur konsumenter uppfattar handelns egna varumärkens. De arbetar mycket för livsmedelsbranschen, vilket kan tänkas påverka deras objektivitet.
SLU (Sveriges lantbrukuniversitet) var uppdragsgivare till undersökning om regionala leverantörer. Undersökningen skedde dock i samverkan med flera aktörer däribland ICA. Deras intresse torde vara att gynna de svenska bönderna som är leverantörer. SCB har genom försäljningsstatistik tagit fram information om livsmedelsförsäljningen. Den statistiken tror vi har hög trovärdighet eftersom det är en officiell statistik, framtagen av en central förvaltningsmyndighet..

Vi anser att studiens sekundärdata kan ifrågasättas, då det gäller dess trovärdighet. Vi har dock gjort bedömningen att validiteten för detta material ligger på en acceptabel nivå.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet avser undersökningens data. Reliabilitet är sannolikhetsgraden av att samma undersökningsresultat, skall kunna återfås av en annan forskare vid en ny undersökning (Johannessen & Tufte 2002, s.28). Intervjuaren, de specifika individerna som deltar och i vilket sammanhanget intervjun görs, är sådant som gör att objektiviteten i en intervju kan bli svår att uppnå. Detta är något som påverkar tillförlitligheten i det data som fås fram vid en intervju (Denscombe 2000, ss. 162-163).

Vi har i rollen som intervjuare kunnat påverka respondenternas svar så att tillförlitlighet kan ha influerats av oss som personer. Ljudinspelningen borde ha minskat risken för felaktig tolkning av data som kan påverka tillförlitligheten. Respondenterna fick dessutom läsa igenom och kommentera de sammanställda intervjusvaren. Vi vill hävda att studiens insamlingssätt och bearbetning för våra tre fallstudier har en hög tillförlitlighet. Dock har

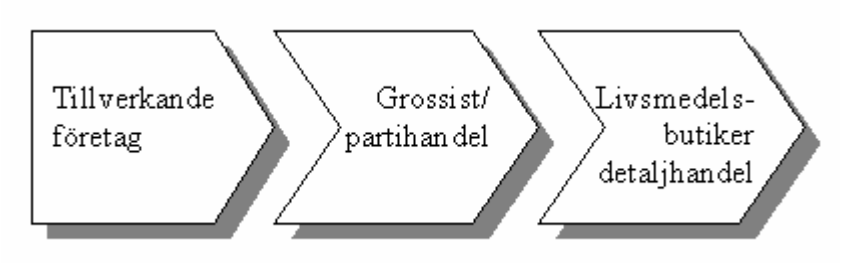
insamlad data en låg reliabilitet, då urvalsgruppen bara motsvarar en liten del branschen. Det går därför inte att generalisera studiens resultat. Sekundärdata i konsumentundersökningen kan anses ligga på en rimlig nivå, då det gäller undersökningen reliabilitet.

4 Bransch- och företagspresentation

I detta kapitel redogörs för fakta om dagligvarubranschen, samt en kortfattad företagspresentation.

4.1 Dagligvarubranschen

Dagligvaruhandeln brukar vanligtvis delas upp i tre led, se nedanstående figur.

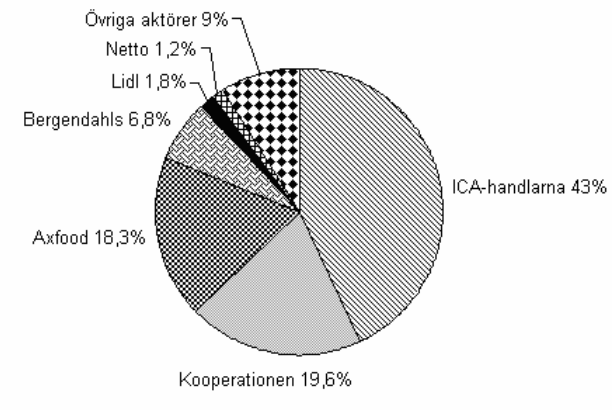


Figur 10, Försörjningskedja inom dagligvaruhandeln (Nordfält, 2004)

Tillverkarna är de som producerar varorna. Grossisten är traditionellt sett distributör och har stora lager som de fyller med varor de köpt upp från tillverkarna. Grossisten säljer sedan dessa varor vidare till detaljisterna. Detaljisterna är det sista ledet som har direkt kontakt med konsumenterna (Nordfält, 2004).

Leverantörsledet är starkt koncentrerat, det är vanligt att två till tre leverantörer svarat för 75 procent av försäljningsvärdet inom ett produktområde. Detta är dock något som börjat förändras, då detaljisternas förhandlingsstyrka mot leverantörerna stärkts. En anledning till detta är den ökade betydelsen av handelns egna märkesvaror (EMV). En annan orsak är den ökande internationella konkurrensen (Konkurrensverket 2006, ss. 96-97).

Inom dagligvarusektorn idag finns det fyra dominerande aktörer som tillsammans står för närmare 90 procent av marknaden. Figuren på nästa sida visar den procentuella fördelningen av marknadsandelarna inom svensk dagligvaruhandel.



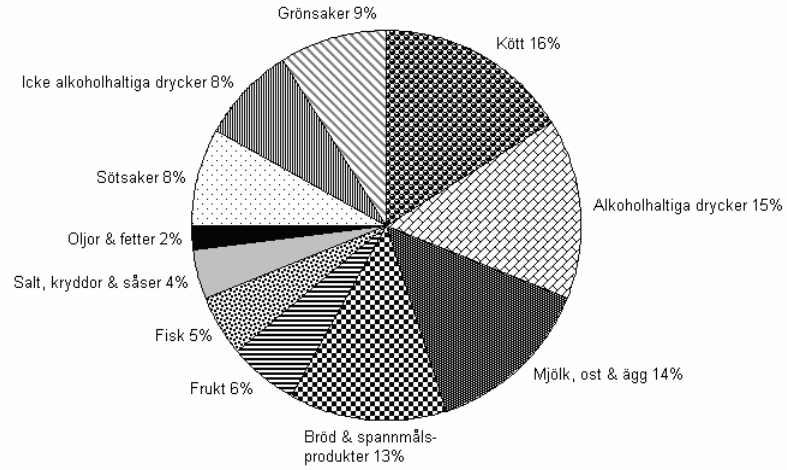
Figur 11, Marknadsandelar inom svensk dagligvaruhandel år 2005 (Konkurrensverket 2006, s. 92)

Som figuren visar är ICA den i särklass mest dominerande aktören. Även Axfood och Kooperationen har stora marknadsandelar. Den fjärde största aktören är BergendahlsGruppen. Deras marknadsandel närapå fördubblades när den tidigare butikskedjan Vivo bytte grossist från Axfood till Bergendahl. Bergendahl liksom Axfood har såväl helägda butiker som avtal med fristående handlare. I Bergendahls fall är dock andelen fristående handlare större än hos Axfood. Lidl och Netto är två stycken relativt nya lågpriskedjor på den svenska marknaden, som nu på allvar etablerat sig här. Netto ägs delvis av ICA. Bland de övriga aktörerna på marknaden bör Reitan nämnas som bl.a. driver koncepten 7-Eleven och Pressbyrån (Konkurrensverket 2006, ss. 92-94).

Försäljningen av livsmedel och alkoholfria drycker i butiker i Sverige uppgick till närmare 151 miljarder kronor år 2005. Räknar man in övriga dagligvaror såsom kemiskt tekniska produkter, hygienprodukter, dagstidningar blommor m.m., uppgick försäljningen till drygt 212 miljarder kronor. Detta motsvarade 8 procent av totala BNP det året eller närmare 17 procent av den privata konsumtionen. Sedan början av 1990-talet har priserna inom dagligvaruhandeln präglats av relativt sett lägre konsumentpriser. Detta beror på flera faktorer bl.a. sänkningen av momsen på livsmedel i början 1990-talet men även till följd av Sveriges EU inträde. Vilket har bidragit till en ökad konkurrens inom branschen. På senare tid har även omstruktureringen av marknaden mot färre och större butiker och ökande andel av lågprisbutiker bidragit till sjunkande relativpriser. Många butiker har dessutom etablerats utanför stadskärnorna, vilket även det bidragit till att priserna kunnat pressas ner ytterligare. År 2006 verkar denna trend dock hejdats upp, då prisnivån för livsmedel och alkoholfria drycker steg med 1,8 procent. Jämfört med prisgenomsnittet inom EU var dock Sveriges prisökning betydligt mindre, än för genomsnittet i EU som låg på fyra procent. Sverige som

tidigare hade höga snittpriser inom dagligvaruhandeln, ligger i dagsläget mycket närmare övriga EU länders snittpriser än tidigare (Konkurrensverket 2006, ss. 92-96).

Figuren nedan visar hur privatkonsumtionen för livsmedel var procentuellt fördelad år 2005 i Sverige, enligt nationalräkenskaperna (SCB 2005, s.279).



Figur 12, Privatkonsumtionen av livsmedel (SCB 2005 s.279)

4.2 Företagspresentation

4.2.1 Reitan Servicehandel

Reitan Servicehandel ingår i den norska koncernen Reitangruppen AS (Reitangruppen, 2006). Koncernen finns genom sina olika butiksprofiler etablerade i fem länder: Sverige, Norge, Danmark, Slovakien och Lettland. Pressbyrån tillsammans med 7-Eleven utgör Reitan Servicehandel Sverige AB. Denna gren av koncernen har som mål att vara Sveriges mest lönsamma och snabbast växande servicehandelsvaruhus (Pressbyrån).

De enskilda 7-Eleven butikerna drivs av självständiga handlare som på franchisebasis driver verksamheten. 7-Eleven som franchisegivare ansvarar dock för hyresavtal, marknadsföring, investeringar och ett antal andra administrativa tjänster för företagarens räkning. I Sverige finns i dagsläget totalt 73 stycken 7-Eleven butiker. Dessa finns i tre geografiska regioner: Stockholm, Göteborg och Öresund. En 7-Eleven butik har i genomsnitt 1 600 - 1 800 artiklar vilket tillgodoser den genomsnittlige konsumentens behov av dagligvaror, snabbmat och servicetjänster (7-Eleven). På liknande franchisebasis som för 7-Eleven, drivs de enskilda Pressbyråbutikerna. I landet finns det omkring 325 Pressbyråbutiker. Dessa omsätter årligen varor och tjänster för ca 4,9 miljarder kronor (Pressbyrån).

4.2.2 Vi-Butikerna

Vi-butikerna är en ekonomisk förening som ägs av fria handlare. Merparten av butikerna finns i Storstockholmsområdet. Föreningens köpmän företräds av ett kansli som stödjer föreningens fria handlare med avseende inköp, marknadsföring, butiksutveckling, kvalitet, hälsa, miljö, butiksekonomi och finansieringsfrågor. Föreningens butiker omsätter närmare 6 miljarder årligen. Det finns idag ca: 90 butiker som är kopplade till föreningen. Butikerna har ungefär en miljon kunder i veckan. Föreningens affärsidé bygger på tre viktiga grundstenar:

- Butikerna som ingår ägs av familjeföretagare/handlarentreprenörer.
- Butikerna är lokalt anpassade.
- Vi-butikerna ska sälja märkesvaror inga egna varumärken.

Föreningen har även en vision av att vara det bästa alternativet för fria handlare i Sverige.

Organisationen var före den 28 januari 2005 känd under namnet Vivo. Skälet till namnbytet var att man då bytte grossist från Axfood till familjeföretaget Bergendahls. Genom grossistbytet ansåg företaget att de fick större frihet att bedriva sin verksamhet enligt sin affärsidé. Detta eftersom grossistbytet gav dem en bättre möjlighet att erbjuda sina kunder märkesvaror till mer konkurrenskraftiga priser (Vi-butikerna).

4.2.3 ICA

ICA-handlarna är med sina omkring 1 400 butiker, den största aktören på den svenska marknaden. Alla ICA-handlare driver sina butiker som egna företagare (Svensk dagligvaruhandel). Butikerna är uppdelade i fyra profiler som är utformade på olika sätt, både storleksmässigt och sortiment mässigt (ICA årsredovisning 2006, s. 23).

ICA AB ägs till 40 procent av Hakon Invest och till 60 procent av nederländska Royal Ahold NV. ICA-koncernen finns i Sverige, Norge och i Baltikum. Lågpriskonceptet Netto ägs idag i Sverige till fem procent av ICA AB, resten av Dansk Supermarked. Hela koncernen omsatte år 2006 drygt 67 miljarder kronor. ICA Sverige AB omsatte år 2006 över 48 miljarder kronor. (ICA 2007a)

Företagets affärsidé för Sverige är att här vara det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider (ICA 2007b). ICA säljer förutom sina leverantörers varumärken även egna varumärken. Anledningen till detta är enligt ICA att de vill kunna sälja bra varor billigare (ICA 2007c).

5 Empiri

I detta kapitel redogörs först för de tre företagsintervjuerna och därefter de olika sekundära konsumentundersökningarna.

5.1 Företagsintervju med Reitan Servicehandel

Vilken befattning och roll har du i organisationen?

Stig Tornell[1] är inköpschef för Reitans Servicehandel och ingår i företagsledningen.

Hur ser organisationens ägarförhållanden ut?

Reitans Servicehandel är ett franschiseföretag och ingår i en norsk koncern Reitan Servicehandel AS. Varumärket 7-Eleven ägs av ett Japanskt bolag. Reitan har rätten att använda varumärket i Norden. Men jämför du 7-Eleven i USA med Sverige, så är skillnaden stor.

5.1.1 Inköpets strategiska roll

Hur är ert inköp organiserat? (centraliserat/decentraliserat)

Centralt på Reitans inköpsavdelning arbetar 14 personer med inköp. De inköp som görs från butikerna avropas utifrån centralt framförhandlade avtal mellan Reitan och leverantörerna. Detta sker p.g.a. att ju större volym desto bättre pris får man. Reitan har ungefär 150 leverantörer, vilket enligt Stig är ungefär lika många leverantörer som övriga aktörer på marknaden har. Inom dagligvaruhandeln och servicehandeln som 7-Eleven tillhör, delas vanligen de produkter och tjänster man säljer, upp i produktkategorier. Grunden för denna produktkategorisering är konsumenternas syn på, hur man klassificerar varor. Reitan har sex produktchefer, var och en är ansvarig för ungefär lika många leverantörer och storlek på omsättning. Inköpsorganisationen administrerar också butiksdatasystemen och säkerställer att produkterna ligger korrekt inlagda.

Är alla era inköp organiserade på samma sätt?

Ja, Reitan har en mycket centraliserad inköpsorganisation, eftersom det är volym som gäller gentemot leverantörerna. Större volym ger bättre priser.

Hur hanteras beställningar av varor till en butik?

Köpmannen beställer själv via handdator. Datorn genererar beställningspunkter med underlag från hur mycket som sålts tidigare. Den slutgiltiga beställningen sker dock manuellt. Hänsyn

[1] Tornell, Stig. Inköpschef på Reitan Servicehandel AB. Intervju 2007-04-03

måste också tas till planerade kampanjer. Kampanjer på t.ex. på kexchoklad drar ner försäljningen av andra varor.

Behöver du som inköpare ha kunskaper i marknadsföring?

Som inköpare inom detaljhandeln måste man till hälften vara marknadsförare. Man måste förstå konsumenternas köpbeteende och också hur de beter sig inne i butiken.

Medverkar inköpsorganisationen i sortimentsurval och produktlansering?

Ja, inköpsorganisationen är med. Formellt är det produktchefen som har ansvaret för nylansering och val av produkter. Men produktchefen rapporterar till inköpschefen och är därmed underställd inköpschefen.

5.1.2 Förhandlingsposition med leverantörerna

Hur väljer ni ut era leverantörer?

Leverantörer väljs utifrån rankinglistor från försäljningsdata. Att komma som ny dryckesleverantör är mycket svårt. Speciellt då Reitans koncept, går ut på att sälja kända varumärken och att kunderna skall känna igen sig oavsett vilken butik man besöker.

Har ni egna varumärken och i så fall varför?

Egna varumärken har ingen funktion i servicehandeln, därför att det inom denna sektor finns ett annat köpbeteende. Stig menar på, att den som handlar av dem, är på väg någonstans och har redan bestämt sig för, vad han eller hon vill ha. Kunden är ute efter kända varumärken. När det gäller fastfood som serveras direkt i butik finns det dock ett eget varumärke ”The Good Food”. På liknande vis säljer även bensinmackar fastfood.

Använder ni er av single eller multiple sourcing?

I den här branschen tar vi inte fram någon produkt, utan det finns naturligt klassificerade produkter som det egentligen är marknadsandelarna som styr. En servicehandelskedja utan Coca-Cola är det ingen idé med. För Coca-Cola finns det inget substitut. Är det Coca-Cola man ska ha i butik så är det dem man ska handla med. Eftersom butiksytan är väldigt begränsad är det viktigt med rätt varor i butik.

Utser ni kategorikaptener från leverantörerna för olika kategorigrupper?

Samtliga kategorigrupper har en kapten från leverantörerna.

Vem har störst makt i relationen, är det leverantörerna eller ni själva?

Leverantörerna har en stark maktposition. I och med att företaget använder sig av välkända varumärken, är de flesta leverantörerna Reitan använder, stora. Det råder dessutom en monopolliknande situation inom många varugrupper. Servicehandeln karaktäriseras av att de är små, i förhållande till de stora leverantörerna. Reitan arbetar med att försöka begränsa

antalet leverantörer. Samarbetet mellan Reitan, leverantörerna och grossisten fungerar dock bra.

Anlitar ni lokala leverantörer? Globala?

De lokala leverantörerna är få. Lokala leverantörer finns, exempel på sådana är leverantören för träblommor i Skåne och lokala leverantörer av semlor. Semlor måste p.g.a. av sin karaktär distribueras i nära anslutning till butik, därmed blir leverantörerna av semlor lokala. I övrigt så använder sig inte Reitan av några lokala leverantörer.

Använder ni direktdistribution eller sköter en grossist om alla leveranser?

Hela handeln bygger på att man inte har direktdistribution utan det är en grossist som tar hand om distributionen. Reitan anlitar Axfood som grossist. De är dominerande på marknaden och är dessutom inte bara en grossist utan också en konkurrent, då de även har egna livsmedelsbutiker. För Coca-Cola finns dock både direktdistribution och grossistdistribution. Glassdistributionen sköts av GB glass som tillhandahåller direktleverans direkt till butik. Detta sköts av GB glass av mycket speciella skäl, eftersom deras produkter är väldigt temperaturkänsliga. Mer och mer av distributionen sker genom grossisten Axfood, då allt färre leverantörer levererar till butik. Det förenklar verksamheten att använda sig av en grossist för Reitan. Den enskilda butiken behöver inte lägga ner så mycket tid på många varumottagningar och fakturabehandling. Hanteringen förenklas genom att använda sig av en grossist, som medför att varumottagningarna sker mer samlat.

5.1.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp

Hur väljer ni ut vilka varor ni köper in?

Produktinköpen grundar sig på anledningen, varför kunden handlar hos dem. Enligt denna strategi ska kunden känna igen sig, när de kommer till någon av företagets butiker. Då butikerna ofta är storleksmässigt begränsade, är det viktigt att just det kunderna efterfrågar finns i butiken. Därför består butikernas sortiment utav välkända och väletablerade varumärken. Enligt Stig rör sig den genomsnittlige kunden i deras butiker i en halv minut, innan de gör sitt slutgiltiga köpbeslut. Därför är alla butiker utformade på liknande sätt och utformningen är dessutom gjord, utifrån konsumenternas köpbeteende. Produktsortiment och produktplacering görs, utifrån företagets strategi. Desto snabbare butikens varor omsätts, desto bättre. Stig påpekar att Pressbyråns huvudsakliga kundgrupp är människor som befinner på resande fot eller är på väg någonstans.

Hur fyller ni en hylla med varor?

För att bestämma vilken plats en produkt får ha i relation till utrymmet i butik, används Spaceman, ett system från ACNielsen. Med hjälp av Planogram som ingår i Spaceman-familjen, görs en butiksstyrd planering grundat på kundbeteende och försäljningsstatistik. Syftet är att kunna optimera antalet produkter. När en ny butik planeras eller i samband med en renovering, planeras butikens yta efter varugrupp. Planeringen görs i detalj, t.ex. bestäms hur man fyller ett kylskåp med olika drycker, vad som skall stå högst upp, längst ner, vilka drycker som skall stå på den vänstra respektive högra sidan. Detta med tanke på att de flesta som köper är högerhänta.

Gör ni några konsumentundersökningar? Anlitar ni något bolag till detta?

Produktsortimentet väljs till stor del utefter ett rankingsystem. Statistik från företagets egna system, vägs ihop med data från ACNielsen, som är ett marknadsundersökningsbolag. Reitan lämnar ifrån sig försäljningsdata till dem som de sammanställer. De mäter kontinuerligt veckoprisdata. På så sätt får de t.ex. fram vilka 100 varor som ligger i topp. Varje produkt är rankad i ett system. Därigenom får man t.ex. fram vilka drycker som säljer bäst. Är det Coca-Cola som säljer bäst, måste man ha den drycken i butiken. Varje produkt segmenteras utifrån försäljningsstatistik, man fyller sedan hyllorna utifrån detta för att uppnå maximal omsättningshastighet. Reitan gör dessutom ett antal konsumentundersökningar varje år.

Gör ni era inköp utifrån olika konsumentgruppers krav? (kravmärkt, lågpris)

Någon medveten produktsortimentsstrategi riktad till olika demografiska grupper finns inte. Visserligen har 7-Eleven exotisk snabbmat, men detta är en följd av olika generella mattrender i samhället i stort. Deras kundgrupper har olika bakgrund men söker efter samma varor, köpbeteendet skiljer sig inte mycket åt i en snabbutik. Är du törstig, då spelar det ingen roll, vart du kommer ifrån. Däremot kan utbudet av t.ex. utländsk press variera i olika områden, till följd av den speciella lokala efterfrågan. I Skärholmen är tillhandahållandet av tjänsten Western Union viktigt, då många där utnyttjar tjänsten för att skicka pengar till anhöriga utomlands.

Väljer ni produktsortiment utifrån olika geografiska områden?

Produktsortimentet är till viss del geografiskt anpassat till den ort där den lokala butiken finns. Stig berättar att i södra Sverige är efterfrågan störst för Coca-Cola, då det gäller dryck, medan i Norrland är efterfrågan för Trocadero större. Därför har Trocadero en bättre hyllplacering i Norrland än i södra Sverige, där Trocadero inte ens finns i butik. Ett annat exempel är pressbyråernas försäljning av träblommor i Skåne, därför att man infört förbud mot att ha levande blommor på många sjukhusinrättningar.

Hur sker lansering av nya produkter?

Lansering av nya produkter styrs av tidsfönster som planerats in i förväg för hela livsmedelsbranschen. Det beror på att en lansering är förknippad med en stor administration. Reitan gör dock undantag mot dessa. Därför att de vill kunna ha en större flexibilitet och att de tycker det är roligt att vara först ut. Generellt är det så att när t.ex. en ny chokladkaka ska lanseras, så skall den finnas ute överallt samtidigt. Lanseringen av en ny produkt hanteras av inköparen och produktchefen i förhandling med leverantören och grossisten. Vid lansering av en ny produkt, behövs tid för administration och dessutom behöver den nya produkten tid på marknaden, för att slå igenom. Den nya produkten skall registreras i datasystemet med en mängd olika uppgifter. Detta görs centralt.

På vilket sätt skiljer ni er från andra dagligvarukedjor?

De är väldigt konceptstyrda, butikerna skall ha ett visst utseende, vilket ger fräschare butiker. Som köpman behöver du inte utveckla ditt sortiment. Du behöver heller inte utveckla eller investera i din butik. Detta gör Reitan koncernen. En 7-Eleven butik skall se likadan ut överallt. Företaget är också gärna ”first, best and only” och vill därför gärna vara först ut med elektroniska tjänster. Exempel på detta är försäljningen av SJ-biljetter och Western Union penningtransaktioner. Reitan var de första som sålde kontantkort till mobiltelefoner. Deras sena öppettider är en nisch framförallt inom storstadsområdena. Men det är inte längre den stora konkurrensfördel som det var för 10 år sedan. Nattförsäljningen är inte störst. Sedan några år tillbaka, har även de flesta livsmedelskedjor sena öppettider. Detsamma gäller för många bensinmackar, som numera också säljer mat.

Hur försöker ni skapa mervärde till era kunder?

Det skall vara bekvämt, enkelt och tydligt för kunderna. Det skall vara rätt produkter, vill kunden ha en Coca-Cola så skall det finnas. På så sätt ges mervärde till kunden.

Stig säger att folk som handlar hos dem är på väg någonstans, de har gått ner i tunnelbanan eller är på väg till jobbet. 7-Elevens kundgrupp är folk i farten. De använder sig inte av kundkort som livsmedelskedjorna, då deras kunder har ett annat köpbeteende. Kundlojalitet försöker 7-Eleven skapa genom att använda sig av kända varumärken och en välkänd butiksstruktur, så att kunden känner igen sig i vilken 7-Elevenbutik denne än handlar. På så vis vet kunden vad de får, när de handlar hos 7-Eleven.

5.1.4 Effektivisering genom IT

Använder ni ECR och i så fall vilka delar? (återanskaffning, produktintroduktion, promotion, butikssortiment)

Hela handeln bygger på ECR.

Vad är den största fördelen med IT?

Point-of-sales är hjärtat i verksamheten. Produktchefen administrerar produkterna och optimerar sortimentet. Försäljningen av en enskild produkt kan följas per minut för varje butik, men uppföljningen sker i realiteten dag för dag.

Hur används IT för att underlätta inköp?

Med hjälp av IT underlättas exempelvis fakturahanteringen. Fakturorna scannas in elektroniskt, så att köpmannen bara behöver godkänna dem elektroniskt. Det har medfört att pappershanteringen minskat avsevärt.

Är leverantörerna direktanslutna till era system? I så fall fyller leverantören själv på i butik när varorna håller på att ta slut?

Det finns ingen direkt IT-koppling till någon leverantör eller grossist för återanskaffning eftersom Reitan inte vill släppa någon försäljningsinformation till dem.

5.2 Företagsintervju med Vi-butikerna

Vilken befattning och roll har du i organisationen?

Eva Hultman[2] är inköp- och försäljningschef för Vi:s ekonomiska förening som är en stödorganisation till fria handlare.

Hur ser organisationens ägarförhållanden ut?

Vi-butikerna är en ekonomisk förening som ägs av fria handlare i Sverige. Varje butik är ett eget privatägt företag. För butikerna finns ett kansli som stödjer dem med funktioner för bl.a. inköp och marknadsföring. Kansliet består av 40 personer. Styrelsen består av förtroendevalda och är på så sätt en väldigt demokratisk organisation. De har olika forum, en marknadskommitté och ett marknadsråd, som lägger upp planer för nästa år. De består av handlare som beslutar om vilka marknadsaktiviteter och priskampanjer som skall genomföras. Det är viktigt att alla skall vara nöjda med besluten.

5.2.1 Inköpets strategiska roll

Hur är ert inköp organiserat? (centraliserat/decentraliserat)

Vi:s ekonomiska förening hjälper till att teckna avtal med centrala leverantörer, samt att teckna avtal för matextrakampanjer och andra marknadsaktiviteter. De har centrala avtal, men inte med alla leverantörer. Butikerna kan förhandla till sig extrarabatter, men det gäller bara de största butikerna. Avtalen skrivs med leverantörerna och dessutom skrivs ett separat avtal

[2] Hultman, Eva. Inköps- och försäljningschef på Vi:s ekonomiska förening. Intervju 2007-04-20

med Vi:s grossist Bergendahls. Leverantörsavtalen får alla butiker del av liksom kampanjrabatterna. Avtalet med grossisten är ett distributionsavtal som avser levererad volym. Grossisten är inte inbladad i avtalen med leverantörerna. De har dock ett samarbete med Bergendahl om utbildning och t.ex. allergiprodukter. Målsättningen är att få in mer under centrala avtal genom att få större volymer, berättar Eva vidare. Men det måste ske på frivillig basis, ingen handlare skall tvingas in. Ungefär 60 procent av inköpen styrs centralt. Det är en nackdel att inte kunna lova leverantören volymer eller ett långsiktigt kontrakt, men det beror på att inga butiker velat förpliktiga sig och lova volymer. De har i år börjat förhandla om garantivolym för några kampanjer och då har volymen kvoterats ut på butikerna. Det har gått väldigt bra, har någon butik fått för mycket, har någon annan butik kunnat ta det som är över.

Är alla era inköp organiserade på samma sätt?

Vi:s idé handlar mycket om entreprenörskap. Butikerna är lokalt anpassade och handlarna kan fritt välja leverantörer och handla utan centrala avtal, eftersom de styr sitt sortiment själva. Däremot måste de följa marknadsprogrammet.

Hur hanteras beställningar av varor till en butik?

Handlarna kan välja egna leverantörer men de skall följa Vi:s marknadsprogram. De köper också in de produkter som Vi annonserar om. Butikerna beställer själva in varorna, vad de skall ha, när de skall ha dem och hur mycket. Någon IT-koppling till leverantörerna finns inte. Det beror på leverantören hur det hanteras, t.ex. används dosa till Bergendahl medan man ringer eller faxar till andra. Det är dock administrativt krävande. Allt den centrala stödfunktionen kan göra för att förenkla för butikerna är bra. Därför undersöker de nu möjligheten att använda ett datasystem för att kunna göra *en* gemensam beställning, på *ett* sätt oavsett leverantör. Det är inte alltid Bergendahl som levererar, 1/3 går via dem. Ibland kör leverantörerna ut själva som Arla, alla bryggerierna och Scan.

Behöver du som inköpare ha kunskaper i marknadsföring?

Eva anser att det är en fördel om en inköpare har kunskaper i marknadsföring men alla behöver inte ha det. Eva har en bakgrund som marknadsförare. Hon säger också att ”Det vi köper in, skall vi också sälja”. Det är viktigt att förstå hur konsumenten tänker, att ha konsumentinsikt.

Medverkar inköpsorganisationen i sortimentsurval och produktlansering?

Inköpsavdelningen är med vid produktlanseringen och får det presenterat för sig. Om de är tveksamma till produkter, presenteras de för marknadskommittén med förtroendevalda handlare, som får säga vad de tycker. En ny produkt från t.ex. Kelda behöver inte godkännas, de kommer in. Lanseringsfönster gäller för hela branschen.

5.2.2 Förhandlingsposition med leverantörerna

Hur väljer ni ut era leverantörer?

Eva berättar att urvalet av leverantörer för centrala avtal styrs beroende på en stor volym. Leverantörerna måste följa de regler som Vi har för livsmedelshantering. Det är svårare att teckna centrala avtal om frukt & grönt och bröd. Då handlarna sedan länge samarbetar med lokala leverantörer. Det finns ingen önskan om centralt samarbete för dessa varor. Butikerna har mycket kontakt med lokala leverantörer, det kan vara en liten äggleverantör eller gårdar som levererar kött. Handlarna har ett stort eget kontaktnät. Det handlar om entreprenörskap, handlarna driver sin butik utifrån de kunder man har lokalt.

Har ni egna varumärken och i så fall varför?

Nej, Vi har inga egna varumärken. De har valt att inte ha det, utan arbetar istället utifrån mångfalden och leverantörernas varumärken.

Använder ni er av single eller multiple sourcing?

Vi har väldigt mycket multiple sourcing. Men här går man inte ut centralt och säger att så får ni inte göra. Eva berättar att de har startat ett kategoriarbete och att de har utarbetat åtta kategorier. De har anställt en person som skall arbeta med detta. De håller på att gå igenom vilka leverantörer butikerna har och man har väldigt långa svansar. 80/20–regeln stämmer nästan jämt, dvs. att 20 procent av leverantörerna står för 80 procent av omsättningen. Målet är att minska antalet artiklar. De går igenom kategorierna och ser vad det är som säljer i butiken, vad som säljer på marknaden och vad som är hyllvärmare. Detta för att maximera volymen på färre leverantörer, för att sedan kunna förhandla fram bättre priser. Fokus är naturligtvis på vad det är som säljer. De genomför sedan detta i tre-fyra testbutiker i varje kategori. Detta innebär också ett arbete med att få butikerna att förstå att man inte behöver alla produkter.

Utser ni kategorikaptener från leverantörerna för olika kategorigrupper?

De arbetar nära ihop med leverantörerna, den som är kategorikapten måste ta ett ansvar för att göra det bästa i kategorin. Den som Vi väljer som kategorikapten är inte alltid den leverantör som säljer mest, det kan vara nummer två. Leverantören får inte bara göra det som är bäst för dem själva utan för hela kategorin, alltså även för konkurrenterna. Leverantörerna gör mycket jobb åt Vi. Men det är Vi som i slutänden godkänner kategoristyrningen, annars får de göra om det. Leverantörerna får inte gynna sig själva, eftersom det kommer att leda till att de andra leverantörerna blir upprörda. När Vi är klara med testet samlas alla för beslut och bestämmer att nu jobbar butikerna på detta sätt. Syftet med kategoristyrning är att samla volymer där

lönsamheten ligger, men att alltid lämna utrymme för lokalanpassning. Planeringen görs också utifrån att butikerna kan ha olika inriktning, de kan vara lågprisinriktade eller färskvaruinriktade eller ha olika storleksklass. Inom t.ex. papperskategorin, har butikerna väldigt mycket lågprisartikelnummer som står för liten del av försäljning. De har ungefär lika många finare papper med högre försäljning och högre vinst. Det betyder att man behöver mer utrymme för finare papper. Eva menar att butikerna inte behöver fler varianter och att det finns undersökningar som visar, att genom att rensa bort artiklar och ge storsäljarna mer utrymme, uppnår butiken en större försäljning. Det blir enklare för kunderna att se vad som finns. Det finns alltså mycket att vinna på sortimentsminskning.

Vem har störst makt i relationen, är det leverantörerna eller ni själva?

Om Vi-butikerna hade kunnat samla inköpsvolymerna, skulle de få bättre avtal. Eftersom inga enskilda handlare vill binda sig, så går det inte lova leverantören några inköpsvolymer.

Anlitar ni lokala leverantörer? Globala?

Vi använder bådadera.

Använder ni direktdistribution eller sköter grossisten om alla leveranser?

Vi använder bådadera.

5.2.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp

Hur väljer ni ut vilka varor ni köper in?

Varorna som köps in, väljs ut med utgångspunkt från försäljningen. Förutom det tittar man på vad som kommer och man samlar in inspiration. De har även börjat jobba med erfarenhetsutbyte med lokala leverantörer. Butikerna gillar lokal anpassning och man bjuder in leverantörer med intressanta artiklar och försöker sedan sy ihop detta till ett paket.

Hur fyller ni en hylla med varor?

När de testar, arbetar de med Planogram, då får man fram ett schema över hur hyllan skall se ut, artikel för artikel. Planogram är specifikt för en butik. Stratogram är enklare och mer schematiskt, det visar att i den här delen så skall du t.ex. ha 50cl dricka. De gör en analys utifrån hur kunden rör sig i butiken. Det som är mest impulsinriktat skall komma först i butiksströmmen och det som står på inköpslistan skall komma sist i butiken. Då kan man utifrån ”50cl dricka” bestämma att så här mycket Coca-Cola skall butiken ha utifrån försäljningen. Eller i den här butiken med den här storleken på frysdisk, skall 40 procent vara färdigmat och då kan man mäta upp, hur mycket som utgör 40 procent. Sen får varje leverantör inom sin hylla, bestämma hur de skall ha artiklarna. Hyllan skall vara så lönsam som möjligt, så att det i butikerna finns varor som butiken tjänar mest på och har bäst

omsättning på. Det är ACNielsen som inom Spaceman-familjen har programvara för Planogram och Stratogram.

Gör ni några konsumentundersökningar? Anlitar ni något bolag till detta?

Vi anlitar sällan något marknadsundersökningsbolag. Det har de inte budget till. Däremot gör leverantörerna många marknadsundersökningar. När Vi gör kategoristyrningen är det deras marknadsundersökningar som det baseras på. Vi förser ACNielsen med försäljningsdata. ACNielsen tar ett urval av butiker och räknar upp det till en Sverigemarknad. De grupperar utifrån dem som kedja och butiksyta. Det data de får tillbaka från ACNielsen gäller hela branschen och inte bara för Vi. Eva berättar att de får ett urval av information men inte djupdykningar på alla kategorier. ACNielsen säljer en mycket mer detaljerad information till leverantörerna. Men man kan inte söka på en enskild butik, det är alltför känsligt. Det man får fram är att vissa varor går bra i jämförelse med de andra kedjorna.

Gör ni era inköp utifrån olika konsumentgruppers krav? (kravmärkt, lågpris)

Det måste man göra, det ligger i begreppet av entreprenörskapet. Ja, inköp grundar sig på konsumenterna. I ett område där en butik ligger, kan det finnas mycket barnfamiljer, medan det i ett annat område, finns mycket pensionärer eller invandrare. Det styrs inte centralt utan det känner den lokala handlaren till.

Väljer ni produktsortiment utifrån olika geografiska områden?

Vi:s idé är att vara geografiska, så det blir olika produktsortiment i olika områden. Det kan vara mycket lokala varor.

Hur sker lansering av nya produkter?

Leverantörerna presenterar nya produkter för oss och Bergendahl. Det butikerna själva köper, måste de lägga in i systemet, medan artiklar som godkänts centralt läggs in härifrån. Vi bestämmer om det skall in i sortimentet. Skall varan grossistlevereras, måste Bergendahl också föra in dem. Är det små volymer, skall det inte hanteras centralt. Butikerna är egna företagare och leverantörerna kontaktar de enskilda butikerna.

På vilket sätt skiljer ni er från andra dagligvarukedjor?

Vi har bara kända varumärken och handlarna är egna entreprenörer.

Hur försöker ni skapa mervärde till era kunder?

Vi skapar mervärde till kunderna genom den lokala förankringen, det skall kännas att detta är en butik för dig. Handlaren äger sin butik och är engagerad i den.

5.2.4 Effektivisering genom IT

Använder ni ECR och i så fall vilka delar? (återanskaffning, produktintroduktion, promotion, butikssortiment)

Eva berättar att de arbetar mycket med kategorihantering som är en del av ECR. Hon berättar vidare att det på 90-talet fanns en god tanke, att när kunden handlar i affären så får leverantören veta det direkt. Det är väldigt svårt att få det att flyta så logistiskt. Hela flödet skulle gynna konsumenten i slutskedet. Eva var på en massa föredrag, men ingen pratade om vad konsumenterna egentligen vann på det. Vi har ingen automatisk IT-koppling för återanskaffning. Den största fördelen med ECR är butikssortiment, alltså kategoristyrningen. Det innebär en jättefördel, man tittar på lönsamheten och gör det utifrån ett konsumentperspektiv.

Vad är den största fördelen med IT?

IT ger enorma fördelar.

Hur används IT för att underlätta inköp?

Eva berättar att de håller på och tittar på ett system som skall göra det lättare att göra den manuella beställningen. När kunderna handlar, registreras det i ett system och den försäljningsdatan används internt. Försäljningen registreras på butiken och dessutom registreras det på den kund som handlar med Vi:s kort. I förlängningen kan man tänka sig autoorder, men det är ett långt steg och en dyr investering. Det finns mycket att göra IT-mässigt för att förenkla. Fakturahantering sker idag på papper, inte elektroniskt, men de kommer säkert dit. Men mycket beror på att det i grunden är fria handlare. De är inte så datavana men de måste in i den världen, det är ju lättare med yngre personer.

Är leverantörerna direktanslutna till era system? I så fall fyller leverantören själv på i butik när varorna håller på att ta slut?

Leverantörerna är inte direktanslutna och kan därför inte fylla på med automatik, när varorna håller på att ta slut. En del av de stora butikerna har plockhjälp för t.ex. mejerivaror. Vi har inga centrala avtal om det, utan det är den enskilda handlaren som styr det.

5.3 Företagsintervju med ICA

Vilken befattning och roll har du i organisationen?

Joachim Cederblad[3] är sortimentsdirektör på ICA AB.

Hur ser organisationens ägarförhållanden ut?

[3] Cederblad, Joachim. Sortimentsdirektör på ICA AB. Intervju 2007-05-15

ICA AB ägs till 60 procent av ICA Ahold och 40 procent av ICA-handlarna. De enskilda ICA-butikerna ägs av den enskilda köpmannen.

5.3.1 Inköpets strategiska roll

Hur är ert inköp organiserat? (centraliserat/decentraliserat)

ICA har en ny organisation med tre huvuddelar: färskvaror Sverige, färskvaror Norge och kolonialvaror för hela Norden. Kolonialvaror avser torra livsmedel.

Är alla era inköp organiserade på samma sätt?

ICA har tidigare haft en helt nordisk organisation. De har dock valt att gå tillbaka till en lokal anpassning. Numera är det är en nordisk organisation som hanterar inköpen för kolonialvaror. Den nordiska organisationen är lokaliserad i Solna. De egna märkesvarorna EMV hanteras i samarbete med Ahold. ICA ha en separat organisation som hanterar Non-food, dvs. hem och fritid. 70 procent av inköpen hanteras centralt.

Hur hanteras beställningar av varor till en butik?

ICA använder sig av AOB, d.v.s. automatisk orderbeställning. När lagernivån i butik går under en viss nivå, skickas en automatisk order till ICA:s centrallager. När motsvarande sker på ICA:s centrallager, skickas en automatisk order till leverantören. Denna order går via EDI, genom att ICA utväxlar data med leverantörerna. Det är få leverantörer som har direktleverans, det är endast mejeri, drycker och bröd. Huvudleveranserna till butikerna hanteras av ICA.

Behöver du som inköpare ha kunskaper i marknadsföring?

En inköpare är en affärsman som inte bara kan titta på priset utan på helheten. På ICA finns en sortimentsdirektör och en inköpsdirektör. Inköpschefen har ett funktionellt ansvar och ser till att alla jobbar på samma sätt. Rent organisatoriskt är sortimentsdirektör och inköpsdirektören likställda.

Medverkar inköpsorganisationen i sortimentsurval och produktlansering?

Ja, det sker i ett samspel mellan sortiment och inköp, där de tillsammans bedömer helheten av bredare respektive smalare sortiment.

5.3.2 Förhandlingsposition med leverantörerna

Hur väljer ni ut era leverantörer?

Leverantörerna väljs utifrån ICA:s fyra kundgrupper, se vidare frågan ”Hur väljer ni ut vilka varor ni köper in”.

Har ni egna varumärken och i så fall varför?

Det finns fyra skäl till att ICA har egna varumärken. Det första skälet att konsumenten får produkten till samma kvalité men till ett bättre pris. Det andra skälet är att lönsamheten ökar i butikerna, de får bättre marginal. Det tredje skälet är att ICA får en insyn i hur värdekedjan är utformad. Genom att analysera kedjan, kom ICA t.ex. fram till att en leverantör av färska kryddor i kruka, hade högre distributionskostnader till ICA:s lager, än om ICA själva skötte transporten. Det fjärde skälet är att differentiera sig från andra butiker. Alla butiker kan sälja kända varor men bara ICA kan sälja ICA Gott liv.

Använder ni er av single eller multiple sourcing?

ICA har ingen sådan uttalad strategi. Joachim menar, att ska man ha kända varumärken kan dessa bara köpas in från en tillverkare. Det finns ju inte flera leverantörer att välja bland. Däremot för inköp av EMV produkter används multiple sourcing, framförallt görs detta för råvarubaserade varor då multiple sourcing används för att täcka variationer i säsongen.

Utser ni kategorikaptener från leverantörerna för olika kategorigrupper?

ICA har inga leverantörer som är kategorikaptener. De har istället denna roll själva genom sina kategorichefer.

Vem har störst makt i relationen, är det leverantörerna eller ni själva?

På 1980- och 90-talen hade leverantörerna all makt. Nu när kedjorna är mer integrerade så kan de påverka mer. Detaljisterna har gått från att inte ha någon makt alls till att ha mer makt. Nu håller det på att stabilisera sig till någonstans mittemellan. Maktpositionen beror väldigt mycket på hur starka varumärken leverantörerna har. Har leverantören ett starkt varumärke som kunderna kräver, då är ICA:s möjlighet att påverka marginell.

Anlitar ni lokala leverantörer? Globala?

Det beror på vilket sortimentsutbud du skall ha, många av de stora leverantörerna är globala, som Coca-Cola, Kellogs, Procter & Gamble och Unilever. ICA gör inget urval mellan global eller lokal leverantör, utan granskar istället vilka varor de vill ha. Däremot har ICA ett speciellt projekt nu, där de ser till lokala leverantörer. De vet att varje ICA butik i snitt har sju – åtta lokala leverantörer. Det kan vara en leverantör av alltifrån tomater till någon charkartikel. ICA vill hjälpa ett antal lokala leverantörer att blir regionala leverantörer. De levererar sedan till ett av ICA:s regionala lager. Den lokala ICA-handlaren kan själv teckna egna avtal med leverantörer. De stora mängderna av varorna hanteras dock via de centrala avtalen. Men det skiljer sig mellan olika produktkategorier, som mejeri eller charkvaror. Där är en större andel lokalt framförhandlat än centralt.

Använder ni direktdistribution eller sköter grossisten om alla leveranser?

ICA sköter som grossist själv distributionen till butik. Allt större andel av distributionen till butik, kommer att gå via ICA. För t.ex. drycker kommer ICA i framtiden att hantera distributionen själva.

5.3.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp

Hur väljer ni ut vilka varor ni köper in?

ICA delar upp sina kunder i fyra olika huvudgrupper nämligen barnfamilj som är basen, matglada, prisjägare och de som är hälso- & ekologiskt intresserade. Dessa fyra typer av konsumentgrupper delas in i en matris. Matrisen används för att ICA skall se hur de bäst möter de olika kundgruppernas behov. ICA har aldrig haft så mycket varor i en butik som nu. Tio år tillbaks i tiden fanns det inte alls så mycket varor i butik som nu.

Hur fyller ni en hylla med varor?

När man skall fylla en hylla börjar man alltid med kategorin och dess roll, om det är rutin- eller profileringskategori. Därefter fyller man på utefter olika kundsegment och slutligen varumärken. Som planeringsverktyg används Spaceman.

Gör ni några konsumentundersökningar? Anlitar ni något bolag till detta?

De har en kunddatabas som hör ihop med ICA:s kundkort. Varje butik gör en kundundersökning fyra gånger om året, där de frågar hur nöjda kunderna är. De anlitar även marknadsundersökningsbolag, men de tycker att de själva är bra på detta.

Gör ni era inköp utifrån olika konsumentgruppers krav? (kravmärkt, lågpris)

Ja, de gör sina inköp utifrån de fyra konsumentgrupper, de har delat in i sin matris.

Väljer ni produktsortiment utifrån olika geografiska områden?

Det är den lokala köpmannens beslut. Kunderna i Skåne dricker Zoega, i Gävle vill de ha Gevalia och i Värmland Löfbergs lila. Det finns ingen annan kedja som har så stor lokal anpassning som ICA. I genomsnitt har varje enskild ICA butik sju-åtta lokala leverantörer.

Hur sker lansering av nya produkter?

Det är de kategoriansvariga som hanterar detta utifrån den kundmatris som ICA har. Det är de som gör bedömningen om produkterna är intressanta.

På vilket sätt skiljer ni er från andra dagligvarukedjor?

Den stora skillnaden är den lokala förankringen, att handlarna kan ta många lokala beslut.

Hur försöker ni skapa mervärde till era kunder?

ICA försöker skapa mervärde genom att ha ett bra och brett sortiment, attraktiva butiker och ett bra läge på butikerna.

5.3.4 Effektivisering genom IT

Använder ni ECR och i så fall vilka delar? (återanskaffning, produktintroduktion, promotion, butikssortiment)

Joachim Cederblad är vice ordförande för ECR Sverige som är en branschorganisation inom dagligvaruhandeln. Naturligtvis använder ICA ECR, då det bidrar till att minska kostnaderna i försörjningskedjan och att öka försäljningen i försäljningskedjan.

Vad är den största fördelen med IT?

ICA har 10 miljoner kunder i veckan. Det är omöjligt att hantera denna ström av varor utan ett effektivt IT stöd.

Hur används IT för att underlätta inköp?

ICA använder på många sätt IT för att underlätta inköpen. En IT lösning används för att jämföra priser. När den enskilda handlaren gör beställningar, är det automatiserat om ICA levererar. Men om det är lokala leverantörer sker det manuellt. ICA använder också EDI, för att skicka beställningar på varor till leverantörerna.

Är leverantörerna direktanslutna till era system? I så fall fyller leverantören själv på i butik när varorna håller på att ta slut?

Ja, om det är leverantörer som ICA har centrala avtal med. Leverantörerna fyller på med varor i ICA:s lager, medan ICA fyller på i butikerna.

5.4 Konsumentundersökning

5.4.1 Konsumtionsmönster

En studie om konsumtionsmönster slutfördes 2004 av Handelns utredningsinstitut. Undersökningen genomfördes i Motala, Trollhättan, Västerås och Östersund och i tre stadsdelar i Stockholm: Årsta, Gröndal och Björkhagen. De utvalda städerna valdes för att uppnå god representativitet tillsammans med socioekonomiska bakgrundsdata om hushållen. Materialet har samlats in med hjälp av postenkäter till individer/hushåll. Total skickades 3900 försändelser ut och svarsfrekvensen var 57 procent, vilket är en tillfredsställande nivå (Svensson, T. 2004, s.5).

I fråga om *butikskategorier* har alla hushåll i materialet angett hur de gör sina inköp i A-butiken som motsvarar huvudbutiken. Ungefär 90 procent av hushållen använder också en B-butik, och cirka 68 procent använder dessutom en C-butik. Detta innebär att det med all sannolikhet finns hushåll som använder fler än tre dagligvarubutiker, för att göra sina inköp.

Av enkättekniska skäl begränsas datainsamlingen till att gälla tre butiker (Svensson, T. 2004, s.10).

När det gäller *inköpsfrekvens* har drygt 45 procent av hushållen angett att de oftast handlar två till fyra gånger per månad i A-butiken. Frekvensfördelningen når sin topp vid tolv inköp per månad eller tre inköp per vecka. Kompletteringsbutikerna används betydligt mindre ofta. Den största andelen av hushållen använder B-butiken fyra gånger per månad och C-butiken två till tre gånger per månad. I genomsnitt blir det 16,4 inköp per månad och butikstyp. En ovanlig företeelse är storinköp för en längre tids förbrukning, som kompletteras med mindre inköp mellan storinköpen (Svensson, T. 2004, ss.10-11).

Det finns stora skillnader i *inköpsvolym och värde,* mellan den butik som används för de huvudsakliga inköpen och de två kompletteringsbutikerna. För A-butiken gör den största andelen av hushållen sina inköp på cirka 2 500 kronor per månad. För B- och C-butiken återfinns den största andelen av hushållen vid inköp på 200-300 kronor per månad. Ett hushåll i toppen, köper cirka tio gånger mer dagligvaror i A-butiken, än i de två kompletteringsbutikerna tillsammans. Men det finns ”svansar” som består av de hushåll som avviker, från det dominerande inköpsbeteendet (Svensson, T. 2004, s.12).

I enkäten finns dessa *ärendetyper*: enskilt ärende, i kombination med pendling till arbete eller studier, i samband med andra inköp, i samband med andra ärenden och ”annat” som utgör en restpost. Den största andelen av hushållen gör inköpen av dagligvaror som enskilt ärende i alla tre butikstyper. Detta gäller särskilt för de huvudsakliga inköpen i A-butiken. Sedan är tendensen att kombinationsärenden ökar betydligt, när det rör sig om kompletterande inköp i B och C-butiker. Den näst mest vanliga ärendekombinationen, är att köpa dagligvaror i samband med arbets- eller studiependling. För B-butikernas del, är det nästan en lika stor andel av hushållen, som gör inköpen i samband med resor från/till arbete eller studier, som gör inköpen som enskilt ärende. En intressant företeelse är att hushållen oftast väljer kompletteringsbutiker, som ligger i närheten av den egna bostaden. Den höga andelen av inköp i samband med pendling innebär att inköpen utförs i slutet av pendlingen från arbetsplatsen till bostaden vid arbetsdagens slut (Svensson, T. 2004, ss.12-13).

5.4.2 Konsumenters val

Marknadsundersökningsbolaget Ipsos genomförde år 2005 en undersökning om konsumenters medvetna val och hinder för att göra detta. Beställare av undersökningen var organisationen Matvalet. Studien gjordes dels med en kvalitativ ansats i form av fem djupintervjuer, med olika typer av konsumenter i varierande livssituationer i Storstockholmsområdet. Utifrån dessa fem djupintervjuer, följdes studien upp med hjälp av en kvantitativ undersökning. Den kvantitativa undersökningen bestod av en Internetmätning då totalt 500 personer tillfrågades. Urvalet var slumpmässigt fördelat mellan åldrarna 15-65 år. Utifrån de kvalitativa djupintervjuerna valdes fem livsmedelskategorier ut. Dessa var: kyckling, köttfärs, fiskpinnar eller liknande fiskprodukter, äpplen och till sist fruktyoghurt. 100 personer tillfrågades om vad de ansågs stämma bäst för varje livsmedelskategori. Totalt tillfrågades därför 500 personer, då undersökningen innefattade fem livsmedelskategorier (von Perner & Celén 2005, ss. 10-11).

På frågan om vad som var viktigt då konsumenten gör sitt val, svarade 77 procent att det var viktigt att produkten var prisvärd. 70 procent svarade att hälsoaspekten var viktig då de gjorde sitt val. Total sett tyckte 56 procent av de tillfrågade att ursprunget på en vara var viktigt. Denna siffra var dock betydligt högre för varugrupperna köttfärs och kyckling, 80 respektive 70 procent tyckte att ursprunget var viktigt för dessa kategorier. Att det var viktigt att produkten var miljövänlig, tyckte totalt 54 procent. När det gällde den etiska aspekten d.v.s. om det är viktigt att produkten är producerad på ett ansvarsfullt sätt, svarade 51 procent att detta var viktigt. På frågan om det var viktigt vilken gård den producerade varan kom ifrån, svarade totalt sätt endast 29 procent att detta var viktigt (von Perner & Celén 2005. s. 13).

I undersökningen framkom vidare, att då det gällde *information* om varan, fanns det vissa brister. Kunderna uppfattade att det fanns tillräcklig information om varorna då det gällde pris och ursprung. Den informationen fick det bästa omdömet. Däremot fanns missnöje avseende informationen som miljövänlighet, hälsa och etik. (von Perner & Celén 2005. s. 13).

På frågan om konsumenternas uppfattning om EMV överensstämmer med deras önskemål, var det främst förväntan på priset som uppfylldes. På frågorna avseende EMV, uppgav 32 procent av respondenterna, att de inte hade någon uppfattning. Det kan jämföras med 1-15 procent på de övriga frågorna (von Perner & Celén 2005. s. 24).

5.4.3 Varumärken

I en dansk studie från 2006 utvärderades konsumenters lojalitet till varumärken. Tre varugrupper valdes ut, styckat kött, marmelad och öl. De utsågs efter konsultation med COOP. Konsumenter som handlade på Kvickly (tillhör COOP), Føtex, Aldi, Fakta och Netto tillfrågades. Själva konsumentundersökningen utfördes hösten 2003 av ett professionellt marknadsundersökningsbolag. De ringde först upp 1 005 hushåll varav 773 svarade på den enkät som skickades ut. Urvalet av konsumenter i undersökningen grundade sig på fyra kriterier. Kriterierna var: att respondenten var den person som gjorde huvuddelen av inköpen till hushållet, respondenten handlade på en av de utvalda livsmedelskedjorna åtminstone en gång i månaden, den svarande handlade minst två av de utvalda produktkategorierna varje månad, respondenten var villig att ställa upp, på både telefonförfrågningen och enkätstudien. (Juhl et al 2006, s.335).

Resultatet blev tudelat. Om de konkurrerande varorna ansågs ganska lika, som för styckat kött, så var andelen ”mest föredragna märket” ganska lågt. De flesta angav att de inte hade något favoritmärke. När kunderna ansåg att det fanns stora skillnader, som med marmelad och öl, blev utfallet ett annat. För marmelad angav 70 procent, att de föredrog ett visst märke och för öl 40 procent (Juhl et al 2006, s.336).

I en undersökning som gjordes av ACNielsen 2005, intervjuades 21 100 personer i 38 länder i Europa, Nordamerika, Latinamerika, Sydafrika och Asien. De intervjuade tillfrågades om vad de ansåg om handelns egna varumärken, som alternativ till andra märken, då det gällde kvalité, prisvärdhet, förpackning och positionering (ACNielsen, 2005).

För Sveriges del visade det sig att hela 74 procent av de tillfrågade, ansåg handelns egna varumärken, som ett ”gott alternativ” till andra dagligvarumärken. Vad folk tyckte om EMV kontra vanliga dagligvarumärken, skiljde sig, beroende på vilken kategori av varor det gällde. Undersökningen visade också att beroende på hur lång exponeringstiden varit för EMV så varierade uppfattningen om dessa. Desto längre exponeringstiden varit för en viss produktkategori, desto positivare uppfattning hade folk om dessa (ACNielsen, 2005).

5.4.4 Regionala leverantörer

Marknadsanalysbolaget Ipsos-Eureka genomförde vintern 2003/2004 en undersökning om lokal och regional mat. Detta gjordes på uppdrag av SLU (Sveriges Lantbruksuniversitet) i

samverkan med Hushållningssällskapet, LRF, Axfood, ICA samt regionerna Dalarna, Värmland, Östergötland, Gotland, Halland och Kronoberg. Först gjordes en kvalitativ konsumentstudie med fem fokusgrupper. Detta för att få ett underlag till det kvantitativa formuläret. Därefter gjordes en kvantitativ konsumentstudie i Dalarna, Gotland, Halland, Kronoberg, Stockholm, Värmland och Östergötland. Man genomförde 250 telefonintervjuer per län och 500 rikstäckande intervjuer, sammanlagt 2 250 intervjuer. Målgruppen var alla mellan 20 och 55 år som regelbundet handlar livsmedel. Intervjun pågick i genomsnitt i 12 minuter och svarsfrekvensen var 62 procent (SLU 2004, s.5).

Den första frågan som respondenterna fick, var att svara på *hur viktiga olika egenskaper är* vid inköp av livsmedel. Frågan ställdes innan de fick veta att studien handlade om lokal och regional mat. Det absolut viktigaste, för 97 procent av respondenterna, var att maten smakar bra. Drygt hälften, 56 procent, angav att det är viktigt att den producerats i Sverige. Att det var viktigt att varan närproducerats angav 26 procent. Den lägsta andelen, 22 procent angav att det var viktigt att varan kommer från en mindre producent. Deltagarna i Stockholm hade svårt att förhålla sig till begreppet lokal mat. Det kändes främmande och de ifrågasatte relevansen när man bor i en stor stad (SLU 2004, s.6).

En produkt består av både *funktionella och emotionella egenskaper*. I studien framkom att stora och kända varumärkena värderas av konsumenterna utifrån produktkvalitet som t.ex. att det är välkänt på marknaden, god smak, acceptabelt pris, kontinuitet, kvalitet. Det ger mervärde i form av säkerhet i fråga om kunskap, hantering, livsmedelshygien och ursprung. En vara från en mindre lokal producent värderas däremot utifrån emotionella egenskaper. Om konsumenten har möjlighet att köpa en unik produkt, som tillverkas på ett sätt som sammanfaller med konsumentens värderingar, kan produktens kvalitet komma i andra hand. Om kvalitén skiftar, smaken varierar eller varan är dyrare, blir snarast en positiv egenskap (SLU 2004, s.8).

På Gotland uppger 99 procent av alla konsumenter, att de *någon* gång köper regional mat, medan Stockholm har den lägsta andelen med 71 procent. De som aldrig *köper regional mat*, förklarar detta med att det är svårt att avgöra om maten är regional eller inte. Ett annat argument är att den regionala maten, inte finns i den butik man vanligtvis handlar i. De allra flesta (84 procent) köper den regionala maten i den vanliga livsmedelsbutiken, en betydligt mindre del (11 procent) köper den på torget och den lägsta andelen i saluhall (4 procent). Det

största intresset för att köpa regionalt, gäller kött/chark (59 procent) och grönsaker (44 procent). Efterfrågan på lokalt odlad frukt är större än utbudet (SLU 2004, s.9).

När det gäller frågan om *varumärken* gillas inte varumärken som Mamma Scan, Familjen Dafgård eller Frödinge ostkaka, ur aspekten regionala, när dessa stora etablerade varumärken bara försöker ge sken av att vara regionala. En påse skeppsskorpor från en producent på Lidingö väcker indignation, när det visar sig av innehållsförteckningen, att skorporna är tillverkade i Västerbotten. Däremot uppskattas stora företag om de är lokala och därmed är en viktig aktör i det egna närsamhället, t.ex. finns sympati för Cloetta i Motala (SLU 2004, s.10).

Kännedom om lokala varumärken varierar starkt. I riksundersökningen kan 48 procent spontant nämna ett regionalt varumärke, högst bland de deltagande regionerna är Dalarna (72 procent) och lägst Stockholm (34 procent). Det går att bygga starka lokala varumärken, i Dalarna nämner spontant 24 procent Siljans Chark och efter erinran säger sig 97 procent känna till företaget (SLU 2004, s.10).

5.4.5 Pris

I en undersökning som gjordes av SCB 2005 presenterades försäljningen av livsmedel i Sverige. Undersökningen innefattade företag som är verksamma inom detaljhandeln, samt företag som driver bensinstationer. Undersökningen visade att livsmedelsförsäljningen ökat med 2,6 procent eller 4,3 miljarder kronor. Detta var den största ökningen sedan 2002. De enda varugrupperna där försäljningen minskat, var för mejerivaror och spritdrycker. De pressade priserna tros vara det som bidragit till denna utveckling. En stor ökning av försäljning av ekologiska varor skedde också. Försäljningsökningen det året var hela 40 procent gentemot året innan (SCB 2006, ss.1-5).

6 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin gentemot den teoretiska referensramen.

6.1 Inköpets strategiska roll

6.1.1 Reitan Servicehandel

Reitan Servicehandel är ett sammanhållet företag med en VD som styr bolaget. Reitan har en central inköpsfunktion, detta för att kunna förhandla fram centrala avtal, eftersom större volym ger bättre ekonomiska avtalsvillkor. Varje enskild köpman gör dock avrop, från de centrala avtalen vid beställningar till butik. Vår uppfattning är att företagets inköp har en mycket **central** roll. Inköpschefen ingår i företagets ledning och har dessutom en **tvärfunktionell** roll, då kunskap i marknadsföring också krävs, för att kunna medverka i sortimentsurval och produktlansering. Det tolkar vi som att inköpet har en viktig strategisk roll för företaget. Det är en konkurrensfördel.

6.1.2 Vi-butikerna

Vi-butikerna är en ekonomisk förening som ägs av fria handlare i Sverige. Varje butik är ett privatägt företag. De enskilda butikerna använder den ekonomiska föreningen som en stödfunktion för sin verksamhet. Det innebär att Vi-butikerna inte är ett sammanhållet företag, med en VD som styr över företaget. Det måste enligt vår åsikt, leda till att besluten tas nedifrån och upp. Tillskillnad från ett sammanhållet företag, där besluten tas uppifrån och ned. Detta anser vi, får följder för inköpets verksamhet. Endast 60 procent av inköpen styrs centralt. Handlarna kan fritt välja egna leverantörer och gör uppenbarligen så i 40 procent av inköpen. Vi-butikerna håller dock på att arbeta med att styra upp antalet leverantörer och målsättningen är att få in mer under centrala avtal för att kunna pressa priserna. Vi uppfattar detta som att inköpet har en mindre **central** funktion. Vår åsikt är att det då blir mycket viktigt för inköpsorganisationen, att få handlarnas förtroende att kunna sköta mer av avtalen centralt, för att minska företagets kostnader. Vidare har det framkommit att det är en fördel, om en inköpare har kunskaper i marknadsföring, eftersom ”det vi köper in, skall vi också sälja”. Detta uppfattar vi som att de har en **tvärfunktionell** roll i företaget. Vi tror inte att inköpet har en så stor strategisk funktion roll för företaget då det är en stödorganisation.

6.1.3 ICA

ICA har tidigare haft en nordisk inköpsorganisation, men har nyligen förlagt inköp av färskvaror till respektive land. Vi anser att ICA har en **centraliserad** inköpsorganisation. På ICA sker ett samspel mellan sortiments- och inköpsorganisationen, då de tillsammans bedömer helheten av sortimentet. Detta tolkar vi som att ICA:s inköpsorganisation har ett **tvärfunktionellt** samarbete med andra avdelningar. Sammantaget anser vi, att inköpsorganisationen har en stor strategisk funktion för företaget. Det är en konkurrensfördel.

6.2 Förhandlingsposition med leverantörerna

6.2.1 Reitan Servicehandel

Reitan använder sig inte, i någon egentlig bemärkelse av egna varumärken. Vi tror det beror på att deras affärsidé är att kunden skall känna igen sig och att kunden är i farten och därmed söker efter **kända varumärken**. Leverantörerna väljs utifrån rankinglistor från försäljningen. Eftersom Reitan använder sig utav kända varumärken, befinner sig en del av leverantörerna i en monopolliknande situation, genom att de har starka varumärken. Reitan är ett litet företag och vi tror därför att **inköpsvolymens storlek** är mindre. Det tror vi leder till ett sämre förhandlingsläge i förhållande till leverantörerna. Detta trots att samtliga avtal med leverantörerna tecknas centralt. Reitan utser kategorikaptener från leverantörerna som hjälper till med **kategoristyrningen**. Det tolkar vi som att de har ett **fördjupat samarbete** med vissa leverantörer. Vi uppfattar därför Reitans förhandlingsposition som liten gentemot leverantörerna.

6.2.2 Vi-butikerna

Vi-butikerna har valt att inte använda egna varumärken. Det tolkar vi som att de istället valt att sälja **kända varumärken,** då det ger återförsäljaren draghjälp. Eftersom kunderna efterfrågar kända varumärken och leverantörerna gör egen reklam för sina produkter. De är dessutom en ekonomisk förening och har knappast, enligt vår mening, den ekonomiska möjligheten att investera i egna varumärken.

De enskilda butikerna kan ha bra och upparbetade kontakter med lokala leverantörer, som man dock inte har centrala avtal med. Vi-butikerna har väldigt mycket multiple sourcing, eftersom de inte centralt får styra butikerna. Vilket enligt vår åsikt inte leder till något fördjupat samarbete. Kriteriet för att välja ut leverantörer för centrala avtal, är ifall de köper in

stora volymer. Det är 60 procent av inköpsvolymerna som förhandlas centralt. Det skulle nog kunna bli mer. Vi-butikerna arbetar med att försöka minska antalet leverantörer och istället samla större volymer på färre leverantörer, för att uppnå en starkare förhandlingsposition. Vi tror sammantaget att de inte har så stora **inköpsvolymer**. De tar hjälp av kategorikaptener från leverantörerna för **kategoristyrning** av varusortimentet. Leverantörerna gör mycket jobb åt Vi-butikerna på detta sätt. Vi uppfattar det som att de har ett **fördjupat samarbete** med några utvalda leverantörer.

Ur en helhetssynpunkt anser vi att de har en mindre stark förhandlingsposition, eftersom de inte arbetar så mycket centralt och därför inte kan samla ihop stora volymer.

6.2.3 ICA

Maktpositionen beror väldigt mycket på, om leverantören har kända varumärken, eftersom ICA:s möjlighet att påverka är liten i de fallen. Vår uppfattning till varför ICA använder sig av **kända varumärken**, är att kunderna efterfrågar det och att det dessutom ger ICA draghjälp med reklam. ICA har egna varumärken och då använder man multiple sourcing, men mest för att kunna täcka in säsongsvariationer. ICA uppger själv att de har egna varumärken av fyra huvudskäl. Ett av skälen är att användning av EMV ger bättre marginaler, ett annat är att de genom sina egna varumärken, ges en större möjlighet att profilera sig. Vi tolkar detta som ICA är en tillräckligt stor aktör, för att själva kunna bygga upp nödvändiga leverantörskontakter för **EMV**. De har också den ekonomiska styrkan att profilera egna varor.

Genom att ICA är ett stort företag har de fått större makt gentemot leverantörerna. ICA utser inga leverantörer som kategorikaptener och har i den aspekten inget fördjupat samarbete med leverantörerna. Däremot anser vi att ICA har ett **fördjupat samarbete** med de leverantörer som man skickar autoordrar till. Detta är nog en dyr och långsiktig investering.

ICA väljer leverantörer utifrån de fyra kundgrupperna. De centrala avtalen avser 70 procent av inköpen och inköpsfunktionen är delvis på nordisk nivå. ICA-butiker finns över hela landet och det är ett mycket stort företag. Det uppfattar vi som att ICA får ihop **stora inköpsvolymer**. Vi tolkar ovanstående som att ICA kan hålla en självständig och stark ställning i förhållandet till sina leverantörer. Vi anser att detta ställningstagande, ger ICA en stark förhandlingsposition till leverantörerna. Det är en konkurrensfördel.

6.3 Inköp av rätt varor till rätt målgrupp

6.3.1 Reitan Servicehandel

Reitans kundsegment är människor på ”språng”, på väg någonstans. Någon produktsortimentsstrategi riktad till olika demografiska grupper finns knappast inte och produktsortimentet är bara till viss grad lokalanpassad. Nattöpppet är en nisch framförallt i storstäderna. Vi anser att Reitan inriktar sig mot ett tydligt **marknadssegment** för människor på språng och erbjuder generösa öppettider, genom konceptet 7-Eleven. Vi tolkar det som att Reitan har ett mycket gott grepp om varför kunderna kommer till dem och handlar.

Reitan använder egen försäljningsstatistik, vilket vägs ihop med data från ACNielsen och dessutom gör de olika kundundersökningar. Lansering av nya produkter sker i tidsfönster som planerats in i förväg för hela branschen. Butikerna är utformade utifrån konsumenternas köpbeteende. Vi anser därför att de har stor kunskap om kundernas **köpbeteende.**

Reitan gör mycket detaljerade hyllplaneringar utifrån kundernas köpbeteende. Det medför att Reitan vill ha butiker med ett visst utseende, så att kunderna alltid skall känna igen sig. För t.ex. kategorin drycker, placerar man de varor som säljer bäst, högst upp till höger i kylskåpet. Anledningen till detta är att man vet, att majoriteten av konsumenterna är högerhänta och att de varor som säljer bäst, syns bäst om de är placerade högst upp. Vi tolkar detta som att Reitan genom sin **kategoristyrning,** får fram ett optimalt butikssortiment.

Produktinköpen grundar sig på varför kunderna handlar hos dem. Reitan köper in kända varumärken, eftersom kunderna efterfrågar det, då de har bråttom och snabbt vill hitta varorna. Vi anser att Reitan medvetet använder sig av **kända varumärken** för att locka till sig kunder.

Reitan vill särskilja sig från andra kedjor genom att butikerna skall se likadana ut och de är gärna ”first-best-and-only”. Reitan är mycket konceptstyrda och vi tror detta beror på att Reitan vill bygga upp en lojalitet kring sina två koncept, 7-Eleven och Pressbyrån. De vill också framstå som enkla och tydliga för kunderna. Vi tror att de därigenom att de vill skapa en **involvering** hos kunderna.

Vi anser att när Reitan gör sina inköp har de mycket goda kunskaper, om varför kunderna kommer till dem och handlar. Det är en konkurrensfördel.

6.3.2 Vi-butikerna

Inköpen görs utifrån olika kundgruppers krav, det ligger i begreppet entreprenörskap. Produktsortimentet utgörs därför av många lokala varor, det är Vi-butikernas affärsidé. Leverantörerna presenterar nya produkter centralt men de har kontakt även med de enskilda butikerna. Vi-butikerna ger mervärde till kunderna, genom den lokala förankringen. Vi uppfattar detta som att de inriktar sig mot ett **marknadssegment,** som efterfrågar butiker med ett lokalt sortiment och med en unik prägel.

Varorna väljs ut med utgångspunkt från den egna försäljningsstatistiken och med material från ACNielsen. Däremot ha de inte budget till egna kundundersökningar. Leverantörerna gör dock många marknadsundersökningar. Vi hävdar att de på så sätt har en god förståelse för kundernas **köpbeteende**. Vi tror att det också beror på handlarnas entreprenörskap och deras goda lokala förankring.

Vi-butikerna gör en analys över hur kunden rör sig i butik, det som kunden har planerar att köpa in, placerar man längst in i butiken. Det som är de mest impulsartade varorna, placeras främst i butiken. Därefter sker en detaljerad analys på kategorinivå med hjälp av försäljningsstatistik. Sedan får leverantörerna bestämma hur man fyller på med artiklar. Målet skall vara att göra hyllorna så lönsamma som möjligt, så att butiken uppnår optimal omsättning. Vi-butikerna har inlett ett projekt, för att minska antalet artiklar i butikerna och går därför igenom kategorierna för att välja ut de artiklar som säljer bäst. Vi anser att Vi-butikerna, genom att använda sig av **kategoristyrning,** uppnår ett mycket bra varusortiment som motsvarar kundernas köpbeteende.

Vi-butikerna särskiljer sig från andra kedjor, genom att ha kända varumärken. Genom att använda sig av **kända varumärken,** anser vi att de på så sätt når ut till kunderna och får draghjälp med marknadsföringen.

Genom att använda kända varumärken och ha en lokal förankring, tror vi att Vi-butikerna vill **involvera** kunderna i butikerna för att uppnå lojalitet. Därtill tror vi även att Vi:s entreprenöranda leder till lojala kunder.

De enskilda handlarna har stor frihet att bedriva sin verksamhet på egen hand som entreprenörer. Enligt vår uppfattning står handlarna kunderna nära. Vår åsikt om Vi-butikernas inköpsfunktion, är att de tillsammans med de enskilda handlarna, förstår kunden mycket väl och ger dem det de efterfrågar. Det är en konkurrensfördel.

6.3.3 ICA

ICA har delat upp marknaden i fyra segment nämligen barnfamilj, matglada, prisjägare och hälso- & ekologiskt intresserade. De använder en matris, för att bäst se hur de kan möta de olika gruppernas behov. ICA har betydligt mer artiklar i butikerna än för 10 år sedan. ICA vill differentiera sig från andra kedjor, genom att ha en lokal anpassning av sortimentet. Vår uppfattning är att de **segmenterat** marknaden på två olika sätt. Dels genom sina fyra huvudgrupper och dels genom att ha en lokal förankring som en differentiering. Hur får de till den lokala anpassningen, då den inte ingår i matrisen?

ICA använder flera sätt för att få kunskap om kunderna. För det första använder de sig av sin egen kunddatabas med försäljningsstatistik. För det andra använder de sig av butikernas kundundersökningar som genomförs fyra gånger om året. För det tredje anlitar de även externa undersökningsbolag, men de anser att de själva är bäst på sådant. Vi anser att ICA har en mycket stor kunskap om kundernas **köpbeteende**.

ICA måste till viss del använda sig av kända och starka varumärken, eftersom det är det som kunderna efterfrågar. Men ICA har också egna varumärken för att differentiera sig från andra butiker. Det tolkar vi som att ICA behöver kända **varumärken,** för att kunderna efterfrågar det. Men också att de har den ekonomiska kraften att ha **egna varumärken** som gör att de kan urskilja sig från konkurrenterna.

ICA försöker skapa mervärde genom att ha attraktiva butiker med ett stort och brett butikssortiment. Dessutom differentierar de sig, genom att handlarna kan ta många beslut själva. Vi tror att ICA på detta sätt försöker skapa **involverade** kunder som blir lojala till dem.

Vår åsikt är att ICA verkligen lyckats med rätt inköp, till rätt målgrupp. Det är en konkurrensfördel.

6.3.4 Konsumentundersökning

Konsumtionsmönster

Ifråga om butikslojalitet svarade merparten av respondenterna att de använde en huvudbutik, men flertalet använde även en B- och C-butik. I A-butiken spenderar respondenterna huvuddelen av köpen i kronor räknat. Den största delen av hushållen gör inköpen av dagligvaror som ett enskilt ärende. Vi tolkar detta som att konsumenterna är **involverade** i huvudbutiken. Vi anser att **kundsegmentet** ”lojala kunder”, mest kan förknippas med Vi-butikernas och ICA:s koncept. Detta eftersom kunderna kan göra merparten av sina inköp där.

Det framkom att konsumenterna i genomsnitt handlar16,4 gånger per månad och att storinköp är en ovanlig företeelse. Tendensen är att kombinationsärendena ökar betydligt, när det rör sig om kompletterande inköp i B och C-butiker. Den näst mest vanliga ärendekombinationen, sker i samband med arbets- eller studiependling. Detta tolkar vi som att folk inte planerar sina inköp, eftersom de måste gå till affären varannan dag och handla. Då **kundsegmentet** för ”kombinationsärendena” ökar mycket, för kompletterande inköp i B- och C-butikerna, uppfattar vi det som ökade möjligheter till försäljning för Reitan Servicehandel.

Konsumenterna väljer kompletteringsbutiker som ligger i närheten av bostaden. Detta tror vi gör att valet av butik snarare beror mer på deras geografiska närhet, än någon djupare lojalitet till en enskild kedja. Det tolkar vi som att **kundsegmentet** ”geografisk närhet till butik” är en väldigt viktigt. Vi tror att alla undersökta kedjor på sitt sätt gynnas av den geografiska närheten. Det viktiga måste vara att butiken ligger i närheten av bostäder eller pendlingscentraler, till eller ifrån jobbet. Vi tror detta i synnerhet är Vi-butikernas styrka, eftersom de har en lokal anpassning, beroende på om det bor många pensionärer, invandrare eller barnfamiljer i området.

Konsumenternas val

Att en produkt anses prisvärd, är den viktigaste faktorn, vid val av livsmedel för konsumenten. Detta uppfattar vi som att priset i relation till varan, verkligen är det viktigaste när folk handlar. Det är i vart fall vad folk säger sig göra. Vi anser att det kan finnas en tolkningsfråga med vad man avser med en *prisvärd* vara. Vad som anses prisvärt är subjektivt. Det finns dock andra faktorer som är betydelsefulla, som hälsoaspekten på varan. Varans ursprung var något som 56 procent av alla tillfrågade tyckte var viktigt. Då det gällde

kött var denna siffra mycket högre. Vi uppfattar detta som att å ena sidan tycker merparten att varans ursprung är viktigt, men å andra sidan tycker drygt 40 procent att det inte är det. Avseende produktens miljövänlighet, ansåg 54 procent att det var betydelsefullt. Etik tyckte drygt hälften av konsumenterna var viktigt. Vi tolkar detta sammanfattningsvis som att konsumenters **köpbeteende** inte bara beror på priset, även om det är viktigt. Det påverkas av andra aspekter som hälsa, varans ursprung och miljövänlighet. Vi anser att denna studie styrker ICA:s val av ett **kundsegment** för hälso- & ekologiskt intresserade.

I undersökningen framkom att det fanns missnöje avseende informationen som miljövänlighet, hälsa och etik. Vi förmodar att det finns åsikter hos konsumenterna som kan påverka deras **köpbeteende**, som inte når fram till dagligvarukedjorna. Eftersom handeln mestadels ser till sin egen försäljningsstatistik. Detta då mer information efterfrågas av kunden.

När det gäller EMV, var priset det som kunderna huvudsakligen hade förväntningar om. Men ett stort antal av respondenterna hade ingen uppfattning om EMV. Detta tolkar vi som att *om* konsumenterna väljer **egna varumärken**, så är det framförallt p.g.a. priset. Men studien visar också att **egna varumärken** har liten uppmärksamhet från konsumenternas sida. Detta uppfattar vi lite dubbelt. Det kan ses som att kunderna inte bryr sig om varumärken eller att de är så lojala mot de kända varumärkena, att de är ointresserade av handelns egna varumärken.

Vidare anser vi, att denna kundundersökning tar upp viktiga faktorer kring konsumenters **köpbeteende**. Dock är det vad de *planerar* att göra, inte vad de sedan *verkligen* gör. Här tror vi att dagligvaruhandeln har ett övertag. De får med hjälp av sin försäljningsstatistik fram, vad kunderna *verkligen* köper. En brist med att bara använda sig av försäljningsstatistik är att de inte vet om kunderna skulle handla mer, om sortimentet eller informationen varit annorlunda. Därför kan denna undersökning enligt oss, ge intressanta upplysningar. Dock gör både Reitan och ICA egna kundundersökningar.

Varumärken

I den danska studien framkom att *om* det fanns stora skillnader hur konsumenterna uppfattade en produkt, så uppgav upptill 70 procent att de föredrog ett visst märke. Uppfattades ingen skillnad, var andelen mest föredragna märket ganska lågt. I studien från ACNielsen visade det sig, att 74 procent av de svenska respondenterna ansåg EMV som ett fullgott alternativ.

Undersökningen visade också, att acceptansen tenderade att öka, ju längre EMV produkten varit på marknaden. Vår uppfattning om detta är att majoriteten konsumenter trots allt, föredrar ett visst **varumärke**. I vart fall om det finns skillnader på produkterna. Vår uppfattning är att handelns **egna varumärken** är här för att stanna, då acceptansen ökar ju längre produkten funnits på marknaden. Vi tror att frågan om att använda egna varumärken eller inte, kan tolkas tudelat. Det måste vara viktigt att ha kända varumärken för Reitan och Vi-butikerna, när så många konsumenter trots allt är lojala mot varumärken. Men en stor andel konsumenter tycker, att handelns egna varumärken, var ett fullgott alternativ och det talar för ICA:s strategi.

Regionala leverantörer

I SLU:s undersökning framkom att det viktigaste för konsumenten, var att maten smakade bra. Vi tror säkert att detta stämmer, men som konsument kan man ju inte sju dagar i veckan äta oxfilé, utan man har förmodligen en begränsad budget. Smak är dessutom en högst subjektiv uppfattning.

Drygt hälften angav att det var viktigt att varan hade producerats i Sverige. Det kanske låter mycket vid första tanken. Enligt vår uppfattning, *kan* det betyda att nästan hälften, tycker det är oviktigt att maten är producerad i Sverige. En fjärdedel angav att det var viktigt att varan kom från en närliggande producent. Respondenterna i Stockholm hade dock svårt att förhålla sig till begreppet lokal mat. På Gotland köper i det närmaste alla konsumenter mat *någon* gång med regional anknytning. I Stockholm däremot fanns den lägsta andelen, som trots allt var hög. Detta tycker vi att man skall ställa i relation till konsumenters kännedom om lokala varumärken som visade på stora variationer. I riksundersökningen framkom att bara 48 procent spontant kan nämna ett regionalt varumärke. Högst var kännedomen i Dalarna och lägst i Stockholm. Vi ställer oss frågande till om respondenterna verkligen gav korrekta svar. En ytterligare intressant aspekt i studien, tyckte vi var att lokala varor värderas mer utifrån emotionella egenskaper, till skillnad från kända varumärkena som värderas av konsumenterna utifrån produktkvalitet. Det gör att om kvalitén skiftar på lokala varor, så kan det alltså uppfattas som en positiv egenskap. Vi uppfattar att det i studien framkommer att det finns ett **marknadssegment** kring kunders efterfrågan av regionala leverantörer.

Enligt vår uppfattning kan man dock anta, att beroende på var i landet man bor, finns varierande lojalitet eller **involvering** till regionala leverantörer. Stockholmarna är de som har

minst lojalitet till regionala leverantörer. Vår åsikt är att förekomsten av regionala leverantörer är en viktig faktor för konsumenterna i synnerhet i områden utanför Stockholm. Där majoriteten av Sveriges befolkning faktiskt bor. Detta måste dagligvarukedjorna ta hänsyn till, så att de inte levererar varor som är alltför globala och anonyma. Då ICA påstår att de är den kedja med flest antal lokala leverantörer, anser vi att de uppfattat att här finns ett vikigt **marknadssegment** som de vill matcha. ICA har startat ett projekt med syfte att stödja lokala leverantörer. Det tror vi kan bero på, att ICA anser att **egna varumärken**, framförallt gynnar lokala svenska leverantörer. Det svarar ICA, på vår fråga om vem som har störst makt i relationen mellan leverantör och återförsäljare. Vi tror att det kan vara så att mindre leverantörer ställer upp på detta, för att få en större marknad. Stora kända leverantörer vill troligtvis inte vill leverera varor i ICA:s namn. Det kan leda till kannibalisering av deras egna märken.

Pris

Då priserna har sjunkit, har detta medfört en tilltagande livsmedelsförsäljning. Försäljningen av ekologiska varor ökade år 2005 med 40 procent. Den enda varugrupp där en minskning av försäljningen skett, var för mejerivaror. Vi funderar på hur livsmedelsförsäljningen skall tolkas. Kan det vara så att folk köper mer dyra livsmedel eller köper man mer varor i livsmedelsaffärerna och äter inte lika mycket på restaurang? Eller äter man mer och blir tjockare? Priset verkar dock inte vara allt, enligt vår uppfattning, eftersom konsumenterna köper alltmer ekologiska varor. Detta bör enligt vår åsikt ha gynnat ICA:s satsning på ett kundsegment för hälso- & ekologiskt intresserade. Sammanfattningsvis, tolkar vi människors **köpbeteende**, som mer komplext än att de bara ser till priset. Detta kan enligt vår uppfattning, förklara att Reitan Servicehandel säljer bra, trots att de enligt vår åsikt har tämligen dyra varor.

Slutlig reflektion

Sammanfattningsvis anser vi att de kundundersökningar vi tagit med visar att de tre företagen i studien har en mycket god kunskap om konsumenternas köpbeteende.

6.4 Effektivisering genom IT

6.4.1 Reitan Servicehandel

Hela handeln bygger på ECR. Point-of-sales är hjärtat i verksamheten och ger försäljningsinformation till företaget. De använder dessutom Spaceman som är ett system från ACNielsen. Systemet används för att bestämma vilken plats en produkt skall ha i relation till utrymmet i butiken. IT används också till fakturahanteringen, för att underlätta för köpmannen, som bara behöver godkänna dem elektroniskt. När köpmannen gör sina beställningar används en handdator. Däremot har Reitan ingen direktkoppling till någon leverantör eller till grossisten eftersom det anses alltför känsligt. Vi anser att de har en mycket hög grad av **IT-användning,** vilket underlättar för deras verksamhet. Dock har de ingen automatiserad koppling till leverantörerna eftersom de inte vill lämna ut sådan information. Vi hävdar att Reitan genom en stort nyttjande av IT uppnår en hög grad av effektivisering av sin verksamhet. Det är en konkurrensfördel.

6.4.2 Vi-butikerna

Den största fördelen med ECR är butikssortimentet, alltså kategoristyrningen. De har datasystem för point-of-sales. De använder Spaceman, för att optimera urvalet av varor i butiken. Beställningar hanteras manuellt liksom fakturahanteringen. Leverantörerna är inte direktansluta till deras system. En del enskilda köpmän har inte heller så stor IT-vana. Vi uppfattar det som att **IT-användningen** är låg. Vi anser det finns stor utvecklingspotential att effektivisera verksamheten, genom att införa mer IT-stöd för Vi-butikerna.

6.4.3 ICA

ECR används för att minska kostnaderna i försörjningskedjan och för att öka försäljningen. IT används på flera sätt, för att underlätta inköpen. Den enskilda handlarens beställningar sker på ett automatiserat sätt. Till en del leverantörer finns EDI-koppling, så att de kan fylla på centrallagret, när lagernivåerna sjunkit till en viss nivå. Spaceman används för att planera bästa möjliga urval av varor i butikerna. Vi tycker att ICA har en mycket hög **IT-användning**. Därför anser vi, att de genom IT har lyckats effektivera sin verksamhet betydligt. Det är en konkurrensfördel.

7 Resultat

I detta kapitel presenteras analysens resultat. Syftet besvaras med hjälp av variablerna.

Syftet med denna studie är att analysera hur inköp används som strategi, för att uppnå ökad konkurrenskraft på marknaden inom dagligvaruhandeln. Resultatet framkommer här nedan:

Uppsatsen första variabel: Graden av inköpets strategiska roll
Vår uppfattning är att inköpsfunktionen för Reitan Servicehandel och ICA har en viktig strategisk roll för företaget, genom sin centrala roll och dess tvärfunktionella arbetssätt, vilket är en konkurrensfördel. Inköpet kan bidra till att både sänka kostnader i försörjningskedjan och öka försäljningen. Däremot tror vi att Vi-butikernas inköpsorganisation har mindre strategisk roll, då det utgör en stödfunktion.

Uppsatsens andra variabel: Graden av förhandlingsstyrka gentemot leverantörer
Vår åsikt är att ICA har en mycket stor förhandlingsstyrka gentemot leverantörerna vilket är en konkurrensfördel. Inköpet kan därigenom bidra till lägre kostnader. Däremot har både Reitan Servicehandel och Vi-butikerna en svagare position gentemot leverantörerna. De kan troligtvis påverka totalkostnaden, genom ett fördjupat samarbete med leverantörerna.

Uppsatsens tredje variabel: Graden av inköp av rätt varor till rätt målgrupp
Vår mening är att alla undersökta aktörer har en väl utarbetad strategi för att köpa in rätt varor till rätt målgrupp. Inköp kan med detta medverka till att försäljningen ökar, vilket leder till ökad konkurrenskraft. Det framkom av konsumentundersökningarna att människors köpbeteende är komplext. De olika aktörerna verkar ha mycket god kännedom om detta. Därför riktar de in sig mot olika marknadssegment, som väl överensstämmer med konsumenternas köpbeteende.

Uppsatsens fjärde variabel: Graden av effektivisering med IT
Vi hävdar att ICA och Reitan Servicehandel genom en hög grad av IT-användning lyckats effektivisera sin verksamhet väl, vilket både kan ge lägre kostnader och högre intäkter på sikt. Det gynnar deras konkurrenskraft. Däremot tror vi att Vi-butikerna genom en utökad IT-användning skulle kunna rationalisera sin verksamhet mer.

8 Slutdiskussion

I detta kapitel görs en reflektion över resultatet.

Att ett företag har en centraliserad inköpsfunktion möjliggör att företaget kan samla sina inköpsvolymer och på så sätt få bättre avtalsvillkor med leverantörerna. Dessutom kan inköpsrollen utvecklas till en mycket professionell verksamhet. I kontrast till detta kan man se till den enskilde köpmannen som känner sina kunder och därför kan köpa in det de vill ha. En central inköpsfunktion måste kompensera denna brist på kundkännedom genom att ta fram fakta från försäljningsstatistik och konsumentundersökningar. Här finns en risk att inköpsorganisationen alltför mycket förlitar sig på sådana uppgifter. Om företaget dessutom skapar en nordisk inköpsorganisation finns faran att känslan för olika konsumenters köpbeteenden fallerar.

I tillverkningsindustrin fungerar sannolikt inköpsverksamheten som en serviceorganisation till produktionen och beställer de varor som de vill ha. Beställer inköpet in skruvar och muttrar till en bil, så är steget långt mellan de enskilda artiklarna och den färdiga varan. Detta leder också till att varumärken knappast är så viktiga, såvida de inte syns på den färdiga produkten. Det innebär att inköpsorganisationen inom tillverkningsindustrin inte behöver någon djupare kunskap om kunden och inte heller får den strategiska rollen i företaget som man förmodligen har inom detaljhandeln.

Av studien framkom att IT har en nyckelroll för effektiviseringen i ett företags verksamhet. Här ser vi en varierande utvecklingspotential inom de olika företagen.

Vi har genom denna studie insett hur viktigt det är för en inköpsorganisation inom dagligvarubranschen att inköp sker nära ihop med försäljningen, eftersom det man köper in också är det man skall sälja.

8.1 Kritisk granskning

Vår studie har grundats på tre intervjuer med tre olika företag. Hade vi valt tre andra företag, kanske resultatet blivit annorlunda. I vårt resultat framkom att inköpet har en strategisk roll, men det kanske inte hade varit fallet i andra företag. Genom att vår studie grundar sig på

enbart tre företag kan den inte generaliseras. Samtidigt finns det inte så många dagligvaruaktörer att välja på.

Alla företag som ingår i studien är välkända företag som alla människor har någon relation till. Vi kan tänka oss att företagen i intervjuerna inte vill berätta om eventuella problem de har, utan vill framställa att allt fungerar bra.

Vi har valt sekundära konsumentundersökningar som publicerats via Internet. Det finns naturligtvis andra gjorda konsumentstudier. Men de som var av intresse för vår studie, var man tvungen att betala stora belopp för att få del av. Det hade vi ingen budget för. Vi har hittat andra intressanta studier, publicerade i tidningar. Men då dessa inte redovisats på ett närmare sätt, hur undersökningen har gått till, har vi valt bort dessa undersökningar.

9 Förslag till framtida forskning

I detta kapitel ges förslag till framtida forskning utifrån denna studie.

Det hade varit intressant om vi hade fått möjlighet att intervjua t.ex. COOP, Citygross och Lidl för att se om inköpsorganisation där också arbetar tvärfunktionellt. Lidl i synnerhet då det är ett utländskt bolag.

I denna studie framkom att inköpsfunktionen för de dagligvaruaktörer som ingick i studien har en strategisk funktion. En tänkbar studie skulle vara att se om detta är fallet med andra detaljhandelsföretag inom t.ex. klädkonfektion och elektronik.

Vidare framkom hur viktigt ett starkt varumärke är för leverantören. Om konsumenter är involverade i ett varumärke så vill de också hitta det i butiken när de handlar. Men det verkar som att konsumenters engagemang för varumärken minskat de senaste årtiondena. Här skulle en intressant studie kunna undersöka vad som kan vara orsaken till detta i så fall.

Av studien framkom det att IT spelar en viktig roll. Men IT är kanske inte alltid av godo. En möjlig studie skulle kunna vara att analysera vad användarna av de olika IT systemen egentligen tycker om systemens användarvänlighet. Kanske skall man då också väga in kostnaden för systemen och vad man faktiskt får ut av dem i verksamheten.

10 Källförteckning

Tryckta källor

Aaker, David A. & McLoughlin, Damien. (2007). *Strategic Market Management*. European Edition. Wiley: Chichester.

Blackwell, Roger D, Miniard, Paul W, & Engel, James F. (2006). *Consumer Behavior*. 10th Edition. Mason, Ohio: Thomson Business and Economics.

Denscombe, Martyn. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund.

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan. (1998). *Professionellt inköp*. Studentlitteratur. Lund.

Hollendsen, Svend. (2001). *Global Marketing*. Second Edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB: Malmö.

Karlöf, Stefan. (2007). *Nytt namn på gamla självklarheter?* Inköp & Logistik April Nr 2.

Mattsson, Stig-Arne. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur. Lund.

Storhagen, Nils G. (2003). *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber AB: Malmö.

Wilson, Alan. (2006). *Marketing research an integrated approach*. Second edition. Harlow: Financial Times / Prentice Hall

Vetenskapliga artiklar

Desrochers, Debra M & Nelson, Paul. (2006). Adding consumer behavior insights to category management:Improving item placement decisions. *Journal of Retailing* Vol. 82, No. 4, ss.357–365. Tillgänglig: ScienceDirect. Hämtat 2007-04-13

Draganska, Michaela & Klapper, Daniel. (2007). Retail environment and manufacturer competitive intensity. *Journal of Retailing* Vol. 83, No. 2, ss.183–198. (Elektroniskt) Tillgänglig: ScienceDirect. Hämtat 2007-04-16

Dupre, Kyle & Gruen, Thomas W. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-movingconsumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 19, No. 7, ss. 444-459. (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-04-23

Johansson, Ulf. (2002). Food Retail Buying Processes – a study of the UK, Italy and Sweden. *International Journal of Retail and Distribution Management.* Vol.30, No.12, ss.575-585. (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-04-13

Jones, Michael A. & Reynolds, Kristy E. (2006). The role of retailer interest on shopping behavior. *Journal of Retailing* Vol. 82, No.2, ss.115–126. (Elektroniskt) Tillgänglig: Science Direct. Hämtat 2007-04-13

Juhl, H.J., Esbjerg, L., Grunert, K.G., Bech-Larsen, T. & Brunsø, K. (2006). The fight between store brands and national brands—What's the score? *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol.13, ss.331–338. (Elektroniskt) Tillgänglig: ScienceDirect. Hämtat 2007-04-12

Jüttner, Uta, Christopher, Martin & Baker, Susan. (2007). Demand Chain Management – integration marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, ss.377 – 392. Tillgänglig: ScienceDirect. Hämtat 2007-05-04

Lindblom, Arto & Olkkonen, Rami. (2006). Category management tactics: an analysis of manufacturers' control. *International Journal of Retail & Distribution Management.* Vol. 34, No. 6, ss. 482-496. (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-04-23

Lowson, Robert. (2001). Analysing the Effectiveness of European Retail Sourcing Strategies. *European Management Journal* Vol. 19, No. 5, ss. 543–551. (Elektroniskt) Tillgänglig: ScienceDirect. Hämtat 2007-03-11

Staahl Gabrielsen, Tommy & Sørgard, Lars (2007). Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review.* Vol. 51, No. 2, ss 403-424. (Elektroniskt) Tillgänglig: ScienceDirect. Hämtat 2007-03-13

Svensson, Göran. (2002a). A firm´s driving force to implement incorporate a business philosophy into its current business activities: the case of ECR.. *European Business Review.* Vol. 14, No. 1, ss 20-29 (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-03-13

Svensson, Göran (2002b). Supply chain management: the re-integration of marketing issues in logistics theory and practise. *European Business Review*. Vol. 14, No. 6, Literature Review. (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-03-15

Webster Jr, Frederick E. (2000). Understanding the Relationships among Brands, Consumers and Resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No.1, ss 17-23 (Elektroniskt) Tillgänglig: SAGE. Hämtat 2007-02-09

Zboja, James J. & Voorhees, Clay M. (2006). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*. Vol. 20, No. 5, ss. 381-390. (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-02-08

Elektroniska källor

7-Eleven. Om 7-Eleven därefter Koncept. http://www.7-eleven.se/ Hämtat 2007-04-23

ACNielsen (2005). http://se.acnielsen.com/news/20050831.shtml Hämtat 2007-05-06.

Bergström, Fredrik. (2007). Hard discount inom dagligvaror. Frukostmöte 2007-03-07. Inspelat. http://www.acnielsen.se/site/index.shtml Hämtat 2007-05-03

ECR. http://www.ecr.se/dolda-sidor/-Om-ECR-Sverige/ Hämtat 2007-05-12

Hultén, Gösta. (2007). *Så kan affärssystemen bli bättre.* Intelligent Logistik nr 1 2007. http://www.intelligentlogistik.se/files/nr1_2007.pdf Hämtat 2007-05-18

ICA (2007a). Om ICA därefter Organisation http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450584&showMenu=om_ica_0_0 Hämtat 2007-04-23

ICA (2007b). Om ICA därefter Organisation och ICA Sverige AB http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450592&showMenu=om_ica_0_1 Hämtat 2007-04-23

ICA (2007c) Butiker & varor därefter ICA:s egna varor http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=emv_artikel_start&showMenu=butiker_2_0 Hämtat 2007-04-23

ICA årsredovisning 2006 http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=start_2005 Hämtat 2007-05-06

Jonsson, Patrik. (2007). *Tre koncept för samverkan i försörjningskedjor.* Intelligent Logistik Publicerad mars 2007 nr 2. http://www.intelligentlogistik.se/files/nr2_2007.pdf Hämtad 2007-04-27

Konkurrensverket (2006). *Konkurrensen i Sverige 2006*. Publicerat december 2006 http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rap_2006-4.pdf Hämtad 2007-04-23

Lindvall, Per. (2007). *COOPs Nordiska expansionsfiasko*. Svenska Dagbladet. Publicerat 2007-01-23. http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14483075.asp Tillgänglig: Affärsdata. Hämtat 2007-04-19

Livsmedelsföretagen.*Prisutveckling*.http://www.li.se/Templates/Article9.aspx?PageID=df177f5b-5724-4baf-9c55-d0226550be64 Hämtad 2007-03-15

Nordfält, Jens. (2004). Livsmedelssverige. Publicerat 2004-02-20 http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/dagligvaruhandel.htm Hämtat 2007-04-23

Norgren, Claes. (2005) *Konkurrensen är kunden och handlarens bästa vän*. Publicerat 2005-11-15 Konkurrensverket http://www.kkv.se/upload/Filer/Press/Tal-artiklar/tal_cn_051115.pdf Hämtat 2007-04-27

von Perner, Gunilla & Celén Maria. (2005). *Konsumentundersökning om medvetna val och dess hinder*. Matvalet oktober 2005. http://www.matvalet.nu/UserFiles/File/IpsosMatvaletkortversion.ppt#3 Hämtat 2007-05-21

Pressbyrån. http://www.pressbyran.se/pbweb/pressbyran.nsf/?Open Hämtat 2007-05-13

Reitangruppen (2006). http://www.reitangruppen.no/ Hämtat 2007-05-13

SCB (2005). *Jordbruksstatistisk årsbok 2006*.
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/JO1901_2005A01_BR_21_JO01SA0601.pdf
Hämtat 2007-04-23

SCB (2006). *Livsmedelsförsäljning i Sverige 2005.*
http://www.scb.se/statistik/HA/HA0103/2005A01/HA0103_2005A01_SM_HA24SM0601.pdf Hämtat 2007-05-06

Sjölund, Åke. (2007) *ANALYS: Harboes öl inte billig nog*. Börsveckan. Publicerat 2007-04-16.http://www.ad.se.till.biblextern.sh.se/index.php?loginkey=538F509BBF2FE443689AFEFA3E628B3A6B364030BC6E7D5C6072ADE9553D37CA391AC78BE210870250EA0E322AADB137 Tillgänglig: Affärsdata. Hämtat 2007-04-19

SLU Sveriges Lantbruksuniversitet (2004). *Lokal och regional mat. En studie om konsumenters, producenters och handels inställning och erfarenhet av lokal och regional mat*. Publicerad 2004-06-17
http://www.livsmedelssverige.org/regmat/litt/Lokal_regionalmatRapporten.pdf Hämtat 2007-04-26

Sunden, Maria. (2007) *Mathandel på nya villkor*. E24 Publicerad 2007-03-26.
http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14895201.asp Hämtad 2007-04-27
Svensk dagligvaruhandel http://www.svenskdagligvaruhandel.se/links.asp Hämtat 2007-04-23

Svensson, Tomas. (2004) *Hushållens inköp av dagligvaror i städer – beskrivning av inköpsmönster.* Handelns utredningsinstitut. Forskningsrapport S94. Publicerat 2004
http://www.hui.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=3&directory=48&document=382 Hämtat 2007-04-26

Thomassen, Lars. (2007). Realization: spotlight on Lars Thomassen. *Strategic Direction*. Vol. 23 No. 1 ss. 30-34. (Elektroniskt) Tillgänglig: Emerald. Hämtat 2007-04-16

Vi-butikerna http://www.sth.vi-butikerna.se/frameset.asp Hämtat 2007-04-23

Wretholm, Leif. (2005). *Vad är det som driver en inköpschef?* Publicerat 2005-11-14
http://www.ctm.se/default.asp?cat=96&page=127#kin Hämtat 2007-04-27

11 Appendix

11.1 Intervjufrågor till företag

1. Vilken befattning och roll har du i organisationen?
2. Hur ser organisationens ägarförhållanden ut?

3. Hur är ert inköp organiserat? (centraliserat/decentraliserat)
4. Är alla era inköp organiserade på samma sätt?
5. Hur hanteras beställningar av varor till en butik?
6. Behöver du som inköpare ha kunskaper i marknadsföring?
7. Medverkar inköpsorganisationen i sortimentsurval och produktlansering?

8. Hur väljer ni ut era leverantörer?
9. Har ni egna varumärken och i så fall varför?
10. Använder ni er av single eller multiple sourcing?
11. Utser ni kategorikaptener från leverantörerna för olika kategorigrupper?
12. Vem har störst makt i relationen, är det leverantörerna eller ni själva?
13. Anlitar ni lokala leverantörer? Globala?
14. Använder ni direktdistribution eller sköter grossisten om alla leveranser?

15. Hur väljer ni ut vilka varor ni köper in?
16. Hur fyller ni en hylla med varor?
17. Gör ni några konsumentundersökningar? Anlitar ni något bolag till detta?
18. Gör ni era inköp utifrån olika konsumentgruppers krav? (kravmärkt, lågpris)
19. Väljer ni produktsortiment utifrån olika geografiska områden?
20. Hur sker lansering av nya produkter?
21. På vilket sätt skiljer ni er från andra dagligvarukedjor?
22. Hur försöker ni skapa mervärde till era kunder?

23. Använder ni ECR och i så fall vilka delar? (återanskaffning, produktintroduktion, promotion, butikssortiment)
24. Vad är den största fördelen med IT?
25. Hur används IT för att underlätta inköp?
26. Är leverantörerna direktanslutna till era system? I så fall fyller leverantören själv på i butik när varorna håller på att ta slut?