



Samarbetet mellan leverantör och dagligvaruhandel vid tillverkning av EMV

– En studie av EMV på den svenska mejerimarknaden

Annika Svennung

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 30 högskolepoäng*

*Examensarbete nr 520
Uppsala, 2008*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-520--SE

Samarbetet mellan leverantör och dagligvaruhandel vid tillverkning av EMV

– En studie av EMV på den svenska mejerimarknaden

*The supplier-retailer relationship in private label production –
A study of private labelling within the Swedish dairy sector*

Annika Svennung

Handledare: Jerker Nilsson

© Annika Svennung

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-520 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2008

Förord

Examensarbetet sätter punkt för fyra år av studier, och i och med det knyter man förhoppningsvis också samman kunskaperna man fått under denna tid. Dessutom ges man möjlighet att fördjupa sig i ett ämne man brinner lite extra för. I mitt fall valde jag att studera livsmedelskedjan och dagligvaruhandeln lite närmare, då detta är mina största intresseområden.

Nu när arbetet är slutfört, vill jag särskilt tacka ett antal personer som varit mig till stor hjälp under arbetets gång. Ett stort tack riktas till de representanter från dagligvarukedjorna ICA, Coop och Axfood, såväl som från mejerierna Arla Foods, Milko och Norrmejerier, som ställt upp på intervjuer och gett mig värdefull kunskap och insikt i detta ämne.

Slutligen riktar jag ett varmt tack till min handledare professor Jerker Nilsson. Han har med engagemang, stor kunskap och noggrannhet väglett mig under arbetets gång.

Uppsala, juni 2008

Annika Svennung

Sammanfattning

Dagligvaruhandeln befinner sig i en hård konkurrenssituation. Det gäller att locka konsumenter till kedjornas butiker, och framförallt få dem att bli trogna kunder. Detta har lett till att livsmedelskedjorna antagit ett antal strategier för att stärka konkurrensförmågan. En av dessa är EMV, Egna Märkesvaror. Detta är produkter som dagligvarukedjorna säljer under eget varumärke, men inte tillverkar själva. EMV stärker kedjans varumärke, de innebär en affärsmöjlighet inom segment där marknadsledare saknas och de ökar förhandlingsförmågan och lönsamheten. Idag finns fyra så kallade EMV-generationer: generics, cheapest price, me-too och value-added. *Generics* är enkla, billiga produkter utan namn. *Cheapest price* är också lågprisprodukter som dock håller något högre kvalitet, de har också en varumärkesetikett. *Me-too* är kopior av leverantörernas egna märkesvaror, till likvärdig kvalitet och image. *Value-added* är innovativa, imageskapande produkter som håller hög kvalitet. Exempel på EMV är Axfoods lågprisprodukter Eldorado, och ICAs produkter ICA.

Samarbeten mellan två parter måste samordnas på något sätt, genom olika grad av integration. Syftet med studien är *att undersöka de stödjande strukturer som idag samordnar de samarbeten som finns mellan leverantör och dagligvaruhandel vid tillverkning av EMV inom mejerisektorn*. Utifrån transaktionskostnadsteori, kontraktteori och teori kring EMV har en analys av dessa samarbeten gjorts. Den empiriska undersökningen genomfördes genom individuella öppna intervjuer med representanter från de tre största dagligvarukedjorna och mejerierna i Sverige.

Studien visar att det idag inte är någon väsentlig skillnad mellan de samordningsmekanismer som används vid EMV-samarbetena. De EMV som tillverkas av de svenska mejerierna idag är främst kopior av deras egna produkter, vilket innebär att den befintliga kapaciteten och kompetensen nyttjas. Således finns inte den investeringsgrad, som skulle ha gjort att kontrakten varit mer långsiktiga. Det är främst klassiska, kortsiktiga kontrakt som används, och de centrala mekanismerna som samordnar samarbetet är pris och leveransvillkor. Man kan dock urskilja ett tätare samarbete mellan dagligvaruhandeln och de svenska mejerierna, jämfört med de utländska leverantörerna. Detta beror på att produkterna som de svenska mejerierna tillverkar kräver mer utvecklingsarbete jämfört med de lågprisprodukter som de utländska leverantörerna producerar.

Dagligvaruhandeln är intresserade av att höja nivån på produkterna inom me-too, då de har mer intäkter i det segmentet. På vilket sätt detta ska ske är ännu oklart, det kan till exempel vara genom förpackningsutveckling. Vill kedjorna skapa mer innovativa produkter, kommer de troligtvis i fortsättningen också vara mer öppna för att vara med och ta gemensamma investeringar. Det är dock inget självändamål att skapa value-added, då det centrala är vad konsumenten efterfrågar. Klart är dock, att dagligvaruhandeln förmodligen måste begränsa sin urvalsprocess till Sverige, då konsumenten har starka preferenser för svensk mjölk i mejeridisken. Dessutom har svenska mejerier kompetensen att tillverka value-added, medan många utländska producenter har lågpris som inriktning.

I det fall att mejerierna och dagligvarukedjorna på något sätt blir mer integrerade, blir förmodligen samordningsmekanismer såsom gemensamma normer, värderingar och socialisation allt viktigare. Detta är viktiga komponenter om man vill skapa gemensamma planer, utbyta information, uppnå en långsiktighet i relationen och med detta lägga grunden för ett framgångsrikt samarbete.

Abstract

The competition among the food retailers is fierce. The chain stores have to succeed with drawing customers to their shops, and above all make the customers loyal. This has led to that the food retailer's use a number of strategies to strengthen their competitiveness. One of these is the use of *private labels*. These are products that the chain stores do not manufacture themselves, nevertheless sell under their own brand. Private labels serve a purpose through contributing to strengthen the chain stores's brand, they involve a business opportunity in segment where a market leader is missing and they increase the negotiation power and the profitability. Today there are four so called private label-generations: generics, cheapest price, me-too and value-added. *Generics* are simple, cheap products with no name. *Cheapest price* are also low-price products, though with better quality and also a brand name. *Me-too* are copies of the producers's own products, with the same quality and image. *Value-added* are innovative image-building products with high quality.

The cooperation between two parties needs to be coordinated in some way, through different degrees of integration. The purpose with the study is *to examine the structure that supports the cooperation between manufacturer and food retailer when producing private label within the dairy sector*. On the basis of transaction cost theory, contract theory and the theory among private labels, an analysis of these collaborations has been made. The empirical study was carried out through individual open interviews with representatives from the three largest food retailers and dairies in Sweden.

The study shows that there is no essential difference between the coordination mechanisms that are being used in private label-cooperations. The private label-products produced by the Swedish dairies are mainly copies of their own products, which mean that the existing capacity and capabilities are being used. This implies that the degree of investments is not that large, which would have led to long-term contracts. Mainly classic contracts are being used, and the central coordination mechanisms are price and terms of delivery. Still, the food retailers are probably closer connected to the Swedish manufacturers compared to the foreign ones. This is because the products the Swedish dairies produce need more of development work compared to the low price-products that are being produced abroad.

The food retailers have an interest in increasing the level of the me-too products, since they have more income in that segment. In which way this will come about is still not clear, it can for example be through development of the packaging. If the food chains wish to develop more innovative products, they will probably be more open about investments. Nevertheless, there is no end in itself to create value-added, the essential is the customers demand. It is rather clear that the selection process will have to be limited to Sweden, because of the high preference for Swedish milk among consumers. Also, the Swedish dairies have the capability to produce value-added, while many of the foreign manufacturers only manufacture discount products.

If the food retailers and the dairies in some way become more integrated, other coordination mechanisms such as common norms, values and socialization will probably increase in importance. All these are important components if the parties wish to establish a sustainable successful relationship, create common plans and exchange information.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM.....	2
1.3 PROBLEMANALYS.....	2
1.4 METODIK OCH DISPOSITION	4
2 BAKGRUNDSBESKRIVNING.....	5
2.1 UPPKOMST AV EMV	5
2.2 KONSUMENTASPEKTER	6
2.3 PRODUCENTASPEKTER	6
2.4 SAMSPelet MELLAN PRODUCENT OCH ÅTERFÖRSÄLJARE.....	6
2.5 STRATEGIER INOM EMV	7
2.5.1 Första generationen.....	7
2.5.2 Andra generationen.....	7
2.5.3 Tredje generationen.....	8
2.5.4 Fjärde generationen.....	8
2.6 DAGLIGVARUHANDELNS EMV INOM MEJERISEKTORN	9
3 TEORI.....	10
3.1 TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORI	10
3.1.1 Integration.....	10
3.1.2 Transaktions specifika tillgångar	11
3.1.3 Osäkerhet och frekvens	13
3.1.4 Opportunistiskt beteende.....	14
3.2 KONTRAKT	15
3.3 SAMORDNINGSMEKANISMER.....	16
3.4 HYPOTESER	18
4 EMPIRISK ANALYS	20
4.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	20
4.2 HYPOTESPRÖVNING.....	21
5 SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....	33
5.1 SLUTSATSER	33
5.2 DISKUSSION.....	34
REFERENSER	36
BILAGOR	38

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Dagligvaruhandelns egna märkesvaror (EMV), vilket är produkter som den inte tillverkar men som säljs under eget varumärke, är numera ett nyckelelement i företagets konkurrensstrategier (Paché, 2007). EMV fyller en funktion på flera sätt: de ger profil åt butikskedjans varumärke, stärker förhandlingsförmågan, förbättrar lönsamheten och skapar affärsmöjligheter inom vissa produktsegment. EMV har kommit att bli bland det viktigaste verktyget som företagen har, för att kunna särskilja sig från sina konkurrenter och öka konsumentens lojalitet mot butikerna.

Marknadsandelarna för EMV ökar stadigt inom livsmedelssektorn. EMV-trenden startade i Sverige på 1970-talet med Konsums Blåvitt. Förekomsten av EMV i butikerna i Sverige är i nuläget mindre än i större delen av övriga Europa och i USA, men trenden går mot större andelar. Andelen EMV i detaljhandeln i Sverige var 12,8 % år 2005. Ett år senare var den 15 %. Bland mejerivaror var andelen 5,6 % år 2006 (Svensk Mjök, 2007).

När dagligvaruhandeln sätter ett eget varumärke på en produkt, blir det naturligt att konsumenten anser återförsäljaren vara den som är ansvarig för produktens kvalitet, tillgänglighet och sortiment (Morelli, 1999). Därigenom har återförsäljaren blivit ansvarig för saker, som egentligen ligger mycket i händerna på producenten. Detta betyder att detaljisten måste kunna lita på producenten, eftersom detaljisten är tvungen att skydda och stärka sitt varumärke. Att överlåta produktionen av EMV till en producent är riskabelt. Dagligvaruhandeln måste säkerställa att producenten är kapabel att förse kedjorna med tillräckliga kvantiteter, producera till överenskommen kvalitet och ha möjlighet att ställa upp på rigorösa logistiska restriktioner.

Mjökproducenterna har varit negativa till EMV. Orsakerna till detta är flera: förlust av varumärkesidentitet, anonyma leverantörer, prispress, vilket leder till att små sårbara leverantörer försvinner, mindre fördelaktig placering av varorna samt att återförsäljarna kan byta leverantör utan kundernas vetskap.

Leverantörerna har enligt Hoch (1996) ett antal strategier att välja mellan när det gäller beslutet huruvida de ska producera EMV eller inte. Dessa är 1) att vänta och se 2) att distansera sig från EMV genom att förbättra och utveckla deras egna produkter 3) att erbjuda konsumenterna mer för pengarna 4) att lansera en lågprisprodukt och 5) att producera EMV.

Producenterna måste skapa en lämplig mix av dessa strategier. På de första fyra punkterna har mycket skett. Eftersom producenterna har varit skeptiska mot produktion av EMV, har de avvaktat. Produktutvecklingen har ökat dramatiskt de senaste åren. Stora marknadsföringskampanjer har syftat till att kommunicera varumärkenas mervärden till konsumenten. Även lågprisprodukter har lanserats, Arla introducerade mjölken Klöver år 2005.

Emellertid har producenterna tills för några år sedan varit mycket negativa till produktion av handelns egna märkesvaror. Falköpings mejeri bröt trenden då man år 2003 började tillverka crème fraiche för Axfood. Beslutet togs då det var ett faktum att den tyska lågpriskedjan Lidl skulle etablera sig på den svenska marknaden. Detta beslut har lett till att fler och fler mejerier

har följt efter, och för att inte tappa marknadsandelar önskar de flesta mejerier idag att producera EMV.

Så gott som alla mejerier vill idag vara med om att påverka utvecklingen och se möjligheterna istället för hoten. Ytterligare en aspekt är att mejerierna vill utnyttja produktionskapaciteten på sina anläggningar så effektivt som möjligt. Har man då överkapacitet vill man utnyttja den, och detta kan också vara en anledning till att producera EMV.

1.2 Problem

Denna studie handlar om samarbetet mellan dagligvaruhandel och leverantör vid produktion av EMV inom mejeribranschen. Avsnitt 1.2 och 1.3 bygger på Williamson (1989). Problemformuleringen för denna studie är följande:

Vilka förutsättningar gäller, när en producent ska tillverka EMV åt dagligvaruhandeln, och på vilket sätt ska samarbetet samordnas?

För att både producent och återförsäljare ska tjäna på samarbetet måste detta understödjas av lämpliga strukturer, alltså integrering av något slag. Den vanligaste formen vid EMV i Sverige är att parterna upprättar kontrakt. Transaktionsrisken, vilken existerar i alla kontrakt, varierar för olika produktkategorier. Den är hög för vissa produkter och låg för andra. Nivån av transaktionsspecifika investeringar, som parterna gjort för samarbetet, är den väsentligaste faktorn, som avgör vilka mekanismer som ska stödja och ligga till grund för hur kontrakten utformas.

Som en konsekvens av produktion av EMV uppstår ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan leverantör och återförsäljare. Hur starkt detta förhållande blir avgörs till stor del av hur stora investeringar parterna gjort inom ramen för samarbetet. Dessa investeringar görs för att kunna utveckla, producera och marknadsföra EMV. Om både leverantör och återförsäljare gjort betydande investeringar i samarbetet, ligger det i bådars intresse att fortsätta samarbetet. Detta leder till att parterna blir mer eller mindre inlåsta i förhållandet.

Inom EMV finns ett antal så kallade generationer, där produkterna delas in efter efter faktorer såsom kvalitet och innovationsgrad. Vilka EMV finns på den svenska mejerimarknaden idag? Skiljer sig samarbetsformerna beroende på vilken typ av produkt (typ av generation) man tillverkar och i så fall på vilket sätt? Detta är frågor som denna studie ska svara på.

Baserat på ovanstående är studiens preliminära syfte *att klarlägga hur samarbetena mellan leverantör och dagligvaruhandel ser ut, beroende på olika typer av EMV-produkter, där dessa olika typer kan förväntas ställa krav på olika slags investeringar hos de båda parterna.*

1.3 Problemanalys

Det ovan nämnda problemet blir här föremål för en analys i teoretiska termer. På basis av denna problemanalys fastställs det slutliga syftet med studien. I kapitel 3 följer en djupare behandling av nedanstående teoretiska resonemang.

Transaktionskostnader

Transaktionskostnadsteorin är väl lämpad för denna studie. Transaktionskostnader är kostnader förknippade med att "göra affärer". Detta innefattar planering, förhandling om och upprättande av kontrakt, administration, upprätthållande av kontraktet och kontroll att överenskommelser hålls. Dessa kostnader varierar med typ av produkt, typ av transaktion och hur denna är organiserad. Många av transaktionskostnaderna är en följd av parternas strävan att minimera sin risk. I samarbete av den typ, som är föremål för denna studie, bör parterna sträva efter att transaktionskostnaderna minimeras, eftersom parternas respektive nytta då kan öka.

Transaktionsspecifika investeringar

Transaktionsspecifika investeringar är sådana som görs specifikt för ett visst samarbete. Dessa har högt värde för det specifika förhållandet parterna emellan, men har lågt värde om samarbetet skulle upphöra. Investeringarna kan bestå av både fysiskt kapital och investeringar i de anställdas kompetens. Till det förra hör bland annat investeringar i särskilda produktionsanläggningar för att kunna tillverka en viss produkt. Investeringar i de anställdas kompetens kan handla om att de får lära sig saker, som är specifika för ett visst samarbete, vilket leder till att de får en unik kunskap om den andra samarbetspartnern. Dessa unika investeringar, som båda parter gör i någon grad, leder till att det förmodligen ligger i bådas intresse att fortsätta samarbeta. De finner sig själva mer eller mindre inlåsta i samarbetet. Om samarbetet skulle avbrytas, uppstår det höga transaktionskostnader för parterna.

Opportunism

Opportunism, eller opportunistiskt beteende, är en klassisk term inom ekonomi. Opportunism är en följd av "moral hazard", en term vilken används för att beskriva situationer då endera parten i ett ingånget avtal ändrar sitt beteende efter att kontraktet skrivits på. Syftet med detta bedrägliga beteende är att parten som faller för moral hazard vill öka sin vinning genom att exempelvis ljuga, stjäla, fuska, vilseleda eller dölja. Alla parter i ett samarbete faller inte offer för moral hazard, men transaktionskostnader uppstår då man skall särskilja de som gör det från dem som inte gör det. Opportunism kan uppträda på olika sätt i EMV-samarbetet. Leverantörer kan använda råvaror med lägre kvalitet än vad som var överenskommet och återförsäljaren kan sänka priserna man betalar till leverantören efter att specifika investeringar gjorts, då man vet att leverantören inte kan avsluta samarbetet utan än värre förluster. Ju mer av opportunistiskt beteende från den ena parter eller från båda, desto högre blir transaktionskostnaderna.

Styrmekanismer

Styrmekanismer, eller stödjande strukturer, används för att stödja och handha olika typer av transaktioner. Nivån av transaktionsspecifika investeringar och risken för opportunism bestämmer vilken samordningsmekanism som är lämplig. Rör det sig om en enkel produkt är det oftast endast prismekanismen som stödjer transaktionen. I dessa fall är produkten ofta lätt tillgänglig och det finns många leverantörer. Är produkten mer differentierad, till exempel genom kvalitet, innovation och design, och kräver mer transaktionsspecifika investeringar, erfordras långtgående överenskommelser och högre grad av gemensamma värderingar och förtroende för den andra parten.

Kontrakt

För att koordinera förhållandet mellan leverantör och återförsäljare krävs överenskommelser i form av kontrakt, som syftar till att underlätta transaktionen. För enkla transaktioner är ett klassiskt kontrakt lämpligt, medan mer komplicerade transaktioner kräver mer långsiktiga kontrakt baserade på förtroende. Frågan är hur förhållandet mellan leverantör och återförsäljare kan understödjas och förenklas av ett adekvat utformat kontrakt.

Slutsatser och syfte

Mejeribranschen blundar inte längre för fenomenet EMV. För att inte tappa marknadsandelar önskar idag de flesta mejerier att producera handelns egna märkesvaror. Hur samarbetena kommer se ut avgörs av ett flertal faktorer, såsom vilken typ av produkt som tillverkas och vilka transaktionsspecifika investeringar som gjorts inom ramen för samarbetet.

Utifrån ovan nämnda problemanalys är det slutliga syftet med studien är *att undersöka de stödjande strukturer som idag samordnar de samarbeten som finns mellan leverantör och dagligvaruhandel vid tillverkning av EMV inom mejerisektorn*. Genom att koppla det empiriska materialet till transaktionskostnadsteorin och till teori kring EMV finns möjlighet att genomföra en analys av den svenska marknaden inom detta område.

1.4 Metodik och disposition

Om studien ska uppnå ovan fastställda syfte, krävs en kvalitativ undersökning vilken ska innehålla intervjuer med branschföreträdare från såväl dagligvarukedjorna som mejerierna. Det empiriska materialet analyseras sedan med stöd av teorin. I *detta kapitel* har bakgrunden till arbetet presenterats, centrala begrepp har förklarats och ett slutligt syfte för studien har fastlagts.

I *kapitel 2* finns en bakgrundsbeskrivning. Den redogör för faktorerna som ligger till grund för konceptet EMV och producenternas syn på detta. Vidare presenteras de strategier som finns inom EMV idag och en sammanställning av vilka EMV som finns inom mejeri hos dagligvarukedjorna.

Kapitel 3 innehåller en redogörelse av transaktionskostnads- och kontraktteori. Detta mynnar ut i ett antal hypoteser, vilka ligger till grund för den empiriska undersökningen.

Den empiriska analysen redovisas i *kapitel 4*. Kapitlet inleds med en argumentation för metodval. Hypoteserna granskas därefter med hjälp av det empiriska materialet och teorin.

Kapitel 5 innehåller slutsatser och diskussion.

2 Bakgrundsbeskrivning

2.1 Uppkomst av EMV

De senaste tio åren har en hård kamp utspelats inom den europeiska livsmedelsbranschen. Företagen befinner sig i en tuff konkurrenssituation, där det för detaljisterna gäller att locka konsumenter till deras butiker, och framför allt att få dem att återkomma och bli trogna kunder (Paché, 2007). Företagen försöker uppnå detta genom en mångfald av åtgärder: nästan permanenta marknadsföringskampanjer, tryck på leverantörer med tillhörande prispress, utveckling av finansiell service, ambitiösa program för kundlojalitet och så vidare.

Dessutom är det ett faktum att stora livsmedelsföretag i allt högre grad blir globala företag. I takt med att konkurrensen hårdnar, anser allt fler företag att de måste finnas i flera länder för att nå en tillfredsställande effektivitet. Stora internationella detaljister inom livsmedel som Tesco och Carrefour finns runt hörnet. Både producenter och återförsäljare måste anpassa sig till detta faktum. Det är nödvändigt för dem att anpassa sin organisationsstruktur och FoU om de vill fortsätta tjäna marknads efterfrågan. Trenden pekar mot färre och mer koncentrerade, konkurrenskraftiga företag. Arlas fusion med danska MD Foods och likaledes Campina och Friesland Foods är några exempel.

Detaljhandelns önskan att sälja egna märkesvaror, är numera nyckelelementet i företagets konkurrensstrategi. EMV har kommit att bli kanske det viktigaste verktyget handelsföretaget har för att särskilja sig från sina konkurrenter och för att få lojala kunder. Sett ur detaljistens perspektiv är skälen för EMV flera. Huvudskälen är följande (KSLA, 2007):

- Stärka sitt varumärke
- Affärsmöjlighet inom produktsegment där marknadsledare saknas
- Möjlighet att erbjuda produkter i olika prisklasser
- Ökad förhandlingsförmåga och lönsamhet
- Ökad kunskap om produkters värdekedja

Ett argument, vilket brukar tas upp av leverantörerna, är den ökade anonymiteten EMV för med sig. Det är relativt lätt för återförsäljaren att byta leverantör, och på så sätt pressa ner priserna. Detta för med sig att återförsäljaren minskar sitt beroende av speciella leverantörer. Leverantörerna blir anonyma gentemot konsumenten, då det är återförsäljarens märke som finns på produkten. Detta är sant då produkterna är relativt enkla, och utbudet stort. Men då produkterna blir alltmer innovativa och imageskapande, blir det allt svårare för återförsäljaren att byta leverantör, då denna innehar transaktionsspecifika resurser, som återförsäljaren är beroende av för att kunna upprätthålla sin image.

Enligt Hoch (1996) är konceptet EMV framgångsrikt bland annat därför att i motsats till producentvarumärkena kan återförsäljaren kontrollera inte bara sina egna marknadsföringsbeslut utan även påverka sina konkurrenters sådana. Detta är möjligt, eftersom återförsäljaren har status såsom både kund och konkurrent till producenterna.

2.2 Konsumentaspekter

För kunden är varumärket av värde på flera sätt. Ett varumärke hjälper köparen att strukturera det stora informationsflödet på marknaden, genom att det ger vissa associationer och förenklar beslutsprocessen vid köp (Ménard & Valceschini, 2000). Varumärket visar på ett åtagande att säljaren skall leverera en specifik uppsättning egenskaper och fördelar till konsumenten. Resultatet blir att konsumenten får lägre kostnad för att söka efter produkter som bäst passar deras behov.

Vidare hjälper varumärken konsumenten att memorera produktens egenskaper, vilket reducerar tiden och mödan vid en beslutsprocess. Slutligen står varumärken inte bara som en garant för vissa produktens egenskaper (kvalitet, innovation, hälsa med mera), utan förbinder även konsumenten till en speciell kultur eller image.

2.3 Producentaspekter

Producenters inställning till EMV har tidigare varit skiftande, dock mestadels negativ. Tendensen har varit att stora leverantörer med starka varumärken har antagit en defensiv inställning och i många fall valt att vägra producera produkter åt handeln. Mindre producenter har i allmänhet varit något mer positiva, då de insett att produktion av EMV kan innebära en större marknadsandel. De främsta argumenten emot EMV har varit: i) anonyma leverantörer ii) prispress, vilket leder till att små leverantörer försvinner iii) mindre och sämre hyllplats iv) förlust av varumärkesidentitet.

En väsentlig faktor som påverkar hur producenten ser på produktion av EMV är vilken beroendesituation man befinner sig i (Collins & Burt, 1999). Många producenters försäljning är beroende av ett fåtal återförsäljare. Detta förhållande har blivit än mer tydligt, i och med många sammanslagningar och strategiska allianser inom detaljhandeln på senare år. Leverantören befinner sig därför i en situation som inte lämnar mycket val, annat än att producera handelns egna märken. Leverantörer har två tänkbara vägar att gå: antingen att minska sitt beroendeförhållande till handeln, eller att anpassa sig efter detta. Exempel på den förra strategin kan vara horisontell integration, produktdifferentiering, produktinnovation och utveckling av nya säljkanaler.

Att anpassa sig till situationen, vilket för med sig ett ömsesidigt beroendeförhållande, kan uppnås genom ett ökat samarbete med återförsäljaren. Stora möjligheter kan skapas genom att utveckla relationsspecifika kunskaper kopplade till samarbetet kring EMV.

2.4 Samspelet mellan producent och återförsäljare

Varumärken bygger på olika relationer och beroendeförhållanden agenterna emellan (Ménard & Valceschini, 2000). I denna kommunikationsprocess mellan producent, konsument och återförsäljare finns värdet i varumärket. Varumärken kan bara få ett högt värde om kontinuitet uppnås i fråga om de unika egenskaper en produkt innehar. För att uppnå detta krävs kvalitetsstandarder och kontrollmekanismer, vilka bara kan införas och efterföljas genom ett samspel mellan producent och återförsäljare.

För att säkerställa en produkts kvalitet, image etc., krävs från återförsäljarens sida övervaknings- och kontrollrutiner (Collins & Burt, 2003). Det kan bli komplicerat i stora samarbeten med många aktörer. Det är dock nödvändigt då egenskaper såsom produktkvalitet till stor del ligger i producentens händer, och eftersom återförsäljarens namn står på produkten måste denne kunna lita på att den färdiga produkten är likvärdig med vad som avtalats.

Det uppstår ett ömsesidigt beroendeförhållande: återförsäljare blir beroende av att producenten levererar överenskommen produkt, och producenten blir beroende av återförsäljarens marknadsinformation och distributionskanaler. Samarbetet parterna emellan kan bli framgångsrikt om skräddarsydda samarbetsformer utarbetas.

2.5 Strategier inom EMV

Det finns olika typer av EMV. Vissa EMV är mycket enkla produkter som fungerar som prispressare, medan andra är betydligt mer utvecklade imageprodukter, som konkurrerar direkt med marknadsledaren. Utvecklingen av handelns egna märken har lett till att det idag finns fyra generationer av EMV på marknaden.

Laaksonen och Reynolds (1994) har utvecklat ett schema, där EMV-produkterna sträcker sig längs en skala, som startar med generation ett, där produkterna är enkla, till fjärde generationen vars produkter är betydligt mer innovativa. Faktorer såsom produkt, teknologi, marknadsposition och konsumentens motivation till att köpa produkten bestämmer vilket utvecklingskede den befinner sig i. Nedan beskrivs dessa fyra generationer EMV.

2.5.1 Första generationen

Första generationen av EMV karakteriseras av *generics*, alltså allmänna basprodukter. Detta är icke-namnsatta produkter som säljs till lågt pris. Produktkvaliteten och image är lägre än leverantörernas varor, men vinsten är god. Dragkraften hos dessa varor är främst priset, som ligger kraftigt under andra leverantörers priser. De här varorna ökar förmodligen kundtillströmningen till butiken, vilket för med sig en ökad försäljning av andra varor. En möjlig nackdel med dessa produkter kan vara att butiken får en lågprisimage, vilket inte alltid är önskvärt.

Generics kan vara en möjlighet för leverantörerna att använda sin reservkapacitet. Vidare kan det vara en möjlig väg för små leverantörer att ta sig in på marknaden. Negativa effekter för etablerade leverantörer kan vara att konsumenter får ett minskat förtroende för varumärket, vilket leder till minskad efterfrågan. En annan möjlig situation kan vara att återförsäljaren utsätter leverantören för prispress. I Sverige finns inget exempel inom mejerisektorn på produkter inom denna generation.

2.5.2 Andra generationen

Dessa produkter har differentierats något från första generationen, bland annat genom förpackningen, vilket ska öka produktens dragkraft. De får etiketter med varumärkesnamnet och kvaliteten är något bättre än förra generationen, dock fortfarande lägre än marknadsledarens produkter. Denna strategi med *cheapest price* har lågpris i fokus, vilket stora volymer och stor köpkraft är nyckeln till. Exempel på produkter från denna generation är varor med varumärket *Eldorado* eller *Euroshopper*.

2.5.3 Tredje generationen

Laaksonen och Reynolds kallar denna produktkategori *me-too*. Dessa varor syftar till att erbjuda konsumenten en kopia av de andra leverantörernas produkter, till likvärdig image och kvalitet. Fokus är inte längre på priset, utan istället på imageskapande produkttegenskaper och mervärde. Dock är priset satt något lägre i förhållande till konkurrerande varumärken. Som en konsekvens av den högre graden av specifika investeringar som båda parter förmodligen gjort i denna produktkategori, stärks beroendeförhållandet mellan leverantör och återförsäljare. Exempel på produkter från denna generation är varor med varumärket *ICA* eller *Willlys*.

2.5.4 Fjärde generationen

Denna generation karaktäriseras av att produkterna förstärkts till att vara mer segmenterade och nischade. Denna kategori av EMV syftar till att förbättra varumärkets image ytterligare, samtidigt som de skall medverka till differentiering i förhållande till andra dagligvarukedjor. Laaksonen och Reynolds kallar denna strategi *value-added*. Dessa produkter håller hög kvalitet och är innovativa. Det slutliga målet är att dessa produkter särskilt skall bidra till att bygga upp en stark image kring varumärket, vilket ska resultera i ökad kundlojalitet. Särskilda förhållanden mellan leverantör och återförsäljare skulle göra det möjligt att lansera innovativa, differentierade produkter som kan resultera i komparativa fördelar för båda parter. De fyra generationerna finns sammanfattade i tabell 1.

Tabell 1 Fyra generationer EMV och dess utmärkande drag. Källa: Collins & Burt, 2003.

	<i>Generation 1</i>	<i>Generation 2</i>	<i>Generation 3</i>	<i>Generation 4</i>
<i>Varumärke</i>	Icke-namnsatta varor	Namnsatta varor	Eget varumärke	Segmenterat eget varumärke
<i>Strategi</i>	Generics	Cheapest price	Me-too	Value-added
<i>Mål</i>	Öka marginalerna Erbjuda kunden lågprisalternativ Öka kundtillströmningen	Öka marginaler Erbjuda kunden ett lågprisalternativ	Erbjuda kunden en kopia av marknadsledarens produkt, till lägre pris Öka sortimentet	Utöka kundkretsen Utökad image Differentiering
<i>Produkt</i>	Basvaror	Stapelvaror med stor säljvolym	Varor inom baskategorier	Imageskapande produkter Många varor med små volymer (nischprod.)
<i>Teknologi</i>	Enkel produktion Efter marknadledaren	Efter marknadsledaren	Nära marknadsledaren	Innovativ teknologi
<i>Kvalitet/image</i>	Lägre kvalitet och image jämfört med marknadsledaren	Medium-kvalitet, dock lägre än marknadsledaren	Jämförbar med marknadsledaren	Jämförbar eller bättre än marknadsledaren Innovativa produkter som skiljer sig från marknadsledaren

2.6 Dagligvaruhandelns EMV inom mejerisektorn

Denna studie fokuserar på de EMV som finns inom mejerisektorn hos de tre största aktörerna inom dagligvaruhandeln. De tre största är ICA, Coop och Axfood.

ICA har tre egna varumärken inom mejerisektorn: *Euroshopper*, *ICA* och *ICA Gott liv* (ICAs hemsida, 2008) Euroshopper är ICAs lågprismärke, och dessa varor har lägre kvalitet och lägre pris jämfört med ICA och ICA Gott liv. Syftet med dessa produkter är att bemöta lågprishandeln och vara ett billigt alternativ för kunden. Euroshopper tillhör segmentet *cheapest price*. Produkterna inom ICA-sortimentet ska ligga på samma kvalitetsmässiga nivå som marknadsledaren, men prismässigt vara cirka 10 % billigare. ICA Gott liv har som syfte att tillföra mervärde och verka imageskapande åt ICA som varumärke. Detta sker genom egenskaper som bland annat är hälsofrämjande, till exempel har produkterna lägre fetthalt, sockerhalt och salthalt. Både ICA och ICA Gott liv ska vara unika i viss mån och inte bara kopior av leverantörernas varumärken. Bland annat har ICA tagit fram egna kryddblandningar för crème fraiche för att tillföra något nytt i mejeridisken. ICA och ICA Gott liv tillhör segmentet *me-too*. ICA Gott liv skulle kunna tänkas vara value-added, dock kan man inte påstå att dessa produkter har en innovativ teknologi.

Coop arbetar främst med ett eget varumärke inom mejerisektorn, benämnt *Coop* (Coops hemsida, 2008). Det främsta syftet EMV spelar för Coop är att öka lönsamheten i segment där lönsamheten är väldigt ansträngd. Coop tillhör segmentet *me-too*.

Axfood har liksom ICA tre EMV inom mejeri: *Eldorado*, *Willys* och *Hemköp* (Axfoods hemsida, 2008). Eldorado är lågprisprodukter med lägre kvalitet och således också lägre pris, således tillhör dessa produkter segmentet *cheapest price*. Willys och Hemköp motsvarar kvalitetsmässigt marknadsledaren inom respektive kategori, men säljs till ett lägre pris. Dessa produkter tillhör segmentet *me-too*.

3 Teori

I detta avsnitt presenteras en mer utförlig redogörelse av den teoretiska referensramen, som påbörjades i avsnitt 1.3. Här redogörs för vad transaktionskostnader är, vad de beror på och vilka stödjande strukturer som kan användas för att minska dessa kostnader. Den teoretiska presentationen mynnar ut i ett antal hypoteser, som ligger till grund för att utforma den empiriska undersökningen.

3.1 Transaktionskostnadsteori

Två centrala antaganden utgör grunden för transaktionskostnadsteorin. Människan är *begränsat rationell* och hon handlar *opportunistiskt* (Williamson, 1987). Begränsad rationalitet innebär att människan har begränsad kognitiv förmåga att förstå och förmedla den komplexa omvärld hon befinner sig i. Opportunism handlar om att människan är självisk och strävar efter öka sin egen vinning. För att uppnå detta kan hon bete sig bedrägligt mot en eller flera motparter. Det kan handla om att ljuga, fuska, stjäla eller hålla inne med information.

Antagandet om att människan är begränsat rationell innebär att kostnader uppstår till följd av ofullständig information. Antagandet om att människan agerar opportunistiskt får till följd att det uppstår kostnader hos motparten när denne ska försäkra sig om att inte bli bedragen. Dessa kostnader är typer av *transaktionskostnader*.

Transaktionskostnader kan delas upp i *ex ante*- och *ex post*-kostnader. I fallet kontrakt är *ex ante*-kostnader förknippade med att förhandla om och upprätta ett kontrakt. *Ex post* uppstår kostnader för kontroll och upprätthållandet av kontraktet. Transaktionskostnader kan uppdelas i (Bijman, 2007):

- *Kontakt*: informera sig om och ta kontakt med tänkbara samarbetspartners
- *Kontrakt*: förhandla om och upprätta kontrakt
- *Kontroll*: säkerställa att kontraktets delar uppfylls

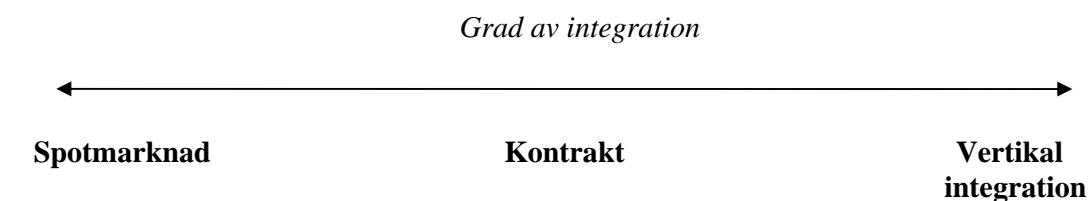
3.1.1 Integration

Transaktionskostnadsteorin förklarar vilken typ av stödjande strukturer som har komparativa fördelar vid olika typer av transaktioner. Detta kan vara olika typer av kontrakt eller olika grad av vertikal integrering. De bäst lämpade stödjande strukturerna är de med lägst transaktionskostnader.

Med integration menas samordning av något slag. Det som ska samordnas är olika aktiviteter. En aktivitet är väl samordnad om en kedja, till exempel produktion av EMV, kan fungera på ett effektivt sätt. Samordning av ekonomiska aktiviteter är av central betydelse inom all typ av ekonomisk verksamhet. Hela samhälls- och världsekonomin är uppbyggd av ett gigantiskt nät av utbytesrelationer som måste samordnas på något sätt.

Samordning kan ske på olika sätt. De två extremformerna är *spotmarknaden* och *vertikal integration*. Däremellan finns ett antal *hybridformer*, bland annat olika typer av kontrakt. Figur 1 illustrerar detta.

Figur 1 Spektrat av samordningsstrukturer. Källa: Slangen and Loucks, 2007



På en spotmarknad är parterna helt självständiga, och endast marknadsmekanismen (priset) samordnar aktiviteterna. Vertikal integration innebär att en av parterna till fullo kontrollerar den andre, och har full kontroll över alla delar i kedjan. Mellan spotmarknaden och vertikal integration finns alla typer av samordning, som sker genom att kombinera de båda extremfallen. Dessa hybridformer förekommer ofta på grund av att marknadsmekanismen ändrats på något sätt, exempelvis genom regler, juridiska begränsningar, kontrakt, deläggande och så vidare.

Valet av vilken stödjande struktur beror enligt Williamson (1987) på i) *Transaktionens egenskaper (transaktionsspecifika tillgångar, osäkerhet och frekvens)* och ii) *beslutsfattarens beteende (begränsad rationalitet och opportunistiskt beteende)*.

3.1.2 Transaktionsspecifika tillgångar

Williamson (1987) hävdar att transaktionsspecifika tillgångar är den viktigaste faktorn för att beskriva transaktioner. Transaktionsspecifika tillgångar definieras av Williamson (1996, s. 377) som: *"an asset that cannot be redeployed to alternative uses or by alternative users except at a loss of productive value"*. Sådana investeringar har följaktligen ett stort värde när det gäller en specifik transaktion, men har ett betydligt lägre värde när den används på annat sätt.

Inom samarbetet mellan leverantör och återförsäljare vid EMV-affärer är det vanligen leverantören som gör specifika investeringar, skräddarsyr produkter och tillverkningsprocesser för att de ska passa EMV-konceptet (Collins & Burt, 2003). Graden av specifika investeringar, som leverantören är villig att göra, beror till stor del på i) *ambitionsnivån hos återförsäljaren med dess varumärkesbyggande strategi* och ii) *vilket engagemang båda parter uppvisar inom samarbetet*. Om återförsäljaren visar på en önskan att etablera en högt profilerad produkt med exklusiva egenskaper, och är villig att betala priset för detta till en leverantör som önskar samarbeta, blir förmodligen nödvändiga investeringar gjorda av leverantören så att denna kan leverera den önskade produkten. Parternas engagemang har sin grund i hur stor betydelse samarbetet har för respektive leverantör och återförsäljare.

Enligt Morelli (1999) är det enbart ömsesidiga överenskommelser som kan säkerställa en hållbar utveckling av EMV-produktion. Förbättrade prestationer och ökad konkurrenskraft nås troligtvis genom ett specialiserat samarbete, och ömsesidig vinst uppstår genom att förena unik kunskap som två parter förfogar över. Morelli säger att det är riskabelt för en stor detaljist att överlåta produktionen av EMV till en producent. Detaljisten måste försäkra sig om att producenten kan hantera risk och osäkerhet, att denne kan leverera överenskommen kvantitet och kvalitet och samtidigt kunna anpassa sig till hårda logistiska krav. För att

maximera värdet av samarbetet, måste både producent och detaljist enas om transaktionsspecifika investeringar.

Transaktionsspecifika tillgångar kan delas upp i *fysiska tillgångar* och *mänskliga tillgångar* (Williamson, 1987). *Fysiska tillgångar* kan vara att en leverantör investerat i en produktionslinje speciellt för en viss kund. I det fall att kunden väljer bort leverantören, finns risken att den investeringen har förlorat stora delar av sitt värde. Detta faktum kan kunden utnyttja. Han vet om att leverantören är beroende av honom och kan agera bedrägligt genom att exempelvis pressa priserna. Klart är att dessa investeringar leder till ett beroendeförhållande, och leverantören blir mer eller mindre inlåst i samarbetet. En väl fungerande marknadsmekanism bidrar till att bedrägliga företag så småningom slås ut i konkurrensen, och nya företag kommer in på marknaden. I fallet när båda parter i ett samarbete har gjort transaktionsspecifika investeringar, ligger det i bådats intresse att de fortsätter sitt samarbete. Detta gör att inträdesbarriärerna är höga, vilket innebär att nya företag har svårt att ta sig in på marknaden.

Mänskligt specifika tillgångar kan vara investeringar i de anställdas kunskap, learning-by-doing, erfarenhet och att de anställda utvecklar exklusiv kunskap om den andra parten. Detta utvecklas över tid: när samarbetet stärks och fördjupas utvecklar parterna en unik kunskap om varandra. Sociala faktorer och ett stort mått av förtroende kan betyda att parterna föredrar en affärsrelation framför en annan. En tillfredsställande relation kan göra parterna mindre benägna att söka efter andra affärspartners.

Transaktionsspecifika investeringar inom varje samarbete¹

Första generationens EMV, *generics*, är en produktkategori, med som regel en låg nivå av transaktionsspecifika investeringar. Detta gäller särskilt i de fall, där producent och återförsäljare redan har en hög nivå av relationsspecifika investeringar inom ramen för samarbetet och därmed ett väletablerat samarbete. I dessa fall krävs en låg nivå av investeringar för att producera generics. Då producent och återförsäljare inte samarbetat tidigare, kan nivån av transaktionsspecifika investeringar bli något högre. Dock är generics en produktkategori, där varorna är billiga, omärkta och med en mycket enkel förpackning, vilket bidrar till att investeringen hålls på en låg nivå.

Strategin med *cheapest price* kräver en låg nivå av transaktionsspecifika investeringar. Ingen speciell produktionsutrustning krävs och inte heller personalen behöver särskild kunskap för att producera denna typ av produkter. Små ändringar kan tämligen enkelt klaras av genom det etablerade system man har i företaget. Denna andra generations produkter får ändå en namnetikett och konsumenter börjar därför associera varumärket med återförsäljaren. Som en konsekvens av detta kommer återförsäljaren att anstränga sig mer ifråga om produktkontroll. Detta leder till att producenten förväntas lägga ner mer tid och resurser på rutiner och utrustning för att kunna möta återförsäljarens krav på produktkontroll.

Tredje generationens EMV, *me-too*, leder till att samarbetet mellan producent och återförsäljare i högre grad grundar sig på exklusivitet. Detta betyder att återförsäljaren kräver ensamrätt på produktens egenskaper, och att de transaktionsspecifika investeringarna ökar då produktutveckling, och kundanpassning blir allt viktigare. För att hålla jämna steg med marknadsledarna fordras stort engagemang från båda sidor. Specifika investeringar behöver

¹ Avsnittet baserat på van der Krogt, u.å.

ofta göras i produktionsutrustning, ansträngningar fordras för att upprätta och upprätthålla produktkontroll och möjligheter till produktförändringar. Vidare krävs förmodligen viss grad av omstrukturering av verksamheten för att kunna integrera den nya produktlinjen i produktionen. Även logistik och informationssystem mellan producent och återförsäljare måste vidareutvecklas och förfinas. Alternativ användning för dessa investeringar blir alltmer osannolik, då avtal om ensamrätt finns i samarbetet. Kunskap om den andre partners egenskaper och kompetens blir i denna EMV-strategi den viktigaste tillgången. Det finns två anledningar: i) Inom samarbetet måste man på nära håll följa marknads- och produktutveckling för att effektivt kunna följa upp sin produktion ii) Eftersom EMV i allt högre grad bidrar till återförsäljarens imagebyggande verksamheter, fordras att leverantören har en känsla för och kan ändra produkttegenskaper, förpackning och så vidare till den image återförsäljaren vill ha.

Strategin *value-added* kräver mest av relationsspecifika investeringar. Produkterna är innovativa och differentierade genom kvalitet, design och unika egenskaper. Detta kräver hög nivå av investeringar, inte minst inom forskning och utveckling. Initiala specifika investeringar följs troligtvis upp av efterföljande investeringar, då nya idéer framträder. Flexibilitet från leverantörens sida är viktigt, eftersom kundens efterfrågan effektivt måste kunna tillgodoses genom innovativa produkter. De relationsspecifika investeringarna blir allt betydelsefullare, då EMV-strategin blir mer avancerad. Producenten är i allt högre grad den part i samarbetet, som gör de specifika investeringarna, men dessa skapar ökat värde för båda parter. Detta gör att både producent och återförsäljare måste engagera sig i gemensamma ansträngningar för att effektivt kunna koordinera resurserna.

3.1.3 Osäkerhet och frekvens

På grund av att människan är begränsat rationell kan hon inte beakta och utvärdera all information om varan vid tiden för transaktionen (Williamson, 1985). Om *osäkerheten* kring transaktionen är hög, uppstår ökade kostnader: aktören kan inte med säkerhet veta utfallet av transaktionen.

Vertikal integration leder förmodligen till sänkta transaktionskostnader. Aktörerna planerar då tillsammans och kan genom samarbete uppnå ökad gemensam nytta. Vid långsiktiga och stora investeringar är detta en viktig komponent. Även fluktuerande pris (på exempelvis råvaror) och kvalitet på varan är en osäkerhetsfaktor.

Frekvensen av transaktioner påverkar valet av hur ett samarbete ska samordnas (Ibid, 1985). Vid en låg frekvens blir kostnaden per transaktion relativt hög. Då transaktionerna är högfrekventa, den ena parten gjort specifika investeringar och den andra aktören agerar opportunistiskt, kan kostnaderna för transaktionen också bli höga. Transaktioner med hög frekvens leder annars vanligtvis till att potentiell opportunist minskar, då aktörerna genom erfarenhet har möjlighet att få kunskap om transaktionen och motpartens beteende. Detta minskar osäkerheten och därmed transaktionskostnaden.

3.1.4 Opportunistiskt beteende²

Om producent och detaljist båda gör specifika investeringar inom ramen för sitt samarbete, ökar förmodligen gradvis deras respektive förtjänst men detta medför också att de blir mer eller mindre inlåsta i samarbetet. Eftersom båda parter vinner på ett fördjupat samarbete, är de troligtvis relativt toleranta mot varandra. Båda parter kan dra fördel av denna tolerans, genom *opportunistiskt beteende*. Detta innebär att en part i ett förhållande söker få egen vinning genom att agera på ett falskt sätt, till exempel genom att ljuga, fuska eller undanhålla information (Williamson, 1987). Den ena parten ser en möjlighet att i en viss situation agera opportunistiskt, eftersom det med detta beteende finns mer att vinna än det skulle ha gjort om den varit lojal mot den andra parten. Opportunism förekommer inte systematiskt i ett samarbete, men transaktionskostnader uppstår, när man vill sålla bort de som agerar opportunistiskt från de som inte gör det.

van der Krogt (u.å) ger ett flertal exempel på opportunism inom EMV-samarbeten: *Avvika från kvalitetsansvar*; producenter använder råvaror med lägre kvalitet än vad som var överenskommet. *Bryta exklusiva kontrakt*; producenter förser konkurrerande detaljister med hemlig information om produkter eller marknadsföring. *Undanhålla kritisk information*; producenten inger falska förhoppningar om till exempel produktionskapacitet, eller detaljisten ger löften om stora säljvolymen som sedan inte kan hållas. *Framställa osann fakta*; detaljisten lurar producenten med falska siffror angående till exempel en konkurrerande producents kostnader. *Motvilja till anpassning*; detaljisten vägrar acceptera prishöjningar som har sin grund i ökade råvarukostnader.

Opportunism leder till att den den illojala parten upplever vissa fördelar inom samarbetet. Det kan röra sig om kortsiktiga kostnadsbesparingar och vinsteffekter, exempelvis på grund av att producenten använt råvaror med lägre kvalitet. Men på lång sikt leder detta beteende till ett negativt resultat för båda parter och samarbetet som helhet. Förtroendet parterna emellan sviktar och transaktionskostnaderna stiger, då kostnaderna för förhandlingar och kontroll troligtvis ökar.

Faktorer såsom engagemang, förtroende, överensstämmelse angående mål och solidaritet är centrala då nivån av opportunism ska fastställas. I förhållanden byggda på förtroende och engagemang och där båda parter strävar efter samma mål, är förmodligen risken att opportunistiskt beteende uppstår relativt begränsad.

Opportunism inom varje samarbete

Strategin med *generics* kräver tämligen små relationsspecifika investeringar. Detta innebär också att risken för opportunism blir låg då det inte finns mycket att vinna genom att agera opportunistiskt. Både producent och återförsäljare kan dock enkelt byta samarbetspartner om ett bättre erbjudande dyker upp (bättre pris, kvalitet, volym etc.).

Strategin med *cheapest price* kräver något högre grad av relationsspecifika investeringar, dock fortfarande tämligen små. Genom att investeringarna ökar, kommer leverantören att förvänta sig att återförsäljaren blir allt mer engagerad i samarbetet. Emellertid är återförsäljarens möjligheter att agera opportunistiskt större jämfört med leverantörens. Återförsäljaren är förmodligen den som gör de relationsspecifika investeringarna, och har

² Avsnittet bygger på van der Krogt, u.å.

mest att förlora om samarbetet fallerar. Huruvida återförsäljaren kommer att agera opportunistiskt beror främst på två faktorer: i) en stark marknadsposition innebär bättre förhandlingsmöjligheter ii) opportunistiskt beteende kan komma att skada företagets rykte, vilket kan leda till svårigheter att hitta samarbetspartners i framtiden.

Relativt stora relationsspecifika investeringar behöver göras av leverantören för att kunna leverera produkterna som ingår i strategin *me-too*. Exklusiva kontrakt gör även att dessa investeringar till viss grad låser in leverantören i samarbetet. Följaktligen finns chansen för återförsäljaren att agera opportunistiskt. Huruvida denne kommer att göra så beror på kort- och långsiktiga överväganden.

För att nå framgång med strategin *value-added*, krävs att både leverantör och återförsäljare i hög grad är engagerade i samarbetet. Att uppnå ett långsiktigt konkurrenskraftigt samarbete kräver att parterna visar förtroende för varandra, investerar i nödvändiga relationsspecifika tillgångar och har klara gemensamma värderingar och mål. Centralt här är gemensamt värdeskapande. Risken för opportunistiskt beteende är låg i denna samarbetsstrategi, då förlusten för parterna om samarbetet fallerar är stor.

3.2 Kontrakt

En av de vanligaste åtgärderna för att minska transaktionskostnader är upprättandet av kontrakt mellan de olika parterna (Bogetoft & Olesen, 2004). Ett skriftligt avtal bör utformas för att minska risken för opportunism och för att avtalet ska vara juridiskt hållbart. Vid kontraktsbrott minskar också transaktionskostnaderna om ett skriftligt avtal finns.

Kontraktens betydelse ökar ständigt (Slangen & Loucks, 2007) Spotmarknaden ersätts allt mer av outsourcing och system av vertikal integration. Lämplig samordning och samarbete leder förhoppningsvis till förbättrad effektivitet i produktions- och distributionskanaler och till fler produkt- och marknadsinnovationer. Dessa vertikala relationer kan se olika ut, till exempel strategiska allianser, långtidskontrakt, joint ventures, kooperativ eller nätverk.

Kontrakt är dock alltid ofullständiga (Ibid, 2007). Detta beror på tre faktorer: 1. I en komplex och oförutsägbar värld är det svårt, om inte omöjligt, att förutse och kalkylera med alla tänkbara händelser 2. Även om alla händelser kunde förutses, är det svårt för parterna att förhandla kring så många möjligheter 3. Även om alla tänkbara händelser kan tas med i beräkningen, och parterna kan förhandla kring dessa, är det fortfarande extremt komplicerat att skriva ned detta i ett kontrakt så att en domstol har möjlighet att reda upp en tänkbar konflikt. Det är helt enkelt alldeles för invecklat och kostsamt att skriva kompletta kontrakt.

Ett brett spektrum av olika kontrakt finns inom EMV-samarbeten. Kontrakten är anpassade till den aktuella transaktionen. Syftet är att optimera värdet av samarbetet till den lägsta transaktionskostnaden. Några nyckelsatser kan nämnas, giltiga för alla kontrakt (Macneil, 1974):

- Ömsesidighet – vilket är inneboende i själva samarbetsbegreppet
- Fullföljande av uppgift och begränsad frihet vid beslut – vissa åtaganden och även begränsningar för parterna existerar på grund av vissa explicita och implicita löften
- Planering – för att nå ett mål, krävs planering inför framtiden
- Sociala normer – sociala aspekter påverkar, "the way of doing business".

Tre olika typer av kontrakt kan urskiljas: klassiska, neoklassiska och kontrakt baserade på ett ömsesidigt förtroende (Lyons & Metha, 1997). *Klassiska kontrakt* karaktäriseras av parternas egenskaper spelar mindre roll medan prismekanismen är den mest centrala styrmekanismen. Vanligtvis förekommer en låg nivå av transaktionsspecifika investeringar och kontroll är mindre viktigt. *Neoklassiska kontrakt* har en längre tidshorisont. Parternas egenskaper och kompetenser spelar större roll medan prismekanismen blir allt mindre viktig som styrmekanism. De transaktionsspecifika investeringarna är relativt stora och användandet av en kontrollapparat blir allt angelägnare. I *relationskontrakten* är tidsperspektivet långt. Parternas egenskaper och kompetenser är avgörande. Prismekanismen är i dessa kontrakt underordnad som samordningsmekanism. De transaktionsspecifika investeringarna är stora, och kontroll är viktigt.

Kontrakt för varje samarbete³

Samarbetet mellan leverantör och återförsäljare är diskret vid tillverkning av produktkategorierna *generics* och *cheapest price*. Centralt är pris, volym, säker leverans och standardkvalitet. Sådana transaktioner är kortsiktiga och det finns ingen direkt avsikt att fortsätta och utveckla samarbetet. Produkten är relativt enkel och ett monetärt utbyte är tillräckligt för att stödja den typen av transaktion. Prismekanismen är den centrala. Ett klassiskt kontrakt är lämpligt i dessa fall, då kontraktets syfte främst är att underlätta utbytet för en optimal marknadstransaktion. Kommunikationen grundar sig på formella kontakter, och båda parter följer tydliga riktlinjer vad gäller respektives ansvar.

Samarbetet kring produktion av EMV vad gäller *me-too* fokuserar mer på nära samarbete, gemensamt värdeskapande, imagebyggande och högre nivå av specifika investeringar. Eftersom produkterna blir alltmer specialtillverkade och utbytet inte längre enbart gäller varor, utan också utbytande av information och gemensam utveckling, blir det besvärligt att sätta ett pris på alla faktorer. Parterna har för avsikt att samarbetet ska fortsätta och flexibilitet blir viktigare. Detta kan innebära ett växlande prissystem, där leverantören får betalt efter marknadspriser plus en extra ersättning för specialprodukter. De neoklassiska kontraktens egenskaper stöder lämpligast dessa krav.

EMV-strategin *value-added* kräver ännu flexiblare samarbetsformer. Ett komplext och långsiktigt samarbete framträder och ett kontrakt byggt på ömsesidigt förtroende, långsiktighet är lämpligt. Gemensamma ansträngningar ska skapa en framgångsrik och innovativ produktutveckling. Imagebyggande är allra viktigast. Gemensamma normer och värderingar, förtroende och gemensamt risktagande är centralt i detta fall.

3.3 Samordningsmekanismer

De bäst lämpade samordningsmekanismer som ska användas avgörs av vilka dimensioner som den specifika transaktionen har vad gäller *graden av transaktionsspecifika investeringar* och *risker för opportunist*. Rör det sig om en enkel produkt är det oftast endast prismekanismen som stödjer transaktionen. Har mer investeringar gjorts i samarbetet krävs andra samordningsmekanismer.

³ Avsnittet baserat på van der Krogt, u.å.

Wathne och Heide (2001) beskriver olika samordningsmekanismer som understödjer samarbete. Användandet av en *kontrollapparat* syftar till att komma tillrätta med informationsasymmetrin som kan förekomma, vilken kan leda till opportunism. Paché (2007) hävdar att om handeln ska lyckas med att åstadkomma en pålitlig leverantörskedja är den största strategiska och operativa utmaningen att reducera denna asymmetri. Vidare menar Zsisdin (2001) att upprättandet av en avdelning som särskilt arbetar med kontroll av leverantörerna ger möjligheter för detaljisten att bättre kontrollera leverantörens prestationer. Detaljisten skulle då ha kunskap om leverantören är kapabel att hantera volymförändringar, eller om levererad produkt motsvarar förväntningar och överenskommelser. *Incitament* kan förebygga opportunism. Genom till exempel premier kan det bli mindre attraktivt att agera opportunistiskt. Samtidigt stärks viljan att skapa gemensamt ökat värde genom samarbetet. En omfattande *urvalsprocess* ökar sannolikheten att en part finner en lämplig samarbetspartner i förväg, vilket ökar chanserna för ett framgångsrikt samarbete i framtiden. *Socialisation* är ett effektivt sätt att få parterna att verka för gemensamma mål, då sådan påverkar stämningen i samarbetet och hjälper till att lösa tvister.

Samordningsmekanismer inom varje samarbete⁴

Generics, alltså enkla basvaror, är lätt tillgängliga produkter som krävt en låg nivå av relationsspecifika investeringar. I detta fall är det marknaden, alltså prismekanismen, som lämpligast stödjer samarbetet. En urvalsprocess kan också bli aktuell för att hitta den lämpligaste samarbetspartnern.

Prismekanismen är även i strategin *cheapest price* den mekanism som mest effektivt stödjer samarbetet. Återförsäljaren kommer också att använda sig av en utökad kontroll för att gardera sig mot leverantörens opportunism. *Incitament* kommer att användas i större utsträckning, så att den långsiktiga vinsten av att vara lojal överskrider de kortsiktiga vinsterna som opportunism innebär. Urvalsprocesserna är för denna strategi mer omfattande.

För att samarbetet mellan leverantör och återförsäljare inom strategin *me-too* ska lyckas krävs för det första en tydlig urvalsprocess. Inom samarbetet behöver båda parter utöka kontrollen och det ska finnas tydliga *incitament* så att risken för opportunism minimeras och så att de specifika investeringarna används på ett effektivt sätt.

Inom strategin *value-added* fordras en enad inställning från parterna. De blir alltmer integrerade även om de fortfarande fungerar som två självständiga enheter. *Socialisation* blir här en viktig komponent. Genom ömsesidigt tålamod och tillit får parterna förtroende för varandra så att man kan åstadkomma innovativa lösningar. Investeringar både i produktionsanläggningar och de anställda gör det möjligt att ligga långt framme med produktutveckling och imagebyggande. Opportunism minskar automatiskt allteftersom parternas mål sammanfaller. Kontroll och *incitament* garanterar hög kvalitet och gynnar innovation. En grundlig urvalsprocess har lett till att parternas kompetenser passar varandra, och detta är basen för ett framgångsrikt långsiktigt samarbete.

Ovanstående avsnitt sammanfattas i tabell 2. Den förklarar, utifrån de fyra EMV-generationerna vilken typ av kontrakt som lämpligast stödjer samarbetet, vilka

⁴ Avsnittet baserat på van der Krogt, u.å.

samordningsmekanismer som är lämpliga och vilken nivå av relationsspecifika investeringar och opportunistisk som finns.

Tabell 2 Faktorer vilka påverkar val av samordningsmekanismer för respektive generation EMV. Källa: van der Krogt, u.å.

<i>EMV-strategi</i>	Generics	Cheapest price	Me-too	Value-added
<i>Typ av kontrakt</i>	Klassiskt kontrakt	Klassiskt- /Neoklassiskt kontrakt	Neoklassiskt- /Relationskontrakt	Relationskontrakt
<i>Samordningsmekanismer</i>	Pris	Pris Incitament till någon grad Viss kontroll Mer omfattande urvalsprocess	Omfattande urvalsprocess Kontroll viktigt Tydliga incitament	Socialisation centralt Kontroll Incitament för att gynna innovation
<i>Nivå av transaktions-specifika investeringar</i>	Låg	Låg, dock kostnader för produktkontroll	Betydande, då bland annat personal behöver unik kompetens Kostnader för anpassning av produktanläggningar	Hög, bland annat i FoU
<i>Nivå av opportunistisk</i>	Låg	Relativt låg	Något högre	Låg

3.4 Hypoteser

Den teoretiska ramen som presenteras ovan utgör basen för formulering av ett antal hypoteser. Dessa ligger till grund för de intervjufrågor som utformats. Intervjufrågorna redovisas i bilaga 1.

Hypotes 1 *Större investeringar i samarbetet har gjorts när det gäller tillverkning av varor inom segmenten me-too och value-added, jämfört med generics och cheapest price (se avsnitt 3.1.1).*

Hypotes 2 *Dagligvaruhandelns och leverantörens personal står socialt närmare varandra vid tillverkning inom segmenten me-too och value added jämfört med de tidigare EMV-generationerna (se avsnitt 3.1.1).*

Hypotes 3 *Dagligvaruhandeln kan tämligen enkelt hitta andra affärspartners som kan ersätta de nuvarande relationerna vid tillverkning av produkter inom segmenten generics och cheapest price. Parterna blir mer inlåsta i samarbetet, om man gjort relationsspecifika investeringar, vilket är fallet vid produktion inom segmenten me-too och value added (se avsnitt 3.1.1).*

Hypotes 4 *Trenden mot ökad andel av EMV inom dagligvaruhandeln leder till att utvecklingen går mot fördjupade samarbeten och produktion av mer nischade och innovativa produkter (se avsnitt 3.1.1).*

Hypotes 5 *Vertikal integration leder förmodligen till sänkta transaktionskostnader, genom att osäkerheten minskar. Parterna kan då göra gemensamma planer, vilket är viktigt vid långsiktiga och stora investeringar, och kan genom samarbete uppnå ömsesidig nytta (se avsnitt 3.1.2).*

Hypotes 6 *Tillverkning av EMV inom segmenten generics och cheapest price innebär att kontrakten är kortsiktiga, och fokus ligger på pris, volym, säker leverans och standardkvalitet. Kontrakten är mer långsiktiga och i större utsträckning baserade på ömsesidigt förtroende och gemensamma normer och värderingar vid tillverkning av EMV inom me-too och value-added (se avsnitt 3.2).*

Hypotes 7 *Urvalsprocessen är mer omfattande när dagligvaruhandeln ska hitta en leverantör för tillverkning av me-too och value added. Detta beror på att man vill garantera att parternas kompetenser passar varandra, och därmed är också grunden lagd för ett långsiktigt och framgångsrikt samarbete (se avsnitt 3.3).*

Hypotes 8 *Tydliga incitament och kontroll blir allt viktigare styrmekanismer för dagligvaruhandeln vid tillverkning inom segmenten me-too och value added. Detta syftar till att man vill garantera hög kvalitet och att gynna innovation (se avsnitt 3.3).*

4 Empirisk analys

4.1 Tillvägagångssätt

Underlaget för detta kapitel är hämtat ur Jacobsen (2002). För att uppnå studiens syfte: *att utreda de stödjande strukturer som idag koordinerar de samarbeten som finns mellan leverantör och dagligvaruhandel vid tillverkning av EMV inom mejeri*, är den öppna individuella intervjun lämplig. Skälen för detta är följande:

- a) relativt få enheter undersöks

Genomförandet av öppna individuella intervjuer är tidskrävande, ofta en till två timmar. Dessutom är det mycket administration runt intervjun: resor, mötesbokning m m. Stora mängder data i form av anteckningar eller bandupptagningar måste analyseras, vilket är en lång process.

- b) intresse finns för vad den enskilda individen säger, och hur denne tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen

Denna intervjuform resulterar i att datan präglas av den enskildes uppfattningar och inställningar. Därför kan inget anspråk göras på att ha fått veta vad en grupp anser.

Det empiriska materialet har samlats in genom öppna individuella intervjuer med personer som representerar mejerimarknaden (Arla Foods, Milko och Norrmejerier) och dagligvaruhandeln (ICA, Coop och Axfood). Dessa personer har positioner som gör att de har mycket kunskap om hur deras företag arbetar med EMV inom mejeri.

Den öppna individuella intervjun kännetecknas av att undersökaren och respondent för ett vanligt samtal. Vanligtvis sker intervjun ansikte mot ansikte, men kan också ske per telefon. Parterna talar om olika förhållanden, och undersökaren noterar vad respondenten säger. Undersökaren kan notera detta skriftligen, genom bandupptagning eller båda delar. I denna studie har intervjuerna genomförts ansikte mot ansikte, och spelats in. Detta förfaringsätt har valts för att kunna få med allt som respondenten säger helt ordagrant. Dessutom ges möjlighet att kunna hålla ögonkontakt och få intervjun att flyta bättre, då inte så mycket anteckningar behöver göras.

Innan samtalet börjat måste något kort sägas om undersökningen som sådan. Lämpligt är att undersökaren presenterar sig, ändamålet för undersökningen och hur informationen ska användas. Det är också passande om respondenterna får ett löfte, som garanterar att inget publiceras innan de godkänt innehållet. Intervjuerna har varit strukturerade till viss grad. En intervjuguide med tema, fast ordningsföljd och godkännande av enbart öppna svar, har använts.

Resultatet analyseras sedan genom en jämförelse mellan den empiriska datan och de teoretiska utgångspunkterna. Inga undersökningar kan ge objektiva och absoluta svar: alla svar är dubbetydiga, det finns alltid många om och men och olika förutsättningar i botten. Därför måste svaren tolkas av den som gjort undersökningen. Det rör sig om en tolkningsprocess som syftar till att bringa klarhet i resultatet. För att kunna tolka detta krävs dessutom en teori.

4.2 Hypotesprövning

Följande avsnitt avser testa de hypoteser som kapitel 3 resulterade i. Till att börja med presenteras empirin, alltså vad respondenterna svarat på de frågor som är kopplade till respektive hypotes. Därefter analyseras empirin med hjälp av den teoretiska referensramen.

Hypotes 1 *Större investeringar i samarbetet har gjorts när det gäller tillverkning av varor inom segmenten me-too och value-added, jämfört med generics och cheapest price (se avsnitt 3.1.1).*

Empiri

Först och främst ska konstateras att den svenska mejerimarknaden är relativt omogen inom EMV. De EMV-produkter som finns på den svenska marknaden inom mejeri idag är främst produkter inom segmenten cheapest price och me-too. De svenska mejerierna tillverkar nästan uteslutande me-too, alltså kopior av befintliga produkter som sedan säljs till ett lägre pris. Produkter inom cheapest price tillverkas främst utomlands. Generics och value-added, såsom definierade i avsnitt 2.5, finns inte på marknaden idag. Detta bör tas i beaktande vid fortsatt läsning av studien.

De flesta intervjupersonerna var överens om att en mer avancerad produkt leder till ett djupare samarbete. Då produkterna inom cheapest price är enkla krävs inte mycket kontakt med de leverantörerna, enligt respondenterna från dagligvaruhandeln. En av dessa konstaterade att när det gäller produktion av cheapest price talar man om vilka kriterier man har, och lägger sedan inte ner mycket mer arbete förrän det finns en färdig produkt. Ett tätare samarbete finns om man tillverkar me-too produkter jämfört med cheapest price. Produkter inom me-too kräver mer produktutveckling, tester och så vidare, och en mycket intimare arbetsrelation framträder. Produktutvecklingen sker där i samarbete mellan dagligvaruhandeln och leverantören, dock har den förra grundidén till produkterna.

Leverantörerna har inte gjort några specifika investeringar för att ha möjlighet att tillverka sina produkter, utan de använder befintlig kompetens och produktionskapacitet. En respondent från leverantörssidan uttryckte sig på det här viset:

”Så länge man pratar standard och basprodukter, då pratar man oftast vara - pris. Och då kan man inte ta några investeringar, utan får producera efter vad man har möjlighet att göra.”

Denne konstaterar att annars skulle ju den investeringskostnaden behöva slås ut på produkten, och då får man ju inte anbudet. Alltså måste produkten passa in i befintlig kapacitet. Dessutom är det så att dagligvaruhandeln främst velat ha basprodukter av likadan typ som leverantörerna själva tillverkar, så att man kan utnyttja befintlig kapacitet. Vad leverantörerna har investerat är tid och kunskap. Detta uttryckte en annan respondent från leverantörernas sida: de har inrättat en helt ny funktion som arbetar med EMV, och denna har vuxit i takt med att omfattningen av affärer inom EMV har ökat. Emellertid beror detta på storleken och frekvensen på de EMV-affärer företaget gör. Det mindre mejeriet uppgav att man inte hade någon personal som arbetade fulltid med EMV-frågor.

En annan respondent från leverantörssidan berättade att i enstaka fall har vissa investeringar gjorts för att kunna utöka kapaciteten på mejerierna, skapa flexibilitet och kunna ta ett kontrakt. Detta har dock inte haft den digniteten att man skapat en helt ny förpackningslinje

eller en helt ny teknik, utan man har rört sig i befintliga tekniker och gjort vissa justeringar för att kunna producera effektivare. En respondent från leverantörssidan konstaterade att de kostnader som är förknippade med EMV-produktion är främst omställningskostnader, som uppstår när man byter förpackning.

Leverantörssidan uttryckte att när det rör sig om nischade produkter rör det sig också oftast om mindre volymer, vilket renderar högre kostnader. En annan respondent från leverantörssidan konstaterade samma sak, alltså att volymerna är så pass små att det skulle vara svårt att tillverka specialtillverkade artiklar och få bärighet i affären. En tredje respondent förde fram en annan aspekt. Denne konstaterade att om man har en bra produktionsmix kan det kan vara ekonomiskt att tillverka även en liten nischartikel. En bra produktionsmix innebär då att man kan ta tillvara råvaran på bästa sätt, och en liten volym kan plötsligt bli intressant som EMV.

Analys

Några transaktionsspecifika investeringar gällande fysiska tillgångar har hittills knappats gjorts av de svenska mejerierna. Om så skett har det varit i mycket begränsad omfattning. Leverantörerna har sålunda hittills klarat av att producera EMV åt dagligvaruhandeln med befintlig kapacitet. Inom samarbetet mellan leverantör och återförsäljare är det vanligen leverantören som gör specifika investeringar, skräddarsyr produkter och tillverkningsprocesser för att de ska passa EMV-konceptet.

Detta beror på att de produkter som tillverkas i Sverige idag i stort sett är kopior av leverantörernas egna produkter, och det är den ambitionen dagligvaruhandeln hittills har haft med sina EMV. Detta faktum stöds också av teorin. Denna säger om återförsäljaren visar på en önskan att etablera en högt profilerad produkt med exklusiva egenskaper, och är villig att betala priset för detta till en leverantör som önskar samarbeta, blir förmodligen nödvändiga investeringar gjorda av leverantören. Inga investeringar har alltså gjorts på grund av att den ambitionen inte funnits hos dagligvaruhandeln.

Om transaktionsspecifika investeringar inom cheapest price säger teorin att ingen speciell produktionsutrustning krävs och inte heller personalen behöver särskild kunskap för att producera denna typ av produkter. Små ändringar kan tämligen enkelt klaras av genom det etablerade system man har i företaget. Detta stämmer även för produktion av me-too i nuläget. Däremot bekräftar de flesta respondenter på leverantörssidan att vad de investerat tid och kunskap i samarbetet med dagligvaruhandeln. Det är de som sitter på know-how, vad gäller teknologin kring utvecklingen av olika mejeriprodukter.

Dagligvaruhandeln konstaterar att den investerat mer i samarbetet kring produktion av me-too jämfört med produktion av cheapest price. Det gäller först och främst produktutveckling, där ett samarbete med mejerierna möjliggör framställandet av produkter för deras räkning. Produkterna inom cheapest price har inte samma innovationsgrad, inte samma kvalitetsstandard och produkterna kräver inte lika många tester. Således blir samarbetet inte lika tätt. De har emellertid ännu inte gjort några investeringar i fysiska tillgångar i något samarbete. De investeringar som gjorts är alltså *mänskligt specifika tillgångar*, vilket kan vara investeringar i de anställdas kunskap, learning-by-doing eller att parerna utvecklar en unik kunskap om varandra när samarbetet stärks. Enligt teorin är dessa större vid produktion av me-too och value-added jämfört med generics och cheapest price. Således stämmer empirin och teorin.

Hypotes 2 *Dagligvaruhandelns och leverantörens personal står socialt närmre varandra vid tillverkning inom segmenten me-too och value added jämfört med de tidigare EMV-generationerna (se avsnitt 3.1.1).*

Empiri

Det faktum att me-too produkter kräver mer utveckling, tester och så vidare innebär att samarbetet mellan leverantörens och dagligvaruhandelns personal blir tätare. Produkter inom cheapest price har inte samma innovationsgrad och kontakten blir därmed mer formell, eftersom parterna inte samarbetar i samma grad. Samarbetet vid produktion av me-too grundas mer på utbyte mellan dagligvaruhandel och leverantör.

Samtliga respondenter konstaterade att ett visst mått av förtroende och goda relationer är alltid grundläggande i alla former av samarbeten, oavsett typ av EMV. Alla affärer bygger på goda relationer. Ju djupare ett samarbete blir, desto lättare blir det att få information om varandra. De flesta respondenter ansåg att sociala faktorer är viktiga, men inte viktigare i något samarbete framför andra. Det mest angelägna är istället vad som driver affären framåt. Båda parter vill framför allt tjäna pengar.

Samma sak förde en representant från leverantörssidan fram. Självklart försöker man ha bra relationer med alla kunder, oavsett vilken typ av EMV man tillverkar. Denne ansåg emellertid inte att sociala relationer påverkar samarbetet överhuvudtaget. Det spelar inte någon roll om det är en glad relation eller en vanlig relation. Vissa människor tycker man mer om än andra, men även om man inte går riktigt lika bra ihop med en del människor har man en affärsmässig relation. Det är deras skyldighet att ha relationer, att vara professionella, att sköta sina åtaganden och att vara duktiga på det de gör.

Samma respondent berättade också att vissa kedjor byter kundkontaktpersoner varje eller vartannat år. Kedjorna har alltså en policy som innebär att en inköpare eller utvecklare bara ska sitta på sin tjänst i högst två år. Syftet är att inte skapa för djupa relationer med leverantörerna. Djupa relationer skulle kunna styra mer än avtalet och leda till något slags beroendeställning.

En respondent från dagligvaruhandeln uttryckte en annan uppfattning om huruvida sociala faktorer påverkar eller inte:

”Det finns ju möjliga partners där jag ser att jag skulle kunna komma längre i en EMV-affär än med andra trots att kanske den leverantören är mindre rustad därför att jag har en jätligt bra relation med den leverantören. /.../ Det är en viktig faktor som kan påverka åt olika håll beroende på vad man själv vill göra.”

Analys

Enligt teorin blir socialisation ett allt viktigare element i takt med att samarbetet tätnar, och att investeringar i mänskligt specifika tillgångar ökar vid produktion av me-too och value added jämfört med generics och cheapest price. Det är också så att ju tätare parterna samarbetar desto mer kunskap får de om varandras kompetenser. De får lättare tillgång till information.

Vidare säger teorin att sociala faktorer och ett stort mått av förtroende kan betyda att parterna föredrar en affärsrelation framför en annan. Dessutom föreslår teorin att en tillfredsställande relation kan göra parterna mindre benägna att söka efter andra affärspartners. Detta resonemang fann emellertid inte oreserverat stöd i den empiriska undersökningen. En

respondent från dagligvaruhandeln påstod att det visst kan vara så att sociala faktorer kan påverka så att denne skulle kunna föredra en affärsrelation framför en annan. Detta yttrande tyder på att goda relationer skulle vara till fördel vid tillfällen då man ska välja affärspartners.

De andra respondenterna anser att det sociala inte påverkar alls kring EMV-affärerna, utan att det är en gammalmodig syn som inte gäller längre. Det viktiga är att båda parter tjänar pengar, det är enda syftet. Sammantaget kan sägas att ett visst mått av förtroende är nödvändigt vid affärssamarbeten. Emellertid spelar sociala faktorer ingen avgörande roll, inte heller vid tätare samarbeten. Det väsentliga är istället att göra bra affärer som båda parter tjänar pengar på.

Hypotes 3 *Dagligvaruhandeln kan tämligen enkelt hitta andra affärspartners som kan ersätta de nuvarande relationerna vid tillverkning av produkter inom segmenten generics och cheapest price. Parterna blir mer inlåsta i samarbetet, om man gjort relationsspecifika investeringar, vilket är fallet vid tillverkning av produkter inom me-too och value added (se avsnitt 3.1.1).*

Empiri

På den svenska mejerimarknaden inom EMV finns idag inte den investeringsgrad, där parterna gjort fysiska transaktionsspecifika investeringar inom ett samarbete. Därmed uppstår inte den inlåsningsituationen som det annars kunde ha blivit.

En respondent från leverantörssidan menade att till någon grad känner sig parterna mer inlåsta i ett samarbete, om man investerat mer i form av utvecklingsarbete av en produkt. Ett exempel kan vara om ett mejeri utvecklat en produkt åt dagligvaruhandeln och konsumenterna uppskattar denna produkt. Då finns hinder att byta leverantör jämfört med om man samarbetade kring en enklare produkt. Emellertid är det viktiga en balans mellan kvalitet och pris. Dagligvarukedjan kommer att välja en annan leverantör, om kedjan anser priset vara oskäligt. Denne respondent uttryckte detta resonemang på följande vis:

”Om vi tillsammans med en kund har, även om det är vi som stått för utvecklingsdelen, utvecklat en smak åt en kund och den säljer väldigt bra på marknaden och kunden tjänar bra med pengar så är det givetvis en tröskel för kunden att byta leverantör. Således stärker detta samarbetet, men bara till en viss gräns.”

Från dagligvaruhandelns sida, uttryckte en respondent att det är en stor process att byta leverantör, och större för en mer avancerad produkt. Det är inte bara att flytta produkterna hur som helst, med tanke på att det är färskvaror. Man byter inte leverantör bara för sakens skull, utan anledningen är då att man inte är nöjd med till exempel pris eller servicegrad. Det är svårare att hitta en leverantör när det är en avancerad produkt jämfört med en ”ren” produkt till exempel grädde.

En annan respondent från dagligvaruhandeln anser det vara både lätt och svårt att ersätta de befintliga relationerna. Utanför Sverige finns en stor mängd att välja på, men det är inte säkert att det fungerar gentemot konsument. Det denne syftar på är att svenska konsument, och i synnerhet denna dagligvarukedjas kunder, föredrar svenska produkter.

Analys

Teorin säger att om inga transaktionsspecifika investeringar gjorts i samarbetet, existerar inga särskilda inlåsnings effekter. Detta är fallet vid produktion av generics och cheapest price. Vid

produktion av me-too och value added blir däremot parterna inlåsta i samarbetet, eftersom transaktionsspecifika investeringar varit nödvändiga för att kunna tillverka dessa varor. Den empiriska undersökningen visade dock att några transaktionsspecifika investeringar i form av fysiska tillgångar inte gjorts i något samarbete, oberoende av EMV-generation.

Således stämmer inte teorin med vad som sker i praktik idag, eftersom dagligvaruhandeln utnyttjar leverantörernas befintliga produktionskapacitet och därmed behöver några fysiska investeringar inte heller göras för att klara av att tillverka produkter inom me-too. Detta innebär att det egentligen skulle vara lika enkelt, eller svårt att hitta nya affärspartners för att tillverka samtliga generation EMV. Dock måste dagligvaruhandeln anpassa sig efter vad kunden efterfrågar. Att vända sig utomlands för produktion av varorna, där det finns betydligt fler leverantörer, kanske inte ses som ett alternativ då kunden vill ha svenska produkter. I sådana fall begränsas urvalet.

Emellertid har parterna gjort vissa mänskligt specifika investeringar, och i större grad vid samarbete kring me-too, vilket gör att man i vissa lägen kan bli inlåsta av den anledningen. Om man till exempel gemensamt utvecklat en produkt som säljer bra och parterna tjänar pengar på denna, då ligger det i bådats intresse att fortsätta samarbetet.

Hypotes 4 *Trenden mot ökad andel av EMV inom dagligvaruhandeln leder till att utvecklingen går mot fördjupade samarbeten och tillverkning av mer nischade och innovativa produkter (se avsnitt 3.1.1).*

Empiri

Eftersom produkter inom segmentet value-added ännu inte finns på den svenska mejerimarknaden, grundar sig den empiriska analysen till stor del på funderingar och scenarion som respondenterna diskuterat kring.

En respondent från dagligvaruhandeln sade att man måste ha respekt för hur marknaden är. Denne menade att utvecklingen går i cykler. En lågkonjunktur kan tvinga in handeln på en annan bana än vad högkonjunkturen gjort. I grund och botten är allt konsument- och efterfrågestyrt. Det är inget självändamål att ha EMV. Enda anledningen till en ökad andel EMV är att man vill skapa kundnytta och öka lönsamheten.

Det finns en fara i att ha för hög andel EMV. Det kan till och med bli bad will, när konsumenten börjar tröttna och urvalet blir för litet i butik. I England har det nästan gått så långt att konsumenten börjar tröttna och urvalet blir för dåligt. Emellertid är det intressant med produkter inom value-added, eftersom mer intäkter finns det segmentet.

Inne på en liknande linje var en respondent från leverantörssidan. Denne ställde sig skeptisk till att efterfrågan på EMV är så stor bland konsumenter. Långt ifrån alla är positiva till EMV, utan de tycker att det är produkter som levererar mindre samtidigt som handeln tjänar mer pengar. Det kanske inte finns något behov av detta idag. Det är en lång resa för dagligvaruhandeln innan man kan komma fram med nischade produkter. Det krävs bland annat mycket marknadsbearbetning. Dock bekräftade denne att det finns en önskan hos handeln att komma fram i det segmentet också. Bland annat funderar man mycket på ekologiska artiklar, specialartiklar såsom låglaktos och functional foods. I segmentet ekologiskt finns emellertid en råvarubrist och mejerierna vill i första hand försörja sitt eget varumärke.

Denne menade att enbart för att det i övriga Europa finns ett betydligt större utbud av value-added produkter, är det inte självklart att vi ska lyfta nivån dit. Istället kanske man ska utöka sortimentet, laborera med fetthalter, sockerhalter, göra yoghurten slät eller med hela bär, dvs inte utveckla produkterna genom innovationer. Fokus kommer kanske att röra sig bort från innehållet. Att sätta en skruvkork på mjölkförpackningen är ju att lyfta produkten ett steg utan att göra någonting åt innehållet. Respondenten uttryckte detta på följande sätt:

”Det som börjar bli viktigare och viktigare i produktutveckling, det är inte produkten, det är förpackningen. Där finns det hur mycket som helst att göra inom mejeri. Förpackningsutveckling är, som jag ser det, framtiden på mejerisidan”

Denne spådde att parterna kommer att gå närmare varandra i fråga om förpackningsteknik, råvaror och produktionsteknik. De informationssystem som skapas kommer då att bli tydliga för alla parter.

De olika kedjorna inom dagligvaruhandeln delar ambitionen att utveckla och fördjupa affärsrelationen med leverantörerna. Viljan att fördjupa relationen finns även bland leverantörerna. De vill ha en tillväxtvolym i produktionen. En respondent från dagligvaruhandeln berättade att man försöker sprida riskerna och inte binda upp sig på en enda leverantör. Det är viktigt att ha en långsiktighet i EMV-produktionen. Strategin växer sedan fram undan för undan. På följande sätt uttryckte sig en respondent från en dagligvarukedja:

”Det är klart att vi försöker bygga med de leverantörer som vi tror vill vara med framöver tillsammans med oss. Det finns en öppenhet hos alla, definintivt.”

En respondent från en dagligvarukedja berättade att tankarna på ett fördjupat samarbete fanns redan från början. Dock är det så att mer avancerade produkter kräver mer know-how och innovationer som är nästintill omöjliga att komma över. Det är en stor utmaning att lyckas med det, då det kan finnas flera intressenter i detta know-how – till exempel ett kemiföretag som har utvecklat en fantastisk innovation. Utmaningen ligger i hur man kan få delaktighet i innovationer och kunna vara med i processen. Denne ansåg att det handlar om hur pass proaktiv man kan vara och vilka kontakter man ska ta, för att sedan se om det finns något intresse från företagen som har patenten. Det verkar dock vara svårt. Dessa företag har sina utvecklingsprojekt ihop med olika mejerier. Respondenten ansåg detta vara en förklaring till att inte marknaden kommit så mycket längre.

Från leverantörssidan menade en respondent att dagligvarukedjorna måste tänka om, ifall de vill vandra uppåt i värdekedjan. De måste fundera över vilket mervärde de vill ha i produkterna, och var de kan producera dessa. De måste också vara öppna för att ta en diskussion om investeringar i produktionsanläggningar, i exempelvis maskiner. Denne ansåg att det inte kommer några nya ideér från dagligvaruhandeln. Det är snarare så att leverantören ger ett förslag till en kedja. Det kan till exempel vara så att ett mejeri testat en speciell smak tidigare, som man sedan föreslår skulle passa en kedjas koncept.

En annan respondent från leverantörssidan bekräftade att idag finns inga samarbeten, där dagligvarukedjorna är beredda att investera hos mejerierna för produktion av en exklusiv produkt. Det är leverantören som gör investeringarna, även om beloppen är tämligen små. Kunskapen om produkterna sitter hos leverantören vad gäller smaker, konsistenser, tekniker och så vidare. En tänkbar väg att gå är att kedjorna bygger upp egen produktion, men

respondenten har svårt att se hur dagligvaruhandeln ska få den spjutspetskompetensen. Den kunskapen finns inte idag och den ligger också utanför deras kärnverksamhet.

En respondent från en dagligvarukedja är inne på ett liknande spår. För att komma in i segmentet value-added har man två alternativ: antingen bygga upp egen produktion eller köpa produktion av någon annan. Det senare är den enda inriktningen i nuläget. Denne bedömer att om utvecklingen av value-added produkter i framtiden kommer att förutsätta investeringar, kommer handeln att vara mer öppen för en dialog kring finansiering av dessa investeringar.

En respondent från leverantörssidan menade att fördjupade samarbeten i framtiden inte nödvändigtvis behöver handla om gemensamma fysiska investeringar. Det kan istället röra sig om att investeringar enbart kommer att göras i tätare samarbetsformer, såsom att utbyta planer och skapa en långsiktighet. Utvecklingen kommer att fortsätta inom EMV och samarbetena kommer att fördjupas såsom i vissa länder i övriga Europa. Vad man ska ha i åtanke är emellertid att marknaderna har olika förutsättningar, olika struktur och storlek. Det är riskabelt att jämföra rakt av.

Analys

Enligt teorin är det enbart ömsesidiga överenskommelser som kan säkerställa en hållbar utveckling av EMV. Förbättrade prestationer och ökad konkurrenskraft nås troligtvis genom ett specialiserat samarbete, och ömsesidig vinst uppstår genom att förena unik kunskap som två parter förfogar över. För att nå detta måste parterna enas om transaktionsspecifika investeringar. Flertalet respondenter bekräftade att ett tätare samarbete mellan parterna, i någon form, är nödvändigt om dagligvaruhandeln ska komma in i segmentet value-added. Förmodligen kommer samarbetena att utvecklas i form av ökad integrering och utökat informationsutbyte.

Emellertid är det inte så att utvecklingen automatiskt går i riktning mot mer nischade och innovativa EMV-produkter. Detta var de flesta respondenter överens om. Det är mycket som beror på, och det finns många om och men. Att jämföra olika europeiska marknader är vanskligt, då de strukturmässigt skiljer sig mycket åt. Det kan också vara så att produkterna faktiskt blir mer innovativa, i riktning mot value-added, fast inte innehållsmässigt. Istället diskuterades förpackningens betydelse. En respondent spådde att förpackningsutveckling var framtiden på mejerisidan.

Enligt teorin ökar investeringarna i de *mänskligt specifika tillgångarna* om samarbetet fördjupas och man tillverkar en mer innovativ produkt. Detta kan vara investeringar i de anställdas kunskap, learning-by-doing, erfarenhet och att de anställda utvecklar exklusiv kunskap om den andra parten. Detta utvecklas över tid. När samarbetet stärks och fördjupas utvecklar parterna en unik kunskap om varandra. Teorin säger att kunskap om samarbetspartnerns egenskaper och kompetens blir den viktigaste tillgången vid produktion av value-added. Detta resonemang återfinns hos en respondent som diskuterade kring framtidsscenario. Denne menade att samarbetena kan komma att utvecklas i den riktningen där dagligvaruhandeln och leverantörerna går mot ökad integrering och gör upp gemensamma framtidsplaner.

Teorin säger att det vanligtvis är leverantören som gör specifika investeringar, skräddarsyr produkter och tillverkningsprocesser för att dessa ska passa EMV-konceptet. Graden av investeringar leverantören är villig att göra beror delvis på vilken ambition återförsäljaren har med sin satsning på EMV. Av den empiriska undersökningen att döma har ambitionen hos

dagligvaruhandeln hittills varit att låta de svenska mejerierna tillverka me-too produkter, där fysiska investeringar inte varit nödvändiga. Höjer handelskedjorna ambitionsnivån och vill tillverka value-added, menade ett antal respondenter att de i sådana fall måste vara öppna för en diskussion kring investeringar i fysiska tillgångar.

Vilket engagemang parterna visar i samarbetet har också betydelse för vilka investeringar som leverantören är villig att göra, enligt teorin. Med andra ord beror det på hur proaktivt parterna agerar i ett samarbete. Intervjuerna visade på skillnader i hur positiva respondenterna är till fördjupade samarbeten. Detta innebär att om den ena parten inte önskar detta, kommer förmodligen ingen större produktutveckling att ske.

Hypotes 5 *Vertikal integration leder förmodligen till sänkta transaktionskostnader, genom att osäkerheten minskar. Parterna kan då göra gemensamma planer, vilket är viktigt vid långsiktiga och stora investeringar, och kan genom samarbete uppnå ömsesidig nytta (se avsnitt 3.1.2).*

Empiri

De flesta respondenter var överens om att dagligvaruhandel och leverantör på något sätt kommer att fördjupa nivån av integration. En respondent från leverantörssidan talade om utveckling av formerna för samarbeten och att fördjupade samarbeten kommer att innebära ökad integrering och utökat informationsutbyte. Denne menade att vertikal integration inte behöver handla om att man gör gemensamma fysiska investeringar och blir integrerade på det sättet, utan istället att man investerar i andra samarbetsformer:

”Det kan istället vara att man investerar i samarbetsformer där man träffas och diskuterar och utvecklar planer och leverantören får mer insyn i dagligvarukedjans mer långsiktiga plan och hur parterna kan samarbeta kring denna.”

Samma respondent menade, dagligvaruhandeln kanske måste integrera in leverantörerna i sin verksamhet eller gå in med ägandeskap om man vill utveckla produkter inom value-added. På något sätt måste de få tillgång till det know-how som leverantörerna besitter. Leverantörerna arbetar med produktutveckling dagligen och bedriver mycket forskning. Dagligvarukedjorna har inte den kompetensen.

Några respondenter nämnde ytterligare en faktor som måste beaktas vid samarbeten kring EMV, nämligen tillgång och pris på mjölken. Detta utgör en stor osäkerhetsfaktor. I nuläget råder råvarubrist, och då gäller det att använda råvaran så ekonomiskt som möjligt. En respondent från leverantörssidan menade att om det är ont om råvara, kommer man tillverka nisch och premium. Det är då viktigt att producera mindre serier till ett högt pris, och i det läget är produktion av EMV oftast inte högt prioriterad. Har man en ändlig resurs, får man sluta producera de minst lönsamma produkterna. Mejeriföretagens skyldighet är ju i grund och botten att se till att ägarna, bönderna, får så bra betalt som möjligt.

Analys

Transaktionskostnadsteorin säger att vertikal integration leder till att osäkerheten minskar och därmed också kostnaderna. När aktörerna planerar tillsammans, kan de genom samarbete uppnå gemensam nytta. Detta är en viktig komponent vid långsiktiga och stora investeringar.

De flesta respondenter bekräftar att ett fördjupat samarbete kan leda till gemensam nytta. Parterna vill ha långsiktighet i relationen med varandra. Detta ger minskad osäkerhet och lägre kostnader, då aktörerna bättre kan veta utfallet av transaktionen.

Teorin berättar också att om frekvensen av transaktioner ökar och parterna blir mer integrerade, minskar risken för opportunism och därmed även kostnaderna för att upptäcka detta. Aktörerna har då möjlighet att genom erfarenhet skapa kunskap om transaktionen och motpartens beteende. Detta minskar osäkerheten och därmed transaktionskostnaden.

Empirin visar att osäkerhet i form av råvarubrist kan leda till att EMV-produktionen stannar av. Då EMV-affärerna idag kanske inte är de mest lönsamma för leverantörerna, kommer dessa inte att prioriteras.

Hypotes 6 *Tillverkning av EMV inom segmenten generics och cheapest price innebär att kontrakten är kortsiktiga, och fokus ligger på pris, volym, säker leverans och standardkvalitet. Kontrakten är mer långsiktiga och i större utsträckning baserade på ömsesidigt förtroende och gemensamma normer och värderingar vid tillverkning av EMV inom me-too och value-added (se avsnitt 3.2).*

Empiri

Idag är det ingen stor skillnad vad gäller kontraktstider, visar empirin. Kontraktstiderna är i regel runt ett år. Det faktum att det inte är någon skillnad mellan cheapest price och me-too, beror på att fysiska investeringar inte gjorts i nuläget. Därför är inte kontrakten längre, vilket de skulle ha varit om så varit fallet.

I vissa fall kan alltså kontrakten ha längre uppsägningstid. Orsaken kan då vara att parterna gemensamt tagit på sig en investering. Det kan röra sig om tillverkning av en nischprodukt, där man behövt investera i exempelvis maskiner. Då måste förmodligen dagligvarukedjan förbinda sig om att köpa en bestämd volym, så att leverantören får kostnadstäckning på investeringen. Det styrs alltså utifrån leverantörens behov, att denne ska få payoff på sina investeringar.

Respondenterna var eniga om att pris är och kommer alltid att vara centralt, oavsett vilken typ av EMV man tillverkar. Lönsamhet är en fundamental del för företagen. Pris, tillsammans med leveransvillkor, leveranssäkerhet och produktsäkerhet är de viktigaste faktorerna vid kontrakt. Ett visst mått av förtroende är nödvändigt i alla former av samarbeten. Förtroendefrågor diskuteras emellertid överhuvudtaget inte särskilt utbrett idag, då alla aktörer anses ha god affärsetik och är certifierade.

En respondent från leverantörssidan spådde att faktorer som socialisation, tydligare styrning och gemensamma normer och värderingar blir allt viktigare i takt med att samarbetet tättnar, och allra viktigast om man gör gemensamma investeringar. Den dag då man har ett samarbete där en dagligvarukedja investerar hos leverantören, blir det sannolikt längre kontraktstider och mer tydligt styrt.

Analys

Teorin säger att inom produktkategorierna generics och cheapest price är kontrakten fokuserade på pris, volym, säker leverans och standardkvalitet. Enligt empirin är dessa

faktorer alltid centrala, oavsett produktkategori. Priset är alltid centralt, då lönsamhet är det fundamentala för företagen.

Huruvida faktorer såsom socialisation och ömsesidigt förtroende förstärks inom produktkategorierna me-too och value-added, är inte respondenterna helt eniga om. Somliga menar att detta visst spelar roll i EMV-affärer, och allra helst vid tillverkning av mer avancerade produkter, medan andra säger att sådant inte betyder mer i vissa samarbeten framför andra.

Emellertid är det så att dagligvaruhandeln naturligt kommer närmare de svenska leverantörerna, eftersom kedjorna får en mer personlig kontakt med dessa jämfört med utländska leverantörer. Utländska producenter ingår vanligtvis i stora internationella inköpsarbeten där det troligtvis är mer formella kontakter.

Teorin säger att samarbetet kring produktion av EMV vad gäller me-too fokuserar mer på nära samarbete, gemensamt värdeskapande, imagebyggande och högre nivå av specifika investeringar. Vidare sägs att långsiktighet i samarbetet skulle vara mer i fokus inom me-too och value-added. Empirin bekräftar inte detta fullt ut, då långsiktighet i relationen är något parterna alltid strävar efter, oavsett produktkategori, givet att samarbetet fungerar bra och parterna är nöjda. Eftersom specifika investeringar inte har gjorts inom något samarbete, stödjer inte empirin det teoretiska påståendet att de specifika investeringarna skulle vara större inom me-too och value-added.

Emellertid kan det ju vara så att om dagligvarukedjorna vill ha value-added, är det de svenska leverantörerna de måste inleda ett tätare samarbete med. Det är dessa som har kunskapen och ligger långt framme med produktutveckling och forskning. I sådana fall, blir gemensamma ansträngningar, normer, värderingar och förtroende troligtvis viktigare i samarbetet. Viktigast är om man gjort gemensamma investeringar, vilka innebär ett gemensamt risktagande. Utländska leverantörer har till stor del specialiserat sig på generics och cheapest price, och har i många fall inte annan kompetens. Dessutom går utländsk mjölk inte alltid hem hos de svenska konsumenterna.

Hypotes 7 *Urvalsprocessen är mer omfattande när dagligvaruhandeln ska hitta en leverantör för tillverkning av me-too och value added. Detta beror på att man vill garantera att parternas kompetenser passar varandra, och därmed är också grunden lagd för ett långsiktigt och framgångsrikt samarbete (se avsnitt 3.3).*

Empiri

En respondent från en dagligvarukedja bekräftade att kunskaper om den andre partens egenskaper och kompetens blir allt viktigare vid produktion av me-too och value added. I utvecklingsprojekt och liknande, där man vill uppnå någonting speciellt, måste man egentligen också liera sig med leverantören innan man sätter igång för att se vilka möjligheter som finns. I annat fall går alltför mycket resurser till spillo.

De flesta respondenter från dagligvaruhandeln var eniga om att de helst vill ha svenska varor i mejeridiskarna, eftersom konsumenter vill ha svenska produkter, främst i rena produkter som mjölk, fil, creme fraiche och grädde. Därför har kedjorna valt att inrikta sig på svenska leverantörer. En respondent från en dagligvarukedja uttryckte sig på följande vis:

”De rena produkterna ska vara svenska, punkt slut. De förknippar man mycket med en levande landsbygd, bönder och allt det här, en slags nostalgi och romantisk tanke.”

Respondenten från en dagligvarukedja menade att urvalsprocessen begränsas generellt till Sverige eftersom svenska produkter är enklare än utländska att argumentera för i mejerihyllan. Just nu råder väldigt starka trender kring lokalproducerat, genuina råvaror och inga tillsatser.

En annan respondent från en dagligvarukedja berättade om hur man arbetar med urval. Internationellt arbetar kedjan i ett internationellt inköpsarbete vart man kan skicka uppdrag. Det finns även internationella mässor där hela världens producenter av EMV finns för att visa upp vad man kan leverera. Utifrån detta, och tillsammans med de svenska leverantörerna, skapar man en leverantörsbank. Vartefter kontakten utvecklas, och av erfarenhet från affärer, skapar leverantören ett gott eller mindre gott renommé.

Beroende på produkt man vill tillverka skiljer sig urvalsprocessen. Leverantörerna har olika produktionsinriktning och kan leverera vissa typer av produkter. Många leverantörer i Europa har valt att enbart tillverka produkter till lågpris, vilket inga svenska leverantörer gör. Det är deras strategiska beslut att inte tillverka i lågprissegmentet. I det läget får dagligvarukedjorna leta sig utomlands. En respondent kommenterade detta på följande vis:

”Tittar vi tre-fyra år framåt, är jag helt övertygad om att svenska mejerier kommer tillverka fighting också. Det tar ett tag att ställa om tankesättet i företagsledning och så vidare. Det är en väldigt konservativ bransch.”

Analys

Teorin säger att en omfattande urvalsprocess ökar sannolikheten att en part finner en lämplig samarbetspartner i förväg, vilket ökar chanserna för ett framgångsrikt samarbete i framtiden. Detta påstående bekräftas också av empirin: kunskaper om den andre partens egenskaper och kompetens blir allt viktigare vid produktion av me-too och value added. En respondent menade till och med att i utvecklingsprojekt och liknande måste man egentligen liera sig med leverantören innan man sätter igång, för att se vilka möjligheter som finns och för att motverka resursslöseri.

Emellertid är frågan: vad innebär en omfattande urvalsprocess? Idag är det tämligen öppna böcker, samtliga parter vet om varandras kompetenser och produktionsinriktning. Dessutom är det så att begränsas urvalet till Sverige, finns ett fåtal leverantörer att välja mellan. Att fokusera på svenska leverantörer, verkar vara den inriktning som de flesta dagligvarukedjor också har när det gäller mejeridelen. Detta på grund av konsumentens preferens för svensk mjölk.

Det är en överdrift att tala om en mer omfattande urvalsprocess vid produktion av me-too och value-added. Ett långsiktigt och framgångsrikt samarbete byggs snarare över tid, och strategier växer fram under tiden samarbetet pågår. Då dagligvarukedjorna snart sagt samarbetat med samtliga leverantörer i Sverige, uppenbarar sig nog en för parterna tämligen klar bild av vad de olika samarbetena kan leda till.

Hypotes 8 *Tydliga incitament och kontroll blir allt viktigare styrmekanismer för dagligvaruhandeln vid tillverkning inom segmenten me-too och value added. Detta syftar till att man vill garantera hög kvalitet och att gynna innovation (se avsnitt 3.3).*

Empiri

Den empiriska undersökningen visar att någon typ av incitament inte förekom alls. Respondenterna från dagligvarukedjorna uppger att det är skriftliga avtal som gäller och avtalsbrott om inte leverantörerna följer dessa.

Samtliga aktörer inom dagligvaruhandeln genomför kontinuerliga kontroller på alla sina EMV för att säkerställa att kvaliteten håller. Samma typ av kontroll används inom alla EMV-segment, uppgav en respondent. En annan respondent berättade att kontrollapparaten består av ett omfattande kvalitetsprogram. Det finns en stor process innan en ny lansering, och vartefter görs det löpande referenstagningar. Denne menade att en förslagen EMV-leverantör, som vet hur dagligvarukedjan arbetar, skulle kunna fuska utan att man vet om det. Det är helt omöjligt att ha koll på varenda sats i produktionen. När ett samarbete pågått länge, finns mycket att förlora genom att agera opportunistiskt.

En respondent från leverantörssidan menade att dagligvaruhandeln i praktiken inte ställs inför en stor risk, utan det råder obalans i risktagandet. Alla befintliga leverantörer i Sverige idag är certifierade och kan inte anses vara tvivelaktiga. Väldigt få olycksfall sker, och risken att någon leverantör skulle agera opportunistiskt existerar knappt, då leverantörerna har alltför mycket att förlora på detta.

En annan respondent berättade att man genomför interntester, personliga besök och besiktning. Dessutom genomför man oanmälda besök, oftast en gång om året. Det finns ingen risk att en EMV-produkt släpps igenom utan att den är kontrollerad. Denna respondent menade att det är mycket djupare analys och kontroll, när det rör sig om en me-too produkt jämfört med en produkt inom cheapest price. Detta beror på att kvaliteten måste säkerställas.

”Det är mycket tuffare kontroll vad gäller me-too, ännu tuffare vid premium, kvaliteten måste vara lika bra som andra leverantörers, eller bättre, men aldrig sämre. Det är value for money som gäller.”

Analys

Teorin säger att en *kontrollapparat* syftar till att komma tillrätta med informationsasymmetri, vilken kan leda till opportunistisk. Kontrollen blir hårdare ju mer avancerad produkt, eftersom risken att en leverantör agerar opportunistiskt ökar i takt med att denna har mer att vinna på att göra så. Det skulle t ex kunna röra sig om att använda sämre råvaror än vad som var överenskommet. Teorin föreslår att någon form av incitament används som ett medel för att förhindra opportunistisk och gynna innovation. Att detta sker idag finns det dock inget stöd för i den empiriska undersökningen.

Enligt empirin sker en hårdare kontroll på produkterna inom me-too jämfört med cheapest price. Detta sker för att kvaliteten måste säkerställas. Leverantörernas varumärken är mycket starka idag. De står som garant för en viss kvalitet och image. En respondent från leverantörssidan menade att opportunistisk inte ens existerar för leverantörerna, då de skulle ha alltför mycket att förlora på ett sådant beteende.

5 Slutsatser och diskussion

5.1 Slutsatser

Inledningsvis introducerades följande syfte med studien: *att undersöka de stödjande strukturer som idag samordnar de samarbeten som finns mellan leverantör och dagligvaruhandel vid tillverkning av EMV inom mejerisektorn*. Genom att koppla det empiriska materialet till transaktionskostnadsteorin och till teori kring EMV finns möjlighet att genomföra en analys av den svenska marknaden inom detta område. På basis av föregående kapitel går det nu att formulera ett antal slutsatser.

- Eftersom dagligvarukedjorna utnyttjar den befintliga kapacitet som finns hos leverantörerna, har inga särskilda investeringar gjorts för att kunna tillverka de EMV som finns idag. Man kan därför inte tala om någon inlåsningseffekt på grund av gemensamma investeringar. Alltjämt är det klassiska kontrakt som används. Detta innebär att pris och leveransvillkor är centrala komponenter. Dessa komponenter kommer även fortsättningsvis att vara centrala. Lönsamhet är det primära målet, och även leveranserna måste fungera och vara enligt avtal. Vid djupare samarbeten kan dock även andra samordningsmekanismer bli aktuella.
- Parterna står naturligt närmare varandra om man lagt ner mer tid på utvecklingsdelen, vilket man i de flesta fall gjort vid me-too jämfört med cheapest price. Av den anledningen kan man sannolikt påstå att parterna socialt står närmare varandra vid samarbeten kring me-too. Integrationsgraden är dock ännu inte så hög att det finns grund att påstå att faktorer såsom gemensamma normer, värderingar och socialisation spelar en framträdande roll.
- Kontroll och incitament spelar ingen betydande roll som samordningsmekanismer vid EMV-produktion. Incitament förekommer inte, och i stort sett samma typ av kontrollapparat används av dagligvarukedjorna oavsett vilka EMV det gäller. Opportunism är inget som någon respondent tror förekommer. De relativt få leverantörer som finns i Sverige har så pass värdefulla och inarbetade varumärken, att ett sådant beteende knappast är troligt. De kan inte anses tvivelaktiga. Dock ger dagligvarukedjornas förtroende i teorin ett utrymme för leverantörerna att agera opportunistiskt.
- Eftersom konsumenter i allmänhet föredrar svenska mejeriprodukter, blir urvalsprocessen mindre omfattande när det rör sig om rena produkter såsom mjölk, grädde och crème fraiche. Dessutom är mejeriprodukter till stor del färskvaror, som inte klarar av långa transporter, vilket innebär att svensktillverkning har vissa fördelar. Om dagligvarukedjorna i framtiden vill erbjuda sina kunder EMV inom value-added, måste de också hitta en leverantör som har kompetensen och viljan att tillverka dessa. Kombinationen av att ett stort antal leverantörer utomlands har lågpris som produktionsinriktning, och då svenska konsumenter föredrar svenska mejeriprodukter torde dagligvarukedjornas urvalsprocess begränsas till Sverige.
- Det är inte självklart att utvecklingen leder till att EMV även kommer att finnas inom value-added. Det är inget självändamål och beror på flera saker. Bland annat påverkar konjunkturen, råvarutillgången och vilka produkter konsumenten kommer att

efterfråga. Dagligvarukedjorna kommer att beakta ett flertal aspekter, bland annat var marknadacceptansen, kundnyttan och lönsamheten finns. Kedjorna är också medvetna om att det faktiskt finns en mättnad i hur mycket EMV konsumenterna vill ha i butikerna. För mycket EMV gör att kunden tröttnar och kanske väljer en annan kedja, som har större utbud av andra varumärken. Ytterligare en aspekt är att det kan finnas flera intressenter i en innovation vad gäller produktutveckling, till exempel ett kemiföretag som redan har ett samarbete med ett mejeri. Det gör tröskeln högre för dagligvarukedjorna, det blir en komplicerad process att få ta del av produkter inom value-added.

- Dagligvarukedjorna är intresserade av att lyfta nivån på me-too, och det finns många sätt att göra detta på. Innovationer kan vara att utveckla produktförpackningen, att ha hela bär i yoghurt, laborera med socker- och fetthalter med mera. Det är inte säkert att nämnda typer av innovationer förutsätter transaktionsspecifika fysiska investeringar. Skulle de emellertid göra det, och dagligvarukedjorna är beredda att ta gemensamma investeringar, blir det förmodligen andra samordningsmekanismer som kommer att vara aktuella och samarbetet blir troligtvis mer tydligt styrt.
- Trenden går mot fördjupade samarbeten mellan leverantör och återförsäljare. Dock är det inte självklart att man med ökad integrering menar att göra gemensamma transaktionsspecifika fysiska investeringar, även om detta kan bli nödvändigt om dagligvarukedjorna vill ha value-added. Istället kan det röra sig om andra typer av investeringar i samarbetet, såsom att utforma gemensamma långsiktiga planer och utbyta information. I dessa fall av fördjupade samarbeten blir med största sannolikhet faktorer som gemensamma normer, värderingar och socialisation allt viktigare, om man ska kunna enas om gemensamma projekt och mål. Denna typ av vertikal integration minskar sannolikt osäkerheten, vilket bör leda till minskade transaktionskostnader.

5.2 Diskussion

Som det ser ut idag går dagligvaruhandelns EMV en ljus framtid till mötes. Marknadsacceptansen finns. En bred skara konsumenter är indifferenta i valet mellan leverantörernas märkesvaror och dagligvarukedjornas märkesvaror. Även producenterna verkar vara med på tåget. De har gjort en klassisk kovändning. Från att helt ha tagit avstånd från EMV är de flesta idag positiva, och ser detta som en chans att växa tillsammans med matkedjorna.

Huruvida konsumenttrenderna kommer att utvecklas är vanskligt att sja om, och därmed vilken typ av EMV som kommer att efterfrågas framöver. Dessa trender är beroende av en mängd andra faktorer: livsmedelstillgång, konjunkturer, politik, värderingar och ställningstagande. Nationalekonomin berättar, att i tider av högkonjunktur och i takt med att människors ekonomiska välbefinnande ökar, unnar man sig dyrare mat. Kina är ett exempel, där den snabbt växande medelklassen i allt högre utsträckning vill dricka mjölk och äta biff.

Just nu är det ett stort matfokus överhuvudtaget. Överallt pratas det mat, välbefinnande och hälsa. Det är starka trender kring genuina, närproducerade och ekologiska råvaror. Ett exempel är att försäljningen av lite fetare, naturella ekologiska mejeriprodukter ökar, medan magra, sötade produkter tvärtom tappar i försäljningsstatistiken. På basis av detta är det inte alldeles självklart att det är mer innovativa EMV som kommer efterfrågas av konsumenten.

Innovationer i form av utveckling av andra funktioner, såsom förpackningen, kan istället komma att bli "the next big thing". Tittar vi ut i världen ser vi att det är bland annat den typen av innovationer som för närvarande är i ropet. Att addera en skruvkork på mjölkförpackningen eller att förpacka i glasflaskor är ett sätt att utveckla produkten som helhet, men inte göra något åt innehållet.

Vad som vara till nackdel för matkedjornas EMV är att de är anonyma för konsumenten, åtminstone i den meningen att den inte vet vem tillverkaren är. Mejerierna har lanserat massiva marknadsföringskampanjer för att kunna stärka sitt varumärke och förknippas med just de trender som är aktuella nu: äkthet, närhet, ekologi och bonderomantik. Detta tilltalar människor i allmänhet och kan leda till ytterligare preferenser för mejeriernas egna märkesvaror.

Ytterligare en faktor, som talar emot EMV, är att vi i nuläget ser en råvarubrist inom mejeri och främst inom det ekologiska ledet. I det läget är oftast inte EMV-affärerna högt prioriterade hos producenterna, utan istället prioriterar de att i första hand förse sitt eget varumärke med råvara. Detta kan bli ett problem för dagligvaruhandeln, då man är beroende av de svenska mejerierna för produktion av deras EMV. Alternativet är utländsk mjölk, dock har tidigare försök tydligt visat att denna mjölk inte gått hem hos konsumenterna.

Att gemensamma investeringar på ett eller annat sätt leder till att två samarbetspartners till någon grad blir inlåsta i samarbetet är inget nytt fenomen. Dock har inte produktion av EMV inom mejerisektorn lett till detta ännu, åtminstone inte i Sverige. Med ökad integrering och utbyte av planer och information följer emellertid en inlåsningsseffekt. Idag samarbetar dagligvarukedjorna med i stort sett alla mejerier. Det är möjligt, eftersom inga gemensamma investeringar har gjorts, och därmed är kontrakten ofta korta. Spelplanen är relativt öppen, då alla de svenska mejerierna har kompetensen att tillverka de produkter kedjorna efterfrågar. Vill kedjorna däremot ha value-added, krävs förmodligen en ökad integrering och gemensamma investeringar. Det är inte självklart att parterna kommer att göra gemensamma fysiska investeringar, men kan ändå uppnå ökad integrering genom gemensamma långsiktiga planer där de utbyter information. I praktiken lierar man sig då med en leverantör, och faktorer såsom gemensamma normer, värderingar och socialisation kommer bli allt viktigare för att uppnå framgångsrika samarbeten.

Referenser

Litteratur

- Bogetoft, P. & Olesen, H.B. (2004). *Design of Production Contracts*. Copenhagen Business School Press.
- Bijman, J. (2007). *Transaction Cost Theory*. PowerPoint-presentation, föreläsning Wageningen UR.
- Collins, A. & Burt, S. (1999). Dependency in manufacturer-retailer relationships: The potential implications of retail internationalisation for indigenous food manufacturers. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15.
- Collins, A. & Burt, S. (2003). Market sanctions, monitoring and vertical coordination within retailer-manufacturer relationships: the case of retail brand suppliers. *European Journal of Marketing*, Vol. 37.
- Hoch, S.J. (1996). How Should National Brands Think about Private Labels? *Sloan Management Review*. Vol 37.
- Laaksonen, H. (1994). *Own Brands in Food Retailing Across Europe*. Oxford Institute of Retail Management, Oxford.
- Lyons, B. & Metha, J. (1997). *Private Sector Business Contracts: The text between the lines*. Oxford University Press, Oxford.
- Macneil, I.R. (1974). The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, Vol. 47.
- Ménard, C. & Valceschini, E. (2000). *The creation, usage and enforcement of trademarks*. Bureau of Economic Analysis.
- Morelli, C. (1999). Information costs and information asymmetry in British food retailing. *The Service Industries Journal*. Vol. 19.
- Paché, G. (2007). Private Label Development: The Large Food Retailer Faced with the Supplier's Opportunism. *The Service Industries Journal*. Vol. 27.
- Slangen, L. & Loucks, L. (2007). *Institutional Economics and Economic Organisation Theory*. Wageningen University: Agricultural Economics and Rural Policy Group, Wageningen, The Netherlands.
- van der Krogt, D. (u.å). *Managing Retail Branding Relationships – A Transaction Cost Economic Analysis. Illustrated with examples from the Swedish dairy industry*. Swedish University of Agricultural Sciences: Department of Economics, Uppsala, Sweden.
- Wathne, K.H. & Heide, J.B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*. Vol. 64.
- Williamson, O.E. (1987). *The Economic Institution of Capitalism*. The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1989). Transaction Cost Economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. Vol. 22.
- Zsisidin, G. (2001). *Supply risk management: a case study approach*. International Federation of Purchasing and Materials Management Publications.

Internet

Coops hemsida, 2008-04-20

http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=182&sSideNavn=Coops+varum%E4rken

Axfoods hemsida, 2008-04-20

<http://axfood.se/showdoc.asp?docid=444&channelitemid=439259&setlanguageid=1>

ICAs hemsida, 2008-04-20

http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=emv_start&showMenu=butiker_2

Presentation vid Kungl. Svenska Skogs- och Lantbruksakademiens (KSLA) konferens 2004: "ICAs EMV ger ökad konsumentnytta", 2007-10-19

http://www.ksla.se/sv/retrieve_file.asp?n=584

Svensk Mjölk, "Konjunkturmätning Mjölk 2007", 2007-11-01

www.svenskmjolk.se/ImageVault/Images/id_984/scope_128/ImageVaultHandler.aspx

Personliga meddelanden

Haglund, Jan

Kategorichef färskvaror, Axfood

Intervju, 2008-04-03.

Hamberg, Åke

Försäljningschef, Milko

Intervju, 2008-03-28.

Larsson, Niklas

Ansvarade för uppstarten av Arla Foods EMV-funktion fr o m 2004 t o m oktober 2007

Intervju, 2008-03-28.

Lidåkra, Per

Kategorichef ost och mejeri, Coop

Intervju, 2008-03-28.

Prejer, Ebba

Kategori- och inköpsstrateg, ICA Sverige AB

Intervju, 2008-03-18.

Svensson, Sven-Åke

Inköpschef mejeri, ost, bröd, sallad och ägg, ICA Sverige AB

Intervju, 2008-03-18.

Westerberg, Olof

Försäljningchef, Norrmejerier

Telefonintervju, 2008-04-15.

Bilagor

1 A Frågeguide till intervjuerna med dagligvarukedjorna

1. Vad är syftet med Era EMV inom mejeri?
2. Hur gick urvalsprocessen till för att hitta lämplig leverantör?
3. Fanns tanken redan i urvalsprocessen att skapa en längre fördjupad relation leverantören?
4. I vilken utsträckning har Ni investerat i samarbetet?
5. Hur enkelt är det att avbryta relationen, och är detta beroende av om Ni gjort investeringar?
6. Hur enkelt är det för Er att hitta andra leverantörer som kan ersätta de nuvarande affärsrelationerna?
7. Finns någon skillnad i kontraktens utformning beroende på vilken typ av EMV man tillverkar?
8. Vad är centralt i kontraktet?
9. Vilken kontrollapparat finns för att säkerställa kvalitet och att inte leverantören agerar opportunistiskt?
10. Över vilken tidshorisont sträcker sig kontrakten?
11. Finns system av incitament gentemot leverantören?
12. Hur nära står Er personal och producentens personal varandra?
13. Hur ser Ni på framtiden? Ambition att utveckla samarbetet?
14. Är det tänkbart med gemensamma investeringar för att utveckla mer innovativa produkter?

1 B Frågeguide till intervjuerna med mejerierna

1. Bakgrunden till att producera EMV åt dagligvaruhandeln?
2. Inom vilka segment tillverkar Ni EMV?
3. I vilken utsträckning har Ni investerat i EMV-samarbetet?
4. Finns någon skillnad i kontraktens utformning beroende på produkt?
5. Hur enkelt är det för Er att avbryta samarbetet, och är detta beroende av investeringar?
6. Hur långsiktigt är kontraktet?
7. Hur ser samarbetena ut när det gäller produktutveckling?
8. Viktiga faktorer vid EMV-produktion?
9. Är fördjupade samarbeten önskvärda, och hur ser i så fall Er ambition ut?
10. Strategin framöver för EMV-samarbeten med dagligvaruhandeln?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2008

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502