



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Vilka faktorer styr ICA-butikens leverantörsväl?

– En fallstudie av fem ICA-butiker i Uppsala

Which factors affects the ICA-store supplier selection?

– A case study of five ICA-stores in Uppsala

Elena Ahlbin

Nina Rakic



**Vilka faktorer styr ICA-butikens leverantörsval?
– En fallstudie av fem ICA-butiker i Uppsala**

Which factors affect the ICA-store supplier selection?
– A case study of five ICA-stores in Uppsala

*Elena Ahlbin
Nina Rakic*

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2013

Omslagsbild: Microsoft Word, ClipArt

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 822

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: *leverantörsval, återförsäljare, grossist, marknadsföring, ICA-butik*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Den här uppsatsen är ett examensarbete i företagsekonomi inom ekonomagronomprogrammet vid Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. Vi vill i förorden tacka alla som har hjälpt oss att genomföra det här intressanta arbetet.

Vi vill särskilt tacka de personer som valde att ställa upp på intervjuerna och berätta om hur de arbetar med leverantörsväl i sina butiker. Dessa är: Lennart Forslund, butikschef på ICA Hörnan Nära, Fredrik Andersson, butikschef på ICA Folkes Livs Nära, Jonas Ahlén, färskvaruansvarig på ICA City Supermarket, Erik Ohlström och Petra Flygare, butikschefer på ICA Torgkassen Supermarket, samt Fredrik Brunnberg, butikschef på ICA Luthagens Livs Supermarket.

Ett stort tack vill vi även ge vår handledare, Johan Gaddefors på Institutionen för ekonomi, som genom hela arbetet har kommit med inspiration och hjälpande förslag. Tack även till våra kurskamrater som gett sina synpunkter och förslag på förbättringar.

Slutligen vill vi tacka familj och vänner för stöd och förståelse under arbetets gång.

Uppsala, September 2013

Elena Ahlbin & Nina Rakic

Abstract

As a consumer, it is not always easy to understand why a store offers a certain product range and they might have had insight into what controls and affect the retailers' choice of offering different products. The study aims to find out how retailers reason when selecting their suppliers and which factors are the most important.

This has been done through a qualitative study where people from five ICA- stores in the Uppsala area have been interviewed. ICA AB is the most dominant retail chain in Sweden focusing on food and that is why only ICA-stores have been involved in the study. The authors have chosen stores from two categories, ICA Supermarket and ICA Nära. They all use the same primary wholesaler and complete their supply with products from other wholesalers. It helps them to adjust their assortment to the store's profile and costumers demand. The information selected from the interviews was analyzed using theories in the disciplines of demand, marketing and the wholesaler's role in the Supply Chain.

The conclusions show that the efficiency provided from the primary wholesaler, the store's own marketing and the purchaser's personal preferences may play a crucial role when the stores choose their suppliers.

Sammanfattning

Som slutkonsument är det inte alltid lätt att förstå varför en butik erbjuder ett visst produktsortiment och kunderna har sällan insyn i vad som styr och påverkar dagligvaruhandelns utbud av varor. Uppsatsen syftar till att ta reda på hur butiker resonerar när de väljer sina leverantörer och vilka faktorer som styr deras val.

Studien är baserad på en kvalitativ undersökning där personer från fem ICA-butiker i Uppsalaområdet har intervjuats. ICA AB är landets dominerande grossist med inriktning på livsmedel och detaljhandel varför enbart ICA-butiker har tagits med i undersökningen. De valda butikskategorierna är ICA Supermarket och ICA Nära där alla använder sig av samma huvudgrossist och kompletterar sitt sortiment med varor från andra leverantörer. På så sätt kan de anpassa sitt varuutbud efter sin butiksprofil. Varuutbudet är en viktig del i butikernas egna marknadsföring och är också ett verktyg att möta efterfrågan från de viktigaste kundgrupperna. Teorierna tar upp grundläggande delar inom marknadsföring, varumärkesstrategi och efterfrågan. För att kontinuerligt kunna arbeta med varuutbudet krävs bra och stabila samarbeten med olika leverantörer och primärgrossisten. Grossisten erbjuder ett brett produktsortiment och olika typer av tjänster som ska underlätta arbetsprocessen. Uppsatsen tar därför även upp teorier om grossistens roll i flödeskedjan och Effective Consumer Response (ECR). De intervjuer som har gjorts redovisas löpande i empirikapitlet och analyseras sedan utifrån valda teoretiska perspektiv.

Slutsatserna visar att primärgrossistens effektivitet, butikens egen marknadsföring och inköparens personliga preferenser kan spela en avgörande roll när butikerna väljer sina leverantörer och att det inte nödvändigtvis är kundernas efterfrågan som styr utbudet i butiken.

Innehållsförteckning

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING	VIII
1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
1.4 STRUKTUR	3
2 METOD	4
2.1 KVALITATIV METOD.....	4
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	4
2.3 FALLSTUDIE	5
2.4 INTERVJUER	5
2.5 TROVÄRDIGHET	6
3 TEORI.....	7
3.1 UTBUD – BEROR PÅ EFTERFRÅGAN?	7
3.1.1 <i>Nationalekonomi och efterfrågan</i>	7
3.1.2 <i>Företagsekonomi och efterfrågan – en marknadsföringsfråga</i>	8
3.1.3 <i>Utbud och företags inköp</i>	8
3.2 MARKNADSFÖRING - VARUMÄRKE, SEGMENTERING OCH POSITIONERING.....	9
3.2.1 <i>Varumärke</i>	9
3.2.2 <i>Segmentering</i>	10
3.2.3 <i>Målmarknadsföring och positionering</i>	11
3.3 GROSSISTENS BETYDELSE I KEDJAN	12
3.4 FLÖDESORIENTERING	14
3.4.1 <i>Partnerskap och tillit</i>	14
3.4.2 <i>Effective Consumer Response (ECR)</i>	15
3.5 TEORETISK SAMMANFATTNING	15
4 EMPIRI.....	17
4.1 ICA AB OCH ICA-HANDLARNAN	17
4.1.1 <i>ICA Nära</i>	18
4.1.2 <i>ICA Supermarket</i>	18
4.2 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	18
4.2.1 <i>ICA Folkes Livs Nära</i>	18
4.2.2 <i>ICA Hörnan Nära</i>	21
4.2.3 <i>ICA City Supermarket</i>	22
4.2.4 <i>ICA Luthagens Livs Supermarket</i>	24
4.2.5 <i>ICA Torgkassen Supermarket</i>	25
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	28
5.1 UTBUD – BEROR PÅ EFTERFRÅGAN?	28
5.2 MARKNADSFÖRING – VARUMÄRKE, SEGMENTERING OCH POSITIONERING	29
5.3 GROSSISTENS BETYDELSE I KEDJAN	31
5.4 FLÖDESORIENTERING	32
6 SLUTSATSER OCH FORTSATT FORSKNING	34
6.1 SLUTSATSER	34
6.2 FORTSATT FORSKNING	34
REFERENSER.....	35
<i>Böcker och vetenskapliga artiklar</i>	35
<i>E-böcker</i>	36
<i>Internet</i>	36
<i>Personliga meddelanden</i>	37
BILAGA 1 FRÅGEGUIDE VID INTERVJU	38

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. <i>Uppsatsens struktur</i>	3
Figur 2. <i>Efterfrågan</i>	8
Figur 3. <i>Marknadssegmentering</i>	10
Figur 4. <i>Tre marknadsföringsstrategier</i>	11
Figur 5. <i>Kontaktpunkt utan mellanhand</i>	13
Figur 6. <i>Kontaktpunkter med mellanhand</i>	13
Figur 7. <i>Teorisammanfattande bild</i>	16
Figur 8. <i>ICA AB:s ägartrukt</i>	17
Tabell 1. <i>Intervjupersoner i valda butiker</i>	6
Tabell 2. <i>Butiksintervjuerna</i>	29

1 Introduktion

I det inledande kapitlet presenteras uppsatsens problem och problembakgrund, syfte samt avgränsningar. Det här är en kvalitativ studie i vilken författarna försöker identifiera faktorer som styr ICA-butikens val av leverantör vid varuinköp.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste årtiondena har de demografiska och ekonomiska utvecklingarna ökat konsumenternas krav på produktkvalitet, livsmedels säkerhet och service (Van der Vorst, 2000). Intresset för insyn i livsmedelsproduktionen har också ökat till följd av de kriser som drabbat livsmedelsbranschen (Aramyan, 2007). Exempel på dessa är Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE), även kallad galna kosjukan, samt fågelinfluensan och salmonellautbrott har alla skapat rubriker världen över. Detta har i sin tur lett till att livsmedelsprodukternas ursprung började ifrågasättas i allt en större utsträckning. Den senaste matskandalen som anknyter till varans ursprung och spårbarhet är den så kallade "hästköttsskandalen", där hästkött har sålts som nötköttsprodukter (Internet, DN, 2013). En annan viktig faktor är också regeringarnas allt striktare syn på miljöfrågor. Allt oftare diskuteras det kring vikten av att driva en miljömässigt hållbar matproduktion och att främja hög livsmedels säkerhet (Van der Vorst, 2000). Ökad globalisering leder till att jordbruksnäringen och livsmedelsindustrin går mot allt mer vertikalt samordnade system, så kallade "Supply Chains" (Aramyan, 2007). Flödesekonomi är den svenska benämningen på Supply Chain Management (Paulsson et al., 2000). Enligt Coughlan et al. (2006) definieras "Supply Chain" som ett sammankopplat nätverk av flera oberoende organisationer som på olika sätt samarbetar för att tillgodose kundens behov. Samspelet mellan organisationerna utgör en dynamisk process där varje enhet förväntas ta ansvar för sin del i arbetsprocessen och leverera till nästa aktör i kedjan. Det sker ständiga flöden mellan organisationer i form av information, produkter och betalningsmedel (Chopra & Meindl, 2004). Enligt Coughlan et al. (2006) är flödeskedjans primära syfte att leverera produkter som efterfrågas på marknaden. Det här betyder att alla dess aktörer i sitt arbete bör utgå från vad kunden vill köpa i slutledet, ty det är kunden som gör ett köpval. Kundens preferenser och köpbeteenden bör därför studeras noga. De påpekar att flödeskedjans aktörer behöver samarbeta med varandra och att kommunikationen och informationsutbytet mellan parterna är essentiell för att behoven ska kunna tillgodoses. Det tar lång tid att bygga upp en stabil relation mellan aktörer i kedjan. För ett effektivt samarbete är det viktigt att aktörerna har förtroende för varandra för att de ska kunna dela på information (Burkink, 2000). En tillfredsställande relation mellan butiken och dess grossister minskar butikens vilja att leta efter alternativa leverantörer (Burkink, 2000). Butiker inom dagligvaruhandeln tenderar att förlita sig på sin primära grossist eftersom det resulterar i färre kontaktpunkter och sänker därmed arbetskostnaderna i samband med inköp (Coughlan et al., 2006). Aktörer som representerar det sista ledet i flödeskedjan är grossister och återförsäljare där återförsäljaren, i många fall en butik, har direkt kontakt med slutkunden och blir därför den första aktören i kedjan som kan följa hur konsumenternas köppreferenser förändras (Kohls & Uhl, 1998). ECR (Effective Consumer Response) är en metod som underlättar kartläggningen av kundernas köpbeteenden (Paulsson et al., 2000). Utifrån den här informationen kan de profilera sin affärsidé, anpassa sin marknadsföring och ta fram ett produktsortiment som kunden i

fråga faktiskt vill köpa. Livsmedelsbutiker arbetar på olika sätt för att ta fram sitt produktsortiment. Efterfrågan och arbetet att ta in nya produkter i butikernas hyllor kräver att butiken måste fundera på vilka leverantörer de vill samarbeta med, om det är butikens huvudgrossist, en lokal leverantör eller kanske en specialiserad leverantör för speciella produktgrupper. Det är dock inte bara efterfrågan som tycks styra butikernas val av leverantör. Butikens profil och varumärke påverkas mycket av vilket sortiment som erbjuds och olika leverantörer kan erbjuda olika produkter och kvalitéer, som förknippas med olika värden, till butiken (Gezelius & Wildenstam, 2011). Exempelvis kan butiker profilera sig som miljömedvetna, snabbköp eller kvalitetsorienterade eller annat. Hur butiken resonerar kring leverantörsval blir därmed viktigt för att locka kunder.

ICA är en av Sveriges största detaljhandelsaktörer och utgörs av ICA AB som är en specialiserad grossist mot ICA-butikerna, som i sin tur är enskilda företag (Internet, ICA AB, 2013). ICA dominerar marknaden inom den svenska dagligvaruhandeln då de står för över 50 % av marknaden (Internet, Svenska Livsmedel, 2013). I och med detta har ICA-butikerna relativt stora genomströmningar av kunder dagligen. Därav intresset att ta reda hur de enskilda företagen resonerar när de köper in sina produkter samt hur de väljer sina leverantörer och grossister.

1.2 Syfte och frågeställningar

Som slutkonsument är det inte alltid lätt att förstå varför en butik erbjuder ett visst produktsortiment och kunderna har sällan insyn i vad som styr och påverkar dagligvaruhandelns utbud av varor. Arbetet med inköp från olika leverantörer och grossister är essentiellt för återförsäljarens hela affärsidé och verksamhet. Butiker kan genom sitt varusortiment särskilja sig från andra butiker och därmed är arbetet med leverantörer och varuutbud en viktig del i företagets marknadsföringsstrategi (Zentes et al., 2011). De flesta ICA-butiker är egna företag och drivs av enskilda näringsidkare men under ICA AB:s varumärke (Internet, ICA AB, 2013). Med tanke på ICA AB:s dominans som varumärke och som grossist till dagligvaruhandeln är det intressant att veta vad som styr den enskilde butiksägarens val av varuleverantör.

Syftet med den här uppsatsen är att identifiera och diskutera vilka faktorer som styr ICA-butikernas val av varuleverantör.

Arbetet svarar på två frågor:

- 1) Vilken betydelse har ICA-grossisten för ICA-butiken?
- 2) Hur ser interaktionen ut mellan butikens profil och deras val av leverantör?

1.3 Avgränsningar

Studiens valda teorier behandlar och diskuterar några av de områden som skulle kunna påverka livsmedelsbutikernas leverantörsväl. De butiker som ligger till grund för empiriavsnittet är fem ICA-butiker i Uppsala stad. De är av olika storlek och delas därför in i två butikskategorier. Två av butikerna är ICA Nära och tre ICA Supermarket. På så sätt fås en konkret bild av hur de här butikerna vid inköp av varor resonerar kring sina leverantörsväl i praktiken. Hur andra butikskategorier resonerar kring leverantörsväl tas inte upp i studien. Anledningen till valet att enbart intervjua ICA-butiker till det empiriska materialet är att ICA som varumärke är dominerande på den svenska dagligvarumarknaden och att det är intressant att få veta hur de enskilda butikerna resonerar kring dessa aspekter.

Studien kommer inte att behandla hela flödeskedjan, utan fokuserar på butiker som återförsäljare och deras varuleverantörer. Visst utrymme ges till slutkonsumentens inverkan på leverantörsväl. Analys av andra mellanhänder och deras betydelse i flödesekonomisk teori eller praktik kommer således inte att göras.

1.4 Struktur

Uppsatsens struktur och tillvägagångssätt illustreras överskådligt i figur 1. Det inledande kapitlet avser att introducera läsaren till det valda ämnesområdet. Kapitlet inleds med att beskriva problembakgrunden för att sedan förklara uppsatsens problem, syfte och avgränsningar. Metodkapitlet behandlar författarnas tillvägagångssätt för insamling av information och relevanta teorier för att kunna uppfylla uppsatsens syfte. Teorikapitlet tar upp teorier relevanta för uppsatsens syfte och frågeställningar, medan empirikapitlet behandlar primärempirin som bygger på de fem gjorda intervjuerna. Kapitel fem kopplar ihop teorin och empirin varpå uppsatsens slutsatser presenteras i det avslutande kapitlet.



Figur 1. Figuren illustrerar uppsatsens struktur.

2 Metod

I det här kapitlet presenteras uppsatsens metodval, genomförande och trovärdighet. Den valda metoden representerar ett systematiskt tillvägagångssätt för insamling av relevant information och teorier för att kunna angripa problemet inom det valda ämnesområdet (Grønmo, 2006). Den valda metoden ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställningar och syfte.

2.1 Kvalitativ metod

En samhällsvetenskaplig studie bygger på ett samspel mellan empiriska undersökningar och teoretiska uppfattningar om förhållanden i samhället (Grønmo, 2006). Det talas i huvudsak om två metoder inom den samhällsvetenskapliga forskningen, kvalitativ och kvantitativ metod. Syftet med en kvalitativ studie är att tolka resultat från empiriska undersökningar och sedan relatera dem till relevanta teorier inom ämnesområdet. Utgångspunkten i kvantitativa studier tar istället avstamp i existerande teorier som sedan prövas i empirin.

Det här är en kvalitativ studie. Anledningen till valet av den kvalitativa metoden är att studien utgår från en fallstudie och därmed iakttagelser av verkligheten. Frågeställningen växte fram i samspel med empiriinsamlingen och utifrån detta valdes relevanta teorier. Avsikten är att använda de sammanställda resultaten från intervjuerna och relatera dessa till lämpliga teorier inom ämnesområdet för att på så sätt få djupare förståelse för problemet i fråga. Eftersom det här är en kvalitativ studie går det inte att generalisera studiens resultat på alla ICA-butiker. De intervjuade personerna representerar enbart sin egen butik.

2.2 Litteraturgenomgång

Uppsatsens litteraturgenomgång grundas på böcker och vetenskapliga artiklar. Teorierna som författarna har valt att ta upp är aktuella för problemområdet och används för att analysera och diskutera de viktigaste aspekterna som har erhållits från den empiriska undersökningen. Information om grundläggande teorier, modeller och begrepp har huvudsakligen hämtats från böcker och kompletterats med vetenskapliga artiklar för att få en bredare vetenskaplig grund. Lämpliga böcker och artiklar söktes via databaserna Web of Knowledge, Google Scholar och SLU-bibliotekets söktjänst Primo. En del litteratur hämtades även från Uppsala universitetsbibliotek.

Följande sökord och kombinationer av dessa användes för att hitta lämplig litteratur; grocery retailers, distribution efficiency, grocery wholesalers, partnership, marketing, purchasing behavior, supply and demand. Olika sökord användes för varje teoriavsnitt. Tidsramen för litteraturen sträcker sig från 1975 till 2013. Den äldre litteraturen återkommer främst i teorin om inköp och behandlar grundläggande inköpteori.

2.3 Fallstudie

En fallstudie är en vetenskaplig metod vars syfte är att genom urval av ett eller några få studieobjekt ge uppfattning om hur förhållandet som studeras ser ut i praktiken (Ejvegård, 2009; Grønmo, 2006). Fallstudier förknippas med analyser av en viss plats eller en särskild miljö, exempelvis organisationer eller arbetsplatser (Bryman & Bell, 2003). Uppsatsens empiriska undersökning bygger på en fallstudie av fem ICA-butiker i Uppsala. Tanken bakom fallstudien är att få en uppfattning om vilka aspekter butikerna anser påverkar deras leverantörsväl. Anledningen till att författarna valde ICA-butiker som analysenheter är bland annat ICA-koncernens dominans på den svenska detaljhandelsmarknaden. I och med detta önskade författarna ta reda hur de enskilda handlarna går till väga när de köper in sina varor. Enhetsurvalet gjordes med avseende på butikernas storlek och läge, detta för att undersöka vilka likheter och skillnader som finns kring butikernas sätt att resonera vid val av leverantör. De butikskategorier som ligger till grund för studien är två ICA Nära samt tre ICA Supermarket butiker. De fem butikerna ligger centralt belägna i Uppsala och alla ägs och drivs av enskilda handlare.

I analys- och diskussionskapitlet har författarna valt att lyfta fram viktiga citat från empirin för att tydliggöra och betona hur intervjupersonerna resonerar kring sina leverantörer och sitt varusortiment. Det underlättar också den teoretiska analysen såväl som möjligheten att jämföra butikerna med varandra.

2.4 Intervjuer

Intervjun är en vanlig metod för datainsamling (Starrin & Svensson, 1994). Genom att svara på frågor om förhållanden som studeras, kan forskaren få en uppfattning om hur respondenten i fråga uppfattar sin situation (Grønmo, 2006; Starrin & Svensson, 1994). Uppsatsens empiri bygger på semistandardiserade intervjuer, vilket innebär att de frågor som ställdes till respondenterna bestämdes i förväg, se bilaga 1. Semistandardiserade intervjuer är inte helt standardiserade, vilket ger utrymme för författarna att ställa följdfrågor för att utveckla respondentens tankar (Lundahl & Skärvad, 1999). Till grund för empirin valdes fem frågor från bilaga 1, dessa var fråga nummer 2, 5, 11, 12 och 13. Detta eftersom de bäst berör de områden som uppsatsen avser att behandla. Det insamlade intervjumaterialet har omarbetats och endast relevant information har beaktats i empirin.

Tabell 1 visar de utvalda ICA-butikerna samt namnet på de personer som intervjuades i respektive butik. I fyra av fem butiker intervjuades butikschefen, medan det i ett av fallen var en inköpsansvarig för färskvaror som intervjuades. Dessa personer valdes som intervjupersoner eftersom de förväntas vara insatta i frågor kring varuinköp samt val av leverantörer.

Tabell 1. *Intervjupersoner i valda butiker.*

Namn	Titel	Butik	Intervjuad
Fredrik Andersson	Butikschef	ICA Folkes Livs Nära	2013-04-18
Fredrik Brunnberg	Butikschef	ICA Luthagens Livs Supermarket	2013-04-17
Lennart Forslund	Butikschef	ICA Hörnan Nära	2013-04-15
Erik Ohlström & Petra Flygare	Butikschefer	ICA Torgkassen Supermarket	2013-04-12
Jonas Ahlén	Inköpsansvarig - Färskvaror	ICA City Supermarket	2013-04-11

Författarna är medvetna om att kvaliteten på det insamlade materialet varierar beroende på vilken person som varit respondent. Intervjupersonerna i fråga är olika insatta i frågor kring leverantörsväl. Det här beror bland annat på att det är inköpsansvarig personal på respektive avdelning i butiken som har ansvaret för inköp och kontakt med leverantörer. Hänsyn tas till att författarna inte har någon större erfarenhet av intervjuteknik. Fyra av de fem intervjuerna spelades in, efter tillstånd från respondenterna, för att sedan bearbetas. Den femte avböjde inspelning under intervjun och istället fördes anteckningar skriftligen av författarna. Därför förekommer inga citat i empirin från denna butik. Respondenterna har alla blivit informerade om att deras svar kommer användas i uppsatssyfte och intervjumaterialet har skickats till respektive person för möjlighet att kommentera informationen. Ingen har begärt att få vara anonym.

2.5 Trovärdighet

Det finns flera sätt att bedöma trovärdigheten i en uppsats med kvalitativ ingång. Bryman & Bell (2003) radat upp fyra delkriterier att utgå ifrån när trovärdigheten för en kvalitativ studie diskuteras. Dessa är: *Tillförlitlighet* – överensstämmelserna mellan författarnas observationer och de resonemang och slutsatser som dras bör vara hög. *Överförbarhet* – i vilken omfattning en undersökning kan upprepas och komma fram till liknande resultat. Detta kan vara svårt för kvalitativa studier eftersom situationer och sociala miljöer ständigt förändras. *Pålitlighet* – hela uppsatsens arbetsprocess noga dokumenteras, eller loggas, för att efterföljande ska kunna granska och förstå hur situationen såg ut under arbetet. *Möjlighet att styrka och bekräfta* – författaren skall inte med avsikt låta sina personliga preferenser påverka utförandet eller slutsatserna i sitt arbete.

Undersökningen skulle kunna upprepas och komma fram till liknande resultat förutsatt att avgränsningarna är likadana och att undersökningen innefattar ICA-butiker då ICA-sfärens struktur är unik på sin marknad. Att intervjuerna är semistandardiserade gör dock att det kan vara svårt att få en exakt upprepning. Intervjuerna genomfördes i två fall i butikchefernas kontor, i två fall i personalutrymmen och i ett fall på lagret. Det är möjligt att platserna för intervjuer kan ha färgat svaren, särskilt ett lager med medarbetare som rör sig i rummet kan ha haft en stressande effekt och inte inbjudit till uttömmande svar. Men intervjupersonerna innehar samtliga högre befattningar i företagen vilket torde ha en större inverkan på svaren än intervjumiljöerna. Lojalitet gentemot sitt företag eller arbetsgivare kan således ha färgat de svar som gavs.

3 Teori

I det här kapitlet presenteras teorier som avser att ge förståelse för vilka faktorer som kan styra företags leverantörsval. Kapitlet behandlar efterfrågeteori, marknadsföring och grossistens betydelse i kedjan. Teorin är tänkt att vara ett analysinstrument för empirin. Den empiriska redogörelsen och teoribakgrunden ligger till grund för analysen och diskussionen.

3.1 Utbud – beror på efterfrågan?

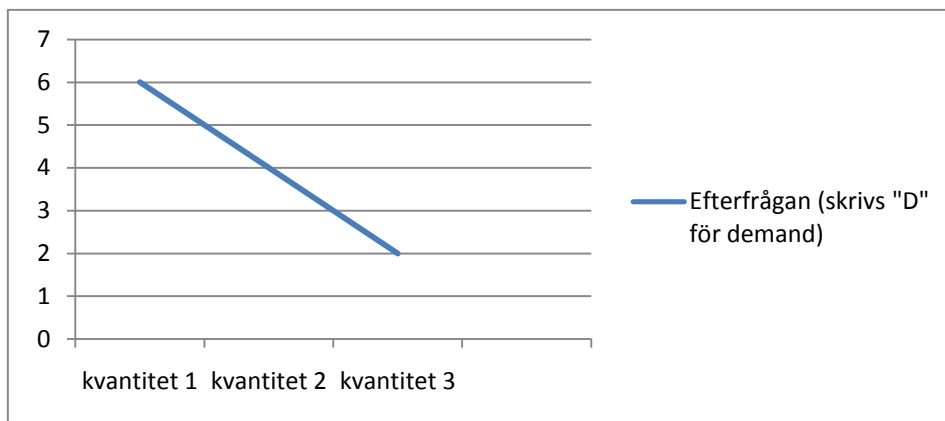
Det finns flera uttryck och talesätt som poängterar att efterfrågan är det viktigaste i en konsumtionsekonomi och att det är kunderna som bestämmer vad som efterfrågas. Men på företagsnivå är det inte helt säkert att detta stämmer. Följande teorier visar olika sätt att se på efterfrågan och utbud.

3.1.1 Nationalekonomi och efterfrågan

Teorierna kring utbud och efterfrågan hör vanligtvis till den nationalekonomiska läran och är tänkta att skapa förståelse kring marknadsföreteelser och resursallokeringar. Ämnet sorteras under mikroekonomisk teori. Traditionell mikroekonomisk teori fokuserar på priser på enskilda, befintliga produkter (Axelsson et. al., 1998). Teorierna besvarar vid vilken prisnivå en fri och öppen marknad är som mest effektiv och vid vilka kvantiteter varor kunderna är beredda att ge ett visst pris. Dock utgår teorierna från ett flertal grundläggande antaganden om konsumenten, bland annat denna som återges av Axelsson et al. (1998, p. 17):

”Konsumenten antas välja mellan de tillgängliga alternativ som står till buds på ett sådant sätt att den nytta som erhålls genom exempelvis konsumtion av varor är så stor som möjligt. Detta implicerar att konsumenten känner till de olika alternativ som finns samt att hon har förmåga att utvärdera dem.”

Konsumenten väljer således mellan *befintliga alternativ* och ett *ekonomiskt rationellt val* förutsätter *fullständig information* samt att denne är *fullt medveten om alla alternativ* som väljs bort. En konsument i en butik förväntas, enligt dessa teorier, påverka vilka kvantiteter som efterfrågas av en bestämd vara och en ökning eller minskning i pris på varorna visar om det handlar som en ökning eller minskning av efterfrågan. Figur 3 visar hur efterfrågan illustreras i nationalekonomisk teori. Y-axeln står för pris och x-axeln för kvantitet. Enligt diagrammet skulle en konsument vara beredd att betala priset 3 för kvantitet 2. Samlat rör sig konsumenterna längs med hela linjen. Det kallas aggregerad efterfrågan.



Figur 2. Efterfrågan. (Egen version enligt Pindyck & Rubinfeld, 2009)

Genom att sätta vissa varor som komplement- eller substitutvaror till varandra kan konsumenterna även till viss del påverka *vilka* varor som efterfrågas. Om priset på en vara stiger till följd av ökad efterfrågan stiger även priset på en vara som kan ses vara substitut till den första. Detta eftersom efterfrågan på billigare men nästan likvärdiga alternativ kommer att öka. Efterfrågan på båda dessa varor ökar således (Frank, 2006). Om priserna på en vara sjunker, sjunker även priset på dess komplementvara (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

3.1.2 Företagsekonomi och efterfrågan – en marknadsföringsfråga

Vad som skapar efterfrågan och hur efterfrågan uppstår besvarar inte nationalekonomiska teorier lika tydligt. Företagsekonomi diskuterar kundens behov som en utgångspunkt för efterfrågan och hur ett bra företag lyckas fylla detta behov med sin produkt. Dessa teorier sorteras många gånger in under marknadsföring och hur företagen genom marknadsanalyser kan identifiera kunders nuvarande, framtida eller oupptäckta behov. Enligt Gezelius & Wildenstam (2011) finns det olika typer av behov och de kan ur marknadsföringssynpunkt kategoriseras enligt följande: fysiska (mat, vatten, värme), sociala (närhet, grupptillhörighet, uppskattning) och psykologiska (självförverkligande behov).

Konsumenters och kunders behov kan uppstå naturligt och de kan konstrueras (Mossberg & Sundström, 2011). Genom marknadsföring kan företag konstruera behov hos sina kunder. En skickligt genomförd marknadsföringskampanj kan skapa ett behov hos kunden att enbart ha produkter av ett visst märke, från ett visst företag. Det skapar lojala kunder som återkommer (Gezelius & Wildenstam 2011). Finns det ett behov att fylla hos konsumenten så finns det även ett köpmotiv, ett motiv att köpa en behovsfullnande produkt (Kotler et. al., 2013). På så vis kan en efterfrågan på nya produkter uppstå eller skapas.

3.1.3 Utbud och företags inköp

Det är företagets uppgift att kunna möta efterfrågan. Företag har ofta en inköpsansvarig avdelning eller en person som är inköpsansvarig på sin avdelning (Axelsson & Laage-Hellman, 1991). Tjänstelevererande företag bör leva upp till kundens förväntningar på service och mottagande. I detaljhandeln ska utbudet motsvara vad kunderna förväntar sig.

Det skall vara tillgängligt för kunden och hålla en viss kvalitet (Håkansson & Wootz, 1975). Det finns även interna krav inom varje organisation på vilka villkor som ska vara uppfyllda vid ett inköpsbeslut (Gadde & Håkansson, 1993). Vid varje inköp av en ny produkt förekommer dock en viss risk, företaget vet inte om varan kommer att fylla sin funktion. Inköparen är många gånger van med detta och medveten om vilka risker som föreligger. Vissa inköp kan vara mer standardiserade och därmed föreligger mindre risk, medan andra kan vara komplicerade, kanske av engångskaraktär, och då föreligger högre risk. Slutgiltigt beslut tas ändå av inköpsansvarige (Håkansson & Wootz, 1975; Axelsson & Laage-Hellman, 1991).

3.2 Marknadsföring - varumärke, segmentering och positionering

Företag tenderar att mer och mer se hela flödeskedjan som en del av sitt varumärke och betydande i sin marknadsföring mot kund (Gezelius & Wildenstam, 2011). Vilka varor som exponeras i butikshyllorna och hur de exponeras blir också allt viktigare för detaljhandelsbutikerna. Arbetet med inköp och leverantörsväl får därför helt nya betydelser i uppbyggnaden av butikens varumärke och marknadsföring.

3.2.1 Varumärke

Kotler et. al. (2013) menar att ett varumärke bestäms av hur kunden uppfattar företagets eget signum och att värdet av ett varumärke bestäms av hur kunden värderar det. En mer konkret definition ges av Mossberg & Sundström (2011, p. 222):

”Ett varumärke är ett namn, en symbol, logotyp, design eller en kombination av dessa, som gör att det går att identifiera en säljares, eller en grupp av säljares, produkter och särskilja dem från konkurrenterna.”

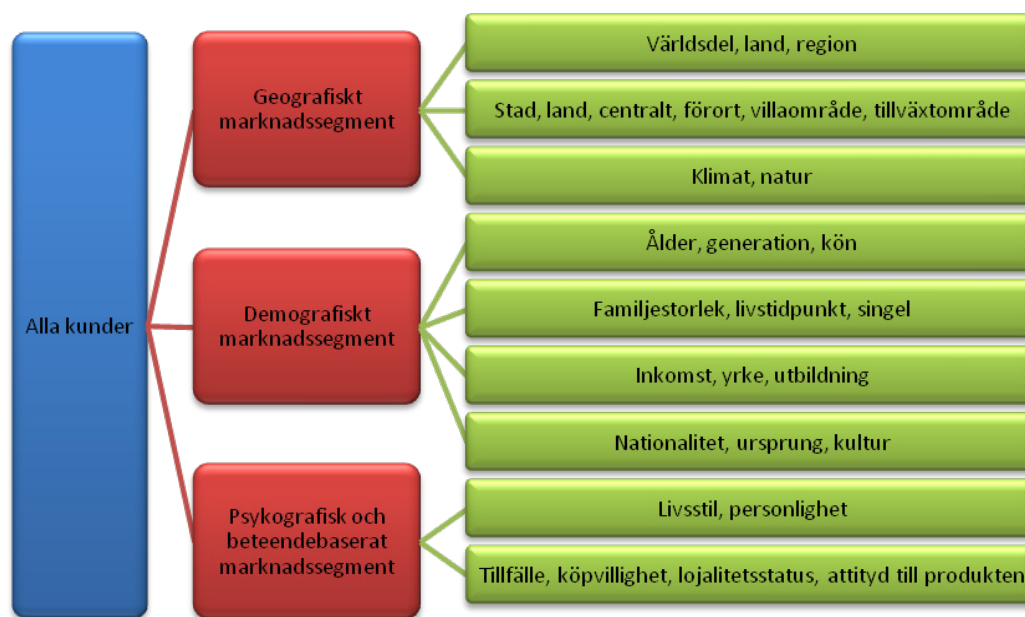
Dessa två definitioner, där den första beskriver ett företags kommersiella framtoning och den senare ett grafiskt uttryck, ges en mer rättvisande bild av sina engelska motsvarigheter ”brand” och ”trademark”. ”Brand” kan sägas inkludera alla de delar i en verksamhet som påverkar dess framtoning gentemot kunden. ”Trademark” är mer visuellt och grafiskt. Det handlar om juridiska rättigheter och kan innebära varumärkesskydd enligt svensk lag (Mossberg & Sundström, 2011).

En detaljist måste i sin verksamhet hantera hundratals enskilda varumärken. Till skillnad från den vanligaste producenten, som under sitt varumärke producerar en eller ett fåtal närliggande produkter, skall detaljisten och återförsäljare uppfylla slutkonsumentens förväntningar om ett brett och varierat utbud. En bra återförsäljare kan leverera det mesta som kunden förväntar sig (Doyle, 1994). Målet är att få lojala kunder som återkommer och detaljistbutiker kan, för att uppnå detta, skapa sitt eget varumärke utåt (Zentes et al., 2011). En butik kan arbeta med sitt pris, sitt utbud, sin personal, utseendet i butiken, kundflödet, miljöprofil, samhällsengagemang med mera, och allt sammantaget bildar butikens eget varumärke (Kotler et al., 2013). I korthet kan det sägas att allt som ett företag gör kring sin verksamhet påverkar dess varumärke och att kundernas samlade upplevelse av varumärket påverkas av all kommunikation som sker genom det. För en detaljist, där varumärket kan sägas vara själva butiken, den arena där kund och vara möts,

innebär det att allt som finns under dess tak påverkar hur kunden uppfattar varumärket (Gezelius & Wildenstam, 2011).

3.2.2 Segmentering

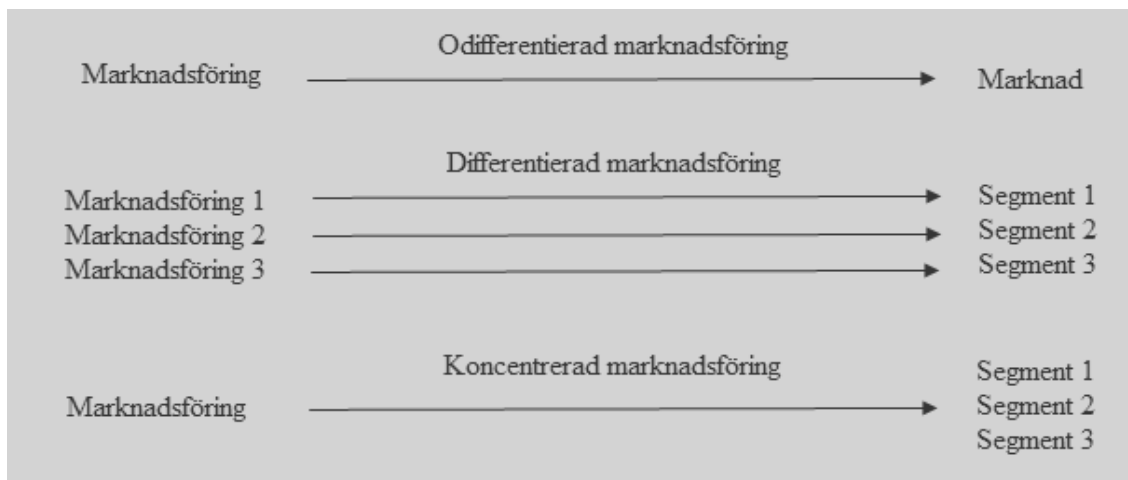
Att segmentera marknaden handlar om att se vilka olika uppdelningar det finns i marknaden, så kallade *marknadssegment* (Kotler et al., 2013). Segmenteringen sker på liknande basis inom varusektorn och tjänstesektorn och görs vanligast genom variabler som i sin tur innehåller olika kategorier (Gezelius & Wildenstam, 2011; Echeverri & Edvardsson, 2012; Kotler et al., 2013). Beroende på vilken typ av segmentering ett företag väljer att använda kan det styra sin marknadsföring mot den kategori människor som marknadsföringen troligast kommer tilltala. Segmentering är en viktig del för att effektivisera marknadsföringen och göra delmarknader tydliga och enklare att hantera, förstå och följa (Echeverri & Edvardsson, 2012; Zentes et al., 2011). Att på rätt sätt lyckas identifiera kundsegmenten är avgörande för en lyckad marknadsföring. Figur 4 visar hur marknaden kan delas upp utifrån variabler så som geografiskt område, demografiska faktorer eller kulturella och personliga drag. Dessa kan i sin tur delas in i kategorier över olika kundsegment.



Figur 3. *Marknadssegmentering. (Egen version enligt Kotler et al., 2013, s. 202).*

3.2.3 Målmarknadsföring och positionering

Det gäller för företagen att känna sin marknad och förstå på vilket sätt det är bäst att genomföra sin marknadssegmentering. Det kan vara bra att försöka innefatta flera segment. En klädbutik kan styra vilka kunder de vänder sig till genom att profilera kläderna i butiken mot exempelvis en yngre generation män. En matvarubutik å andra sidan kanske anser det bäst att göra butiken attraktiv för män och kvinnor i alla åldrar men fokuserar sin marknadsföring på dyrare delikatess- och märkesvaror samt bortprioriterar den storhandlande barnfamiljen. Det finns flera sätt att marknadsföra sig mot ett eller flera kundsegment. Gezelius & Wildenstam (2011) tar upp tre olika marknadsföringsstrategier för företag, se figur 5. Odifferentierad marknadsföring är när budskapet inte är riktat till en särskild grupp utan når hela marknaden med samma budskap, vid samma tillfälle, och ingen styrning om vem som tar del av det görs. Differentierad marknadsföring är istället när budskapet anpassas till olika marknadssegment. Det kan fortfarande vara samma produkt som säljs, men budskapet får skilda innehåll beroende på vilken del av marknaden budskapet riktas till. Koncentrerad marknadsföring i sin tur fokuserar på ett segment och vänder sig enbart till det segmentet. Kotler et al. (2013) talar om "One-to-one-marketing" och översätter det från engelska till svenska som "mikromarknadsföring". De menar att marknadsföring och erbjudanden från företag anpassas dels efter lokala förutsättningar, miljöer och behov, dels att de kan individanpassas. Dessa två strategier benämns "lokal marknadsföring" och "individbaserad marknadsföring". Med lokal marknadsföring menas att företagets marknadsföringsbudskap anpassas till den lokala miljön. Individbaserad marknadsföring är när marknadsföringen anpassas efter individens önskan och behov, det blir en "figursydd" marknadsföring.



Figur 4. Tre marknadsföringsstrategier (Gezelius & Wildenstam, 2011, s.111).

När väl de kundsegment som tros vara de bästa för företaget är identifierade blir nästa steg att positionera sig på marknaden, att bli det företag som kunderna i första hand förknippar produkter med i en inköpsituation (Mossberg & Sundström, 2011). Företaget bör differentiera sig själv eller sin produkt från sina konkurrenter och genom detta skaffa sig konkurrensfördelar (Kotler et al., 2013). Det kan göras på flera sätt och inom många olika områden i företaget så som själva produkten, priset, köpupplevelsen, tjänsten, distributionen med mera. Avgörande för om positioneringen ska anses lyckad är om kunden kopplar företaget till önskat mervärde (Kotler et al., 2013). Detaljister och

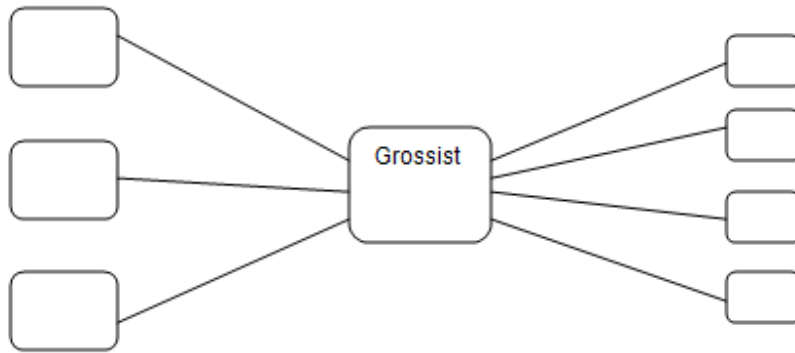
dagligvaruhandel differentierar sig främst genom kvalitet på varor, utbud på varor, bekvämlighet, pris, kundservice, läge och butikens atmosfär (Zentese et al., 2011).

3.3 Grossistens betydelse i kedjan

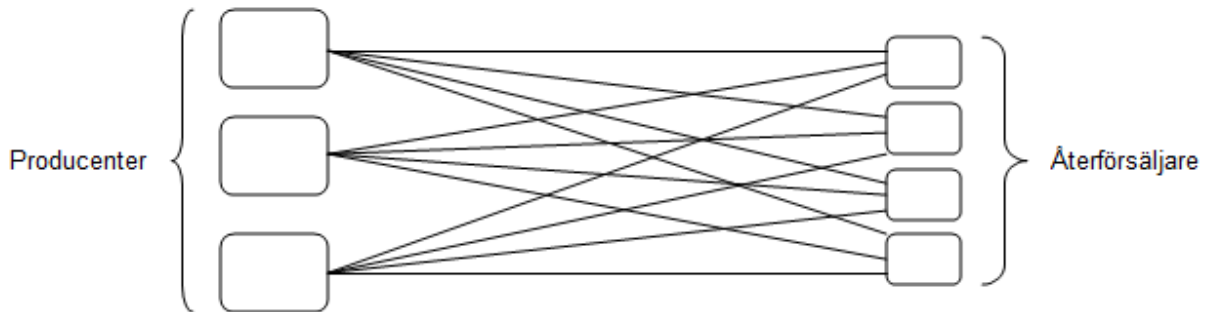
Grossisten är en mellanhand och betydande aktör i flödeskedjan (Coughlan et al., 2006). Grossistverksamhetens huvudsakliga uppgift är att sälja fysiska produkter och erbjuda tjänster åt sina kunder (Doyle, 1994). Kunderna utgörs av andra företag så som exempelvis återförsäljare och handlare. Det ställs höga krav på grossisten då de förväntas kunna erbjuda ett brett produktsortiment men också olika typer av tjänster som ska underlätta arbetsprocessen. Syftet med tjänsterna är att förbättra och effektivisera samordningen av produkt- och informationsflöden som sker mellan parterna (Coughlan et al., 2006; Burkink, 2000). Det erbjuds tjänster via modern IT-teknik, så som "Efficient Consumer Response" och elektroniska faktureringsystem (Burkink, 2000; Paulsson et al., 2000). Andra områden är tjänster inom marknadsföring, kvalitetssäkring och logistik.

Kunder har individuella behov och de ställer krav på större produktvariation och produktkvalitet (Doyle, 1994; Paulsson et al., 2000). Grossisten som mellanhand förenklar processen att ta fram och erbjuda produkter på marknaden. Genom att erbjuda sina kunder ett brett produktutbud och ovannämnda tjänster skapar de möjligheter att reducera transaktionskostnader och spara tid för administration av inköp och leveransprocesser (Paulsson et al., 2000). Via tjänsterna kan de olika aktörerna i kedjan kommunicera effektivare vilket gör att de kan strukturera sitt arbete utifrån informationen om vilka villkor som råder på marknaden. Det är viktigt att kunna förmedla information effektivt så att aktörerna snabbt kan reagera på förändringar i kundbehov (Nilsson et al., 2000). Med andra ord lyckas grossisten via sin roll integrera produkt- och informationsflöden (Coughlan et al., 2006; Paulsson et al., 2000).

Enligt Coughlan et al., (2006) tillför grossister värde genom att utföra åtta aktivitetsflöden; grossister förfogar över fysiska produkter, har juridisk äganderätt, marknadsför produkter till framtida möjliga kunder, förhandlar, tar del av transaktionskedjan gällande både fakturering och betalning, riskerar kapital i form av produkter och tillgångar i osäkra situationer samt hanterar betalningar både till producent och återförsäljare. En annan viktig aspekt är att utan grossisterna skulle varje enskild producent på egen hand behöva ta kontakt med potentiella återförsäljare och vice versa. Om det inte vore för grossisten skulle producenter och återförsäljare själva behöva upprätthålla dessa relationer och samordna alla flöden (Coughlan et al., 2006; Paulsson, 2000). Detta skulle medföra stora administrationskostnader för båda parter. Det här komplexa och ineffektiva problemet löses genom att sälja och köpa produkter via en eller flera grossister, vilket illustreras i figur 6 och figur 7 (Coughlan et al., 2006; Doyle, 1994). Försäljning via mellanhänder leder till att antalet kontaktpunkter mellan aktörerna minskar markant. Detta innebär i sin tur att transaktionskostnaderna reduceras, att varubytet avsevärt effektiviseras och att producenterna lättare kan nå ut till marknaden (Coughlan et al., 2006; Doyle, 1994).



Figur 6. Figuren illustrerar att det utan en mellanhand krävs 14 kontaktpunkter för att producenterna ska nå marknaden. (Egen version enligt Coughlan et al., 2006, s. 9; Doyle, 1994, s. 314).



Figur 5. Mellanhanden reducerar antalet kontaktpunkter till sju stycken. (Egen version enligt Coughlan et al., 2006, s. 9; Doyle, 1994, s. 314).

Det kan förekomma olika typer av konflikter mellan organisationer i en flödeskedja. Coughlan et al (2006, s. 244) definierar en konflikt enligt följande:

”Channel conflict is behavior by a channel member that is in opposition to its channel counterpart.”

De menar att konflikter uppstår när två parter inte kommer överrens. Vidare påpekar de att latenta konflikter ständigt förekommer mellan parter i en flödeskedja eftersom de har olika huvudintressen och uppfattningar om saker. Latenta konflikter kan dock övergå till att bli manifesta och har då tendensen att skada relationen mellan parterna. Manifesta konflikter uppstår när känslor i form av exempelvis frustration, ilska eller fientlighet kommer till uttryck i form av handlingar. Coughlan et al. (2006) menar att parterna till följd av oenigheten tappar tilliten till varandra, att otillfredsställelsen ökar och att viljan att engagera sig i fortsatt samarbete minskar. Konflikter är kostsamma och båda parter förlorar på att inte komma överens.

Trots konflikternas negativa konsekvenser menar Coughlan et al. (2006) att företag inte alltid bör undvika dem. Tvärtom kan konflikter ses som något positivt eftersom de leder till förändringar som företag kan behöva för att kunna utvecklas i önskad riktning.

Missnöje leder till att företag börjar fundera över alternativa samarbetspartners och viljan att engagera sig i nya relationer ökar (Coughlan et al., 2006). Vidare skriver de att varje aktör som avser att byta partner och gå en annan väg troligen förr eller senare kommer att stöta på motstånd och konflikter. Det kan dock vara värt att ta den risken. De menar att förändringar på lång sikt kan leda till större fördelar än vad nackdelarna innebär när konflikter uppstår.

3.4 Flödesorientering

3.4.1 Partnerskap och tillit

För att kunna uppnå effektivitet i leveransförmåga till slutkunden ses ett nära samarbete och öppenhet mellan parterna som en nödvändighet (Paulsson et al., 2000). Burkinks (2002) undersökning visar att enskilda återförsäljare till största delen, upp till 70 %, väljer att förlita sig på sin primära grossist vid inköp av produkter. Det här visar att grossisten är en viktig samarbetspartner för återförsäljaren. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan parterna och det framgår i undersökningen att relationen mellan grossisten och återförsäljaren i hög grad präglas av tillit, tillfredsställelse och engagemang (Burkink, 2000). Det är viktigt att ha förtroende för sin partner eftersom det underlättar samarbetet, skapar tillfredsställelse och minskar risken för konflikter. En tillfredsställande relation till grossisten minskar återförsäljarens vilja att leta efter alternativa leverantörer (Burkink, 2000). Tillit och tillfredsställelse ökar istället viljan hos återförsäljaren att engagera sig i ett långsiktigt samarbete med grossisten (Burkink, 2000). Engagemang står för viljan att upprätthålla relationen med sin partner och att vara lojal mot denna. Med hjälp av tillit, tillfredsställelse och engagemang lyckas de därför ofta utveckla och upprätthålla goda och långsiktiga relationer, som de sedan kan utnyttja för att lyckas i sitt arbete (Burkink, 2000).

Eshel & Shaked (2000) definierar partnerskap som en relation mellan två eller flera parter där det finns ett ömsesidigt intresse och förmåga att hjälpa varandra. Parterna förbinder sig att hjälpa varandra i olika situationer och de är beredda att ta risker för varandras överlevnad. Detta beror på att de är medvetna om att en eventuell förlust av partnern i sin tur skulle innebära förlust av värdefull hjälp. Det här innebär att relationen skapar starka band mellan parterna eftersom deras hjälp för varandra har stor betydelse för bådads framgång och överlevnad. Det existerar alltså ett ömsesidigt beroende i relationen, vilket ställer krav från båda håll. Varje aktör förutsätts ta ansvar för sina handlingar och dessa bör utföras på ett tillfredsställande sätt för bådads vinning. Ett framgångsrikt och uthålligt partnerskap förutsätter att det finns ömsesidig tillit mellan parterna (Burkink, 2002). Tillit handlar om att ha förtroende för sin partner och om viljan att förlita sig på denna i olika situationer. Modern teknik och snabba informationsflöden förutsätter att parterna kan lita på varandra (Paulsson et al., 2000; Burkink, 2002). Förtroende gör det möjligt för parterna att våga lämna ut viktig information, så som exempelvis viss strategisk information och statistiska data. I en relation som präglas av tillit och där informationsutbytet fungerar väl skapas förutsättningar för att effektivt kunna samordna olika typer av aktiviteter (Paulsson et al., 2000; Burkink, 2002). Exempel på dessa aktiviteter där förtroende är viktigt är Effective Consumer Response och tredjepartslogistik. Förmågan att kunna samordna olika typer av delaktiviteter leder i sin tur till effektiva varubyten, bättre leveransförmåga och förhoppningsvis nöjdare kunder (Burkink, 2002).

3.4.2 Effective Consumer Response (ECR)

Effective Consumer Response är en metod som tillämpas inom dagligvaruhandeln för effektiv distribution av dagligvaror. Metoden bygger på att registrera all försäljning och alla rörelser som sker i distributionskedjan genom att i slutledet skanna varor med optiska läsare (Coughlan et al., 2006; Paulsson et al., 2000). På så sätt fångas information om verklig försäljning som sker i slutledet, benämnd point of sales. Informationen förmedlas sedan vidare till övriga aktörer i kedjan och detta gör att alla i ledet känner till vilka produkter som efterfrågas. Det är viktigt att kunna fånga och förmedla den här typen av information (Paulsson et al., 2000). Metoden kräver tillgång till och implementering av lämpliga informationssystem och det är således nödvändigt att göra investeringar i informationsteknik (Coughlan et al., 2006). Moderna IT-system möjliggör effektiv informationsinsamling, snabbt informationsutbyte och automatisk faktura- och orderhantering (Coughlan et al., 2006). Tillit och en öppen relation förutsätts existera mellan parterna i kedjan för att metoden ska kunna fungera väl.

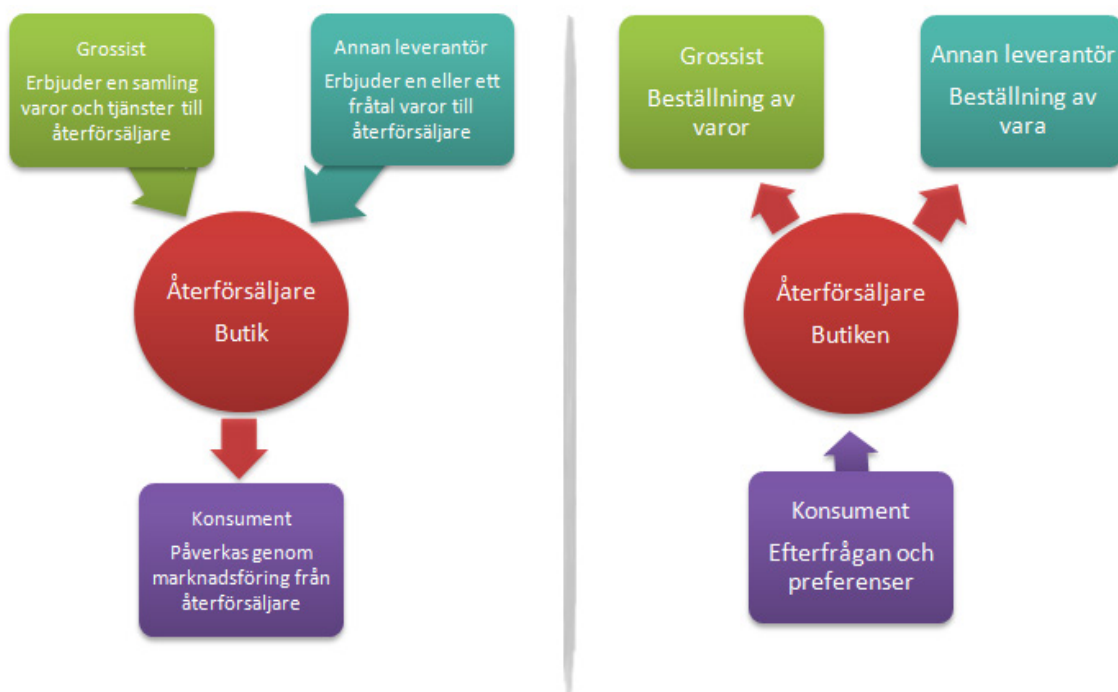
ECR är en effektiv metod som optimerar arbetsprocessen att ta fram de varor som slutkunderna efterfrågar. Insamlad försäljningsstatistik används som underlag för att anpassa lagernivåerna till den aktuella efterfrågan och för effektiv varudistribution. Metoden har gjort att betydande reduktioner i lagerhållning och ökad leveransservice har blivit möjliga. Risken för att en vara i butiken ska ta slut har minskat. På så sätt har alla de här faktorerna bidragit till en minskning av de totala kostnaderna (Paulsson et al., 2000).

3.5 Teoretisk sammanfattning

Grossist och återförsäljare är två aktörer i flödeskedjan. Återförsäljare har första kontakt med slutkunder och är de första som märker av hur efterfrågan förändras. Alla aktörer i kedjan utgår från slutkundens behov. Mellan grossisten och återförsäljaren sker ständiga flöden av varor, information och betalningsmedel (Coughlan et al., 2006). Detta ställer krav på företagen att ha en öppen relation samt att de känner förtroende för varandra. Det här är grundläggande för att de ska kunna utbyta av viktig information ska kunna ske (Paulsson et al., 2000). Partnerskap och ett bra samarbete förutsätter tillit, tillfredsställelse med varandras prestationer, och engagemang. Parterna bör vara beredda att hjälpa varandra. Grossisten har en viktig roll i flödeskedjan eftersom de underlättar och effektiviserar produktflödet (Coughlan et al., 2006). Grossisten erbjuder sina kunder ett brett produktsortiment och tjänster. Syftet med tjänsterna är att förbättra och effektivisera samordningen av produkt- och informationsflöden (Burkink, 2000). För återförsäljaren innebär detta kostnads- och tidsbesparingar eftersom grossisten reducerar antalet kontaktpunkter (Coughlan et al., 2006). Ett exempel på en typ av tjänst som grossisten kan erbjuda är ECR, Effektiv Consumer Response. Metoden används inom dagligvaruhandel och registrerar verklig försäljning i butik och har bidragit med att betydande reduktioner i lagerhållning och förbättrad leveransservice har möjliggjorts. Detta har gjorts möjligt genom moderna IT-system.

Konsumenter har individuella behov och de ställer krav på större produktvariation och högre produktkvalitet (Doyle, 1994; Paulsson et al., 2000). Därför måste butiker fundera på hur de ska kunna tillfredställa sina kunder samtidigt som de måste se över sin marknadsföringsstrategi. Butiker kan genom sitt utbud särskilja sig från konkurrenter.

Inköpsansvariga på företaget bestämmer vilka varor som skall köpas in (Håkansson & Wootz, 1975; Axelsson & Laage-Hellman, 1991). Arbetet med leverantörer och varuutbud kan bli en viktig faktor när företaget vill skapa konkurrenskraft. Det kan även vara ett avsiktligt försök att påverka företagens eget varumärke och position på marknaden. Marknaden för ett företag är sällan alla potentiella kunder. Marknadssegmentering delar upp kundbasen efter geografiska, demografiska och psykologiska indelningar (Gezelius & Wildenstam, 2001). Därefter väljer företaget de segment de vill fokusera på. Gezelius & Wildenstam (2011) tar upp tre marknadsföringsstrategier; odifferentierad, differentierad och koncentrerad marknadsföring. Det gäller att känna sin marknad och Kotler (2013) talar om mikromarknadsföring. Detta innebär att marknadsföring kan anpassas till lokala förutsättningar, miljöer och behov samt att det kan anpassas ända ner på individnivå. Figur 8 sammanfattar de parter och flöden som har behandlats i teorikapitlet.



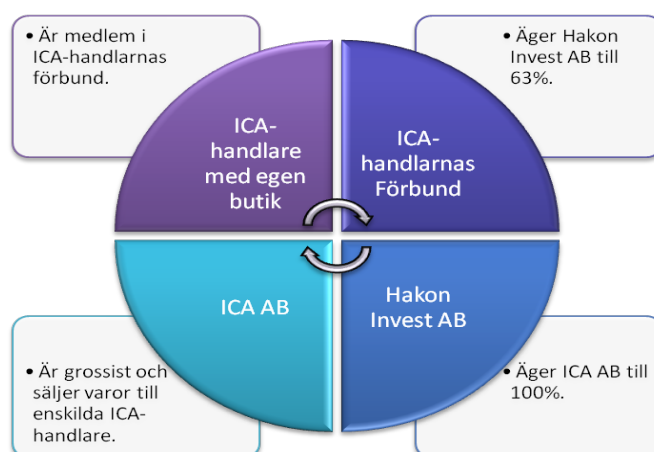
Figur 7. Teorisammanfattande bild.

4 Empiri

Genom att göra en fallstudie ville författarna ta reda på hur en livsmedelsbutik i praktiken resonerar kring sina varuinköp och vad är som påverkar deras inköpsval. För att ta reda på detta har författarna gjort intervjuer med fem ICA-butiker i Uppsalaområdet. Empirikapitlet kommer först att behandla ICA:s grundläggande struktur för att sedan återge genomarbetade versioner av respektive intervju.

4.1 ICA AB och ICA-handlarna

ICA AB är ett stort företag vars verksamhet består av fyra delar; butiker, fastighetsutveckling, varu- och tjänsteförsörjning samt finansiella tjänster (Internet, ICA AB, 2013). Butikerna utgör en central del i verksamheten eftersom det är till största delen där företaget kommer i kontakt med sina kunder. De flesta av landets ICA-butiker ägs och drivs av enskilda företagare, även kallade ICA-handlare, där de enskilda företagarna själva i stor utsträckning bestämmer över sitt företag (Internet, ICA-Handlarna, 2013). Dessa bestämmer själva vilka leverantörer de vill använda sig av i sin verksamhet och kan därmed variera sitt varuutbud som de vill även om ICA AB har som företagsidé att fokusera på att vara det självklara leverantörsvalet för alla ICA-butiker. ICA AB är en av Sveriges ledande detaljhandelsföretag med verksamhet ibland annat även Norge och Baltikum. En av de dominerande verksamhetsgrenarna inom ICA-koncernen består i att köpa in varor och sälja dem vidare till ICA-butiker runt om i landet (Internet, ICA AB, 2013). ICA AB fungerar alltså som en grossist till de enskilda butikerna och levererar även avancerade informationssystem till de butiker som väljer att köpa in det. Där ingår bland annat ett automatiskt orderhanteringssystem (benämns AoB) och en möjlighet att bättre kartlägga vilka kunder som köper vilka varor. ICA-koncernen ägs av företaget Hakon Invest AB som i sin tur ägs till 63 % av ICA-Handlarnas Förbund, en medlemsorganisation för alla ICA-handlare i landet (Internet, ICA-Handlarna, 2013). Figur 2 förtydligar hur denna struktur ser ut.



Figur 8. ICA AB:s ägarstruktur (Egen bearbetning enligt Internet, ICA AB, 2013).

ICA AB:s verksamhet fördelas och bedrivs på flera enheter belägna i olika delar av landet (Larsson & Rönnberg, 2008). De har även två större centrallager i Västerås och Arlöv. Alla enheter har en och samma kund, nämligen ICA-butikerna. ICA AB:s grossistverksamhet är en viktig leverantör för alla ICA-butiker.

ICA-butiker kategoriseras beroende på vilken typ av butik det är. De olika kategorierna är ICA MAXI, ICA Kvantum, ICA Supermarket, ICA Nära och ICA ToGo. Nedan behandlas de kategorier som ingår i fallstudierna för den här uppsatsen.

4.1.1 ICA Nära

ICA Nära-butikerna är, precis som namnet beskriver, tänkta att finnas nära kunderna och ha ett anpassat koncept och bra färskvaror. Vanligt är att de agerar ombud för samhällsservice så som apotek, systembolag, spelombud och post. Antalet artiklar är mellan 5 000 – 8 000 stycken i en butik. På olika ställen i landet förekommer även säsongöppna ICA Nära-butiker (Internet, ICA AB, 2013).

4.1.2 ICA Supermarket

Enligt ICA AB själva är ICA Supermarket en inriktning som ska kunna erbjuda mat till alla tillfällen och ha fokus på ett brett färskvarusortiment, lokalproducerat och hög personlig service (Internet, ICA AB, 2013). Det ska vara hög tillgänglighet och det gör att supermarket-butikerna ofta ligger i större bostadsområden eller centralt i samhällena. Antalet artiklar är 8 000 - 10 000 stycken i en supermarketbutik (Internet, ICA AB, 2013)

4.2 Intervjusammanställning

I följande avsnitt görs en intervjusammanställning som gjordes med fem ICA-butiker i Uppsala. Fokus i sammanställningen kommer att ligga på fem huvudfrågor som avser att återge hur butikscheferna resonerar kring sina varuinköp och leverantörsval.

4.2.1 ICA Folkes Livs Nära

Folkes livs är en ICA Nära-butik belägen på Rackarbergsgatan i Uppsala, mitt i ett större bostadsområde där de allra flesta kringboende är studenter. Butiken har generösa öppettider och arbetar även en del med paketering och leverans av färdiga matkassar till kunder (Internet, ICA AB, 2013). Intervjun gjordes med Fredrik Andersson som är butikschef.

- ***Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från egna leverantörer?***

Den absolut största delen (90-95 %) av varorna i butiken kommer från ICA-centralt. Varor som kommer från andra leverantörer (ca 5 %) är: Salladsbaren, närproducerad mjölk (ex. Sju Gårdar), bröd (hårt knäckebröd), lösviktsgodis och ett par andra mindre leverantörer exempelvis Andersson och Tillman inom chark, samt ett par mindre drickaleverantörer. De externa leverantörerna är oftast lokala producenter. Frukt och grönt kommer från ICA-centralt. Leverantörer vill väldigt gärna att deras produkter kommer in som lagerlagd vara eller artikel på ICA.

Innan de kommer dit måste det dock finnas en efterfrågan på varan i fråga. Det ska kunna gå att påvisa att den här produkten faktiskt säljs i ICA-butikerna.

▪ ***Vad avgör när ni tar in en extern leverantör?***

Oftast är det någon som kommer till butiken och vill sälja en produkt. Om leverantören kan visa att varan har sålts till flera andra butiker och det finns en efterfrågan hos kunderna är det svårt att säga nej. Om produkten är ny och okänd kan den inköpsansvarige förhandla om ett bra pris. Den huvudsakliga frågan som inköpsansvarige ställer sig innan denne bestämmer sig för att ta in en ny vara är: Kan vi sälja den här varan? Ofta jämförs varan i fråga med andra, likartade varor som redan säljs i butiken. En annan viktig fråga är: Tillför produkten någonting till sortimentet? Varan ska kunna tillföra kunden ett värde. Att köpa varor från externa leverantören ger möjligheten att utöka sitt sortiment med varor som ICA inte kan tillhandahålla. Det ska självklart också finnas en efterfrågan på produkten och det är också en faktor som styr valet av leverantör.

Det som många gånger har styrt butikens leverantörsväl är hur leverantörerna sköter sina leveranser samt hur långa ledtiderna är (från beställning till leverans). I dagsläget köper butiken alla grönsaker från ICA, men ett tag hade de en extern leverantör. Fredrik Andersson menar att ICA var ganska dåliga ett tag på att leverera grönsaker och de byttes därför ut. När leveranserna sedan blev bättre bytte butiken tillbaka till att ha ICA som leverantör. På bröдавdelningen levererar varje enskild leverantör (Fazer, Polarbröd m.fl.) sina produkter själva till butiken men varorna faktureras via ICA. Bake-off bröd kommer från ICA-centralt.

”Många gånger har leveranserna och ledtiderna varit jätteviktiga för oss (den tid från att vi beställer varorna till då vi får dem). Om man kan ha en kort stopp tid så att vi kan ringa på kvällen och få det på morgonen dagen efter är det jättebra för oss. Det har många gånger styrt våra leverantörsväl.” (Fredrik Andersson, ICA Folkes Livs Nära, Uppsala, 2013).

”ICA var rätt dåliga förut tyckte vi, på grönsaker, så då hade vi en annan leverantör.” (Fredrik Andersson, ICA Folkes Livs Nära, Uppsala, 2013).

Det är enkelt och smidigt att få in varor direkt från ICA-centrallagret. De har ett brett sortiment. En till anledning är logistiken, som idag sköts via automatisk orderhantering. Beroende på vad och hur mycket som säljs i butiken, kommer nya leveranser till butiken fortlöpande, nya leveranser sker varje dag. Externa leverantörer vill oftast att butikerna köper in ”lite mer” av varan som de säljer så att den kan räcka i flera veckor, men butiken saknar lagerutrymmen. Butiken vill dock helst kunna ha tillgång till den mängd varor som de lyckas sälja under dagen.

Ytterligare en anledning till varför ICA är en bra leverantör är att de har kontroll över vilka varor de tar in i sitt sortiment med tanke på etiska frågor, hälsa och miljöaspekter. ICA har egna certifieringar som garanterar

att varorna som tar in i sitt sortiment uppfyller vissa krav. Om butiken väljer att ta in externa leverantörer är det butiken själv som får ta ansvaret om det exempelvis skulle visa sig vara fel på varan. Butiken måste därför själva kontrollera att varorna som köps in av externa leverantörer är av god kvalitet.

Det är begränsat med utrymme i butiken. Det kan vara bra att ha det trångt. Det gör det lättare att sortera och prioritera bland varorna. Butiken har stor försäljning i förhållande till sin storlek, ca 2000 kunder varje dag.

- ***Styr kundefterfrågan era inköp?***

Butiken tar in de varor som tros kunna sälja. Ibland kommer önskemål från kunder om ekologiska alternativ i till exempelvis grönsaksdisken, men ekologiska varor är dyrare och det har visat sig att det inte säljer bra och butiken vill undvika att behöva slänga stora partier varor varför den har valt att vara restriktiva med den typen av inköp. Det säljs väldigt lite säsongsbetonade varor i butiken, så som bär och svamp. Det förklaras med att det är svårt att hålla på med, motsvarar en relativt liten del och kräver mycket jobb. Om kunden uppskattar varan är det dock värt att ta in den i sortimentet, enligt Fredrik.

”Jag köper inte personligen in våra varor själv utan det gör ju alla som jobbar här.” (Fredrik Andersson, ICA Folkes Livs Nära, Uppsala, 2013).

Av alla varor i butiken är ca 16-17 % egna märkesvaror (EMV). Det efterfrågas i dagsläget 16-17 % EMV i butiken. ICA:s undersökningar har visat att det finns en efterfrågan bland konsumenterna och att de vill ha mer EMV och butiken ser som sin uppgift att tillhandahålla varor som kunderna vill ha, därför är EMV ett naturligt inslag i hyllorna.

- ***Profilerar ni butiken på något speciellt sätt?***

Butikens profil är *bra service*, det vill säga bra öppettider, att kunden ska kunna hitta varor de vill ha och det ska vara enkelt att ta kontakt med butikens personal. Butiken anser att är viktigt att fokusera på kunderna och att göra så gott det går för att tillgodose deras krav.

- ***Hur ser er typiska kund ut?***

Den typiska kunden är studenten, men det finns också en del pensionärer som besöker butiken. Det handlas mycket kring lunch men främst på kvällen. Det är kanske lite högre tryck kring klockan 17-18 men annars kommer kunder så länge butiken har öppet. De storhandlar inte så mycket, de flesta köper ett fåtal varor men kanske istället handlar varje dag. Butiken har ett väldigt lågt snitt på antal sålda varor per köptillfälle.

4.2.2 ICA Hörnan Nära

ICA Nära Hörnan på Artillerigatan i Uppsala är en ICA Nära-butik i ett område som karaktäriseras av universitetsbyggnader, villaområden och de senaste åren även stora byggarbetsplatser. Butiken är även ett frimärkesombud, har uttagsautomat och är en kvalitetscertifierad butik (Internet, ICA, 2013). Intervjun gjordes med butikschef Lennart Forslund.

- ***Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från egna leverantörer?***

Cirka 90 % kommer från ICA. Frukt och grönt kommer helt från ICA. Inom chark kommer 10 % från lokala leverantörer (Andersson och Tillman). De har ett begränsat sortiment med chark. Eftersom ingen paketering sker i butik måste allt inköpt kött vara färdigpaketerat. På bröдавdelningen finns en extern leverantör, Johanssons Bröd i Sala varifrån cirka 30 % av allt bröd köps in. Resterande köps in från ICA. Polarbröd, Fazer m.fl. kör ut brödet själva, men brödet faktureras via ICA som de har ett faktureringsavtal med. All ost kommer från ICA. De har tidigare köpt ost från extern leverantör, men butiken är för liten för att kunna beställa stora kvantiteter. Det gav en ojämn tillgång för kunderna och butiken har slutat köpa in ost från andra leverantörer än ICA. Sju Gårdars lokala mjölk växer hela tiden och efterfrågan ökar. De står för ca 15 % av mjölken som säljs i butiken, resten kommer från Arla.

Ca 60 – 65 % av inköpen ska ske via ICA. Det är inget problem för dem då butiken ändå köper in 90 % av sina varor från ICA. De har ett brett sortiment och bra leveranssystem. Beställningar görs automatiskt genom ordersystemet och butiken behöver bara inventera och kontrollera så att systemsaldo och faktiskt lager stämmer överrens.

Butiken får ta in egna leverantörer men de måste uppfylla ICA:s krav. Leverantörerna ska kunna visa att produktion och hantering sker på ett tillfredsställande sätt. De ska kunna garantera en viss kvalitet, bra tillverkning och bra distribution. Verkar det osäkert är det inte aktuellt att ta in dem och allt ska vara helt spårbart.

- ***Vad avgör när ni tar in en egen leverantör?***

Det finns begränsat med utrymme i butikslokalen. Butiken vill dock ha ett brett sortiment och därför brukar personalen vara mottaglig för nyheter som presenteras, både via ICA och när externa leverantörer kommer. Om de känner att varan inte tillför någonting, tas den varan heller inte in i sortimentet. Butiken är liten och måste vara platseffektiv och noga vilka varor som får stå i hyllorna. Det arbetas hela tiden aktivt med att försöka få in nyheter i sortimentet. Via ICA:s AOB-system (Automatisk Order i Butik) automatiseras lagerhållningen och orderhanteringen i butiken. Systemet analyserar försäljningen i butiken och visar statistik över vilka varor som säljer bäst/sämst på en viss avdelning. Den här informationen används när butiken funderar på att ta in en ny vara i sortimentet. När en ny vara presenteras funderar de över om det går att ta bort en annan vara

från sortimentet. En i personalen arbetar aktivt med det här varje vecka. Eftersom det är trångt om plats, måste butiken arbeta på det här sättet, artikelvaror som tas bort ska ersättas med nya.

”AOB-systemet underlättar processen att sälla bort produkter som säljer dåligt. Vi får statistik som visar hur mycket butiken har sålt av respektive produkt, den visar vilka produkter som säljer bra respektive dåligt på en viss avdelning. Detta gör att vi kan sortera bort varor som säljer dåligt och byta ut de mot nya varor.” (Lennart Forslund, ICA Hörnan Nära, Uppsala, 2013).

- ***Styr kundefterfrågan era inköp?***

Många gånger händer det att varor efterfrågas av kunder som har sett en vara i en annan butik och som de anser att även ICA Hörnan bör ta in. Då görs en koll mot ICA:s varukataloger och finns det inte där är det från en annan leverantör, kanske en lokal sådan. Eftersom det ibland förekommer fraktgränser hos olika leverantörer, och endast butiker med en viss garanterad omsättning kan ta in vissa varor, blir det många gånger svårt att köpa in från externa leverantörer. Butiken försöker ändå köpa in från fler leverantörer utöver ICA, enligt Lennart Forslund. Många kunder har god koll på vilka leverantörer som finns inom olika varukategorier.

- ***Profilerar ni butiken på något speciellt sätt?***

Butiken har många lunchkunder, det säljs mycket färdigmat och sallader. ICA Hörnan har tre gånger högre försäljning av färdigmat och sallader än snittbutikerna. Detta beror bland annat på att butiken ligger i ett universitetsområde och nära flera större byggarbetsplatser. Däremot säljs det färre basvaror (mjöl, socker osv.). Nu satsar butiken mer på färskvaror, de har bland annat gjort plats för en salladsbar. Det planeras också att införa en matdisk med färdigmat.

- ***Hur ser er typiska kund ut?***

En undersökning visar att det handlar ca 44 % studenter i butiken under året och det är även vanligt att det är människor som arbetar på universitetet som kommer och handlar lunch. Butiken får också fler storköp, dvs. att kunderna handlar mer än bara kompletteringsvaror. Även antalet barnfamiljer ökar, gissningsvis tack vare generationsskiften i bostadsområdena i butikens kringliggande närområden. Ofta är det att kunderna väljer att handla i butiken för närhetens skull. Butiken har märkt av att många storhandlar på annat håll under lönehelger.

4.2.3 ICA City Supermarket

ICA City Supermarket ligger belägen på Svartbäcksgatan i Uppsala centrum. Butiken har ett brett sortiment till både vardag och fest och butiken fylls på med nya färskvaror varje dag, enligt deras hemsida (Internet, ICA AB, 2013). Intervjun gjordes med Jonas Ahlén som är inköpsansvarig för färskvaror i butiken.

- ***Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från egna leverantörer?***

Enligt Jonas Ahlén kommer 85-95 % av alla varor i butiken från ICA:s centrallager, belägna i olika delar av landet. En del färskvaror tas in från lokala leverantörer. Chark tas in från ICA, medan butiken väljer att köpa in kött från en lokal leverantör, Andersson och Tillman. Mejeriavdelningen tar in i stort sett alla (95 %) sina produkter från ICA undantaget drickmjölk där 5 % kommer från den lokala leverantören och producenten Sju Gårdar. Ekologiska produkter ses i dagsläget som ett alternativ till de övriga mejeriprodukterna som erbjuds. Enligt Jonas Ahlén finns det en efterfrågan på ekologiska och närproducerade produkter, men de anses fortfarande som ganska dyra. Det efterfrågas till största del produkter från Arla och ICA och därför väljer butiken att ta in dessa produkter från ICA. Produkter från Skånemejerier säljer ganska lite här i Uppland och därför köps inte produkterna in. På frukt- och grönt sidan har de också en extern leverantör som kommer från Helsingborg. Dessa färskvaror kommer främst från södra delen av landet. Leverantören är specialiserad på frukt och grönt och erbjuder produkter som ICA inte har i sitt sortiment.

- ***Vad avgör när ni tar in en extern leverantör? Styr kundefterfrågan era inköp?***

Jonas Ahlén menar att butiken överlag vid inköp utgår från kundernas önskemål, det gäller även när de ska ta in varor från lokala producenter. Det finns flera parametrar butiken tittar på innan de beslutar sig för att köpa in varor från lokala producenter. Framförallt utgår de från att det ska finnas en efterfrågan bland deras konsumenter samt att det är en bra produkt som tillför kunden ett värde. Oftast är det leverantörerna själva som kontakter butiken och presenterar produkter som de vill sälja i butiken. En annan parameter som de utgår ifrån är att leverantören är ICA-certifierad. ICA har ett eget certifieringssystem som innebär att de kontrollerar sina leverantörer. På så sätt säkerställer ICA att alla produkter som tas in produceras på ett tillfredsställande sätt och motsvarar önskad kvalitet. Jonas Ahlén påpekar också att även om en vara är svårhanterlig, men säljer bra, är det självklart att den ändå ska finnas tillgänglig i butiken.

Det finns inga begränsningar från ICA:s håll för hur många egna leverantörer butiken får plocka in. Det är helt upp till butiken själv att avgöra vilka och hur många externa leverantörer de väljer att samarbeta med. Jonas Ahlén säger dock att det finns system som gör det gynnsamt att köpa in varor från ICA. Han menar att det finns en större fördel att ha ICA som leverantör än att arbeta med flera, externa leverantörer. Att ha externa leverantörer innebär mer jobb i form av kontakter och orderhantering. ICA AB jobbar bland annat med automatisk orderhantering. Detta innebär att beställningarna sköts automatiskt via datorstyrda system beroende på hur mycket som säljs i butiken. Personalen måste dock kontrollera att lagersaldot stämmer och att allt går rätt till för att få hem rätt mängd varor.

En stor anledning till att en så stor del av varorna köps in genom ICA AB är just för att ICA som grossistföretag har ett anpassat system för hur de ska sköta inköp och distribution av varor. ICA AB har nästan alla varor som butiken vill ha och därför anser Jonas Ahlén att huvudgrossisten oftast är det bästa alternativet.

”Anledningen till att man köper mycket från ICA är att de är duktiga på att ha de varor man vill ha. Oftast är de det bästa alternativet.” (Jonas Ahlén, ICA City Supermarket, Uppsala, 2013).

- ***Profilerar ni butiken på något speciellt sätt? Hur ser er typiska kund ut?***

Kunden ska kunna köpa allt den behöver i butiken. ICA City Supermarket är en butik som ligger centralt och kunderna köper oftast bara ett fåtal varor åt gången. Därför har butiken svårt för att profilera sig inom färskvaror. Istället har de valt att profilera sig som en stor 7-eleven butik där kunderna snabbt kan hitta allt de behöver. De säljer exempelvis färdigmat och har en salladsbar. De typiska kunderna är kunder som behöver köpa något i farten så som lunch eller en kaffe eller kunder som vill göra kompletteringsköp.

”Vi har väldigt svårt att profilera oss genom färskvaror överhuvudtaget. Vi är en Citybutik, det är snabba köp, man köper en kaffe, man köper en mjölk. Vi är en stor 7-eleven helt enkelt, med lunch.” (Jonas Ahlén, ICA City Supermarket, Uppsala, 2013).

4.2.4 ICA Luthagens Livs Supermarket

ICA Luthagens Livs Supermarket ligger på Sysslomansgatan i centrala Uppsala och ägs av Fredrik Brunnberg. Butiken erbjuder service i butiken genom att agera ombud för Posten och kunderna har även tillgång till en uttagsautomat. De har ett parkeringsgarage där de erbjuder sina kunder parkeringsplatser (Internet ICA, 2013).

- ***Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från egna leverantörer?***

Färskvarorna kommer främst från egna leverantörer, men även från ICA AB. Butiken anser sig ha ett brett mejerisortiment, med produkter från olika mejeriföretag. Det finns en ganska stor efterfrågan på varor från lokala producenter, bland annat ekologisk mjölk från Sju Gårdar. Arla och Sju Gårdar levererar själva mejeriprodukterna till butiken. Produkter från Skånemejerier, Milko samt ICA:s EMV kommer från ICA-centrallagret. Nästan 100 % av charkprodukterna kommer från den lokala producenten Lövsta Kött. Ungefär 1 % köps in från ICA, bland annat lammfärs och hamburgare. Bröd beställs från den lokala producenten GK-bageriet. Pågen, Fazer och Polarbröd sköter leveranserna själva. Endast enstaka produkter inom bageri kommer från ICA. Frukt och grönt tas till största delen in från ICA, en del frukt tas in från Stockholm.

Ungefär 17 – 20 % av varorna i butiken är ICA:s EMV. ICA AB har inga direktiv om hur stor andel EMV butikerna måste köpa in, men överlag

anses det vara bra att sälja den här typen av varor. Brunberg tror att EMV kommer att efterfrågas allt mer i framtiden. Varornas kvalitet ska vara likvärdig de övriga produkterna, eller motsvara högre kvalitet.

▪ ***Vad avgör när ni tar in en extern leverantör? Styr kundefterfrågan era inköp?***

Inköpsansvarig personal från varje avdelning ansvarar för vilka varor som ska köpas in till butikens sortiment. Det är viktigt att varorna som säljs i butiken tillför kunden ett värde och att det finns en efterfrågan. Processen att hitta nya produkter till sortimentet sker genom att de inköpsansvariga själva får prova sig fram bland olika leverantörer. Det handlar till viss mån om de inköpsansvarigas preferenser och det är deras beslut som i slutändan avgör vilken produkt som tas in och från vilken leverantör. Leverantören ska dock vara ICA-certifierad för att deras produkter ska få säljas i butiken. Om butiken köper varor från externa leverantörer som inte är ICA-certifierade, är det butiken själv som får bära ansvaret för att varorna som tas in motsvarar önskad kvalitet. Det är helt upp till butikens personal att avgöra vilka och hur många externa leverantörer de vill handla med. I dagsläget samarbetar de med cirka 170 egna leverantörer från hela landet.

▪ ***Profilerar ni butiken på något speciellt sätt? Hur ser er typiska kund ut?***

Butiken profilerar sig som en butik som erbjuder ett komplett sortiment, där kunden ska ha kunna hitta allt den behöver. Butiken har ett stort utbud av produkter, däribland delikatesser av olika slag samt miljömärkta och certifierade varor (Krav, Svanen m.fl.). Butiken har dessutom en egen charkdisk och ett kök, vilket ses som en fördel. En gång om året anordnas även den så kallade "Upplandsveckan" då lokala producenter får möjligheten att presentera sina produkter för kunderna. Butikens typiska kunder är framförallt studenter, pensionärer och yngre barnfamiljer.

4.2.5 ICA Torgkassen Supermarket

ICA Torgkassen ligger i Kvarnen Galleria på Vaksalagatan, relativt centralt belägen i Uppsala med närhet till konserthuset och Vaksala Torg. Butiken är en supermarket-butik och arbetar aktivt med miljö och ekologiska varor. Butiken är certifierad med Bra Miljöval, KRAV, Svanen och MSC och är ensam i landet om att ha samtliga av dessa certifieringar (Internet, ICA AB, 2013). Intervjun gjordes med butikscheferna Erik Ohlström och Petra Flygare.

▪ ***Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från egna leverantörer?***

Erik och Petra tror att cirka 60 % av butikens varor kommer från ICA centralt och 40 % från egna externa leverantörer. Normalt tror de att butiker har kring 70-80 % av sortimentet beställt genom ICA. De varukategorier som utmärker sig i andel externa leverantörer är färskvaror och delikatesser. Ost, chark, fisk, delikatesser och färdigmat är de områden som de har flest externa leverantörer. Fisk och chark är nästan uteslutande från externa leverantörer och inte från ICA. Leverantörerna kan komma från hela landet,

fisk köps in bland annat från norra norrland och grönsaker till viss del från Helsingborg men det läggs ett medvetet fokus på lokala leverantörer och butiken arbetar för att gynna dessa. Exempelvis är Sju Gårdar det enda ekologiska alternativet när det gäller drickmjölk i butiken och cirka 24-25 % av den sålda mjölken är från Sju Gårdar. Inom frukt och grönt beställs det mesta genom ICA. Det är för att sprida riskerna som butiken har valt att även ha kontakt med flera leverantörer och grossister. I fall ICA skulle få slut på någon vara kan de snabbt vända sig till andra leverantörer för att inte själva behöva stå utan varor. Inom frukt och grönt finns även många mindre och mer eller mindre lokala leverantörer. Frukt, bär och svamp är sådana kategorier där lokala leverantörer uppskattas. Butiken är medvetet säsongsflexibel.

- ***Vad avgör när ni tar in en extern leverantör?***

Butiken är noga med vilka varor som ska få stå i hyllorna och vilka produkter som tas in i sortimentet. Många gånger går det till så att butiken önskar en vara och letar sedan upp en leverantör som kan erbjuda den till bra kvalitet. Varan ska tillföra något till butikens sortiment och utbud. Det kan vara ett ekologiskt alternativ i en varugrupp där det tidigare inte funnits något sådant, eller ett premiumalternativ eller lågprisalternativ av samma anledning. Närproducerat anses alltid vara av intresse om det anses vara gångbart i försäljningen. Är varan från Uppland är det alltid intressant att titta närmare på dess förutsättningar. Har varan bra kvalitet, men kommer från utlandet, kan butiken överväga att ta in den i sortimentet om det tillför något till varukategorin, butiken och kunden. Pris sägs inte vara den avgörande faktorn när nya varor och leverantörer diskuteras. Om två likvärdiga varor står mot varandra och den ena är billigare så väljs dock den billigare. En dyrare vara har högre krav på sig att tillföra något extra och högre mervärde, exempelvis om den är ekologisk, för att få en plats i hyllan.

”Varorna ska ge någonting i segmentet, de ska tillföra någonting. Det kan vara en miljöaspekt som är viktig, det kan vara närproducerat, kvalitet, pris. Produkten måste ha någon typ av mervärde för att den ska förtjäna en plats i hyllan.” (Erik Ohlström, ICA Torgkassen Supermarket, Uppsala, 2013).

Miljö, kvalitet och ursprung är några av de faktorer som butiken tittar närmare på vid nya och befintliga leverantörskontakter, och att varje vara ska tillföra något nytt eller ett mervärde till butik och kund.

- ***Styr kundefterfrågan era inköp?***

Om kunder kommer in i butiken och efterfrågar vissa varor eller leverantörer så kollas detta upp. Är det en speciell vara som det har frågats efter kontrolleras det först om det går att få tag på genom de befintliga leverantörerna. Gör det inte det söker de efter en leverantör som kan erbjuda varan och undersöker möjligheten att starta ett samarbete. Erik Ohlström och Petra Flygare understryker dock att de själva och personalen själva hela tiden aktivt letar efter varor som de tror kan förbättra butikens sortiment. Olika leverantörer tar också med jämna mellanrum kontakt med butiken för att visa upp sig och berätta om sina varor. Mattrender syns ibland tydligt och

butikscheferna är överrens om att det gäller att vara lyhörd för vad som är aktuellt.

”Om kunderna kommer in och vill ha en produkt naturligtvis kollar vi upp den då och tar in den om det finns önskemål. Kunderna styr också sortimentet naturligtvis.” (Erik Ohlström, ICA Torgkassen Supermarket, Uppsala, 2013).

- ***Profilerar ni butiken på något speciellt sätt?***

Butiken marknadsför sig som duktiga på miljö, hög kvalitet och stort sortiment och den är märkt med bland annat Svanen och Bra miljöval för sitt arbete. De arbetar också mycket med att säkerställa certifikat och att dessa stämmer med vad som utlovas. Exempelvis nämner både Erik Ohlström och Petra Flygare den MSC-märkning som finns inom fisk- och skaldjur och att den var svår att säkerställa när den kom. Det har gått bättre och bättre och idag är butiken bland de få som enbart har MSC-märkt fisk i färskfisk-disken. De kunder som är intresserade av miljömärkningar och certifieringar förstår ofta vad de handlar om och vad de olika märkningarna innebär, men generellt upplever båda butikscheferna att det är svårt att nå ut med den här typen av information och de arbetar starkt för att marknadsföra dessa saker. Miljö och kvalitet uppges vara de ledord som butiken arbetar efter och styr dess profilering. Det finns en uppfattning i företagets ledning om hur en butik ska drivas och se ut och dessa frågor får i och med det stort utrymme.

- ***Hur ser er typiska kund ut?***

Det finns en klar bild över hur butikens typiske kund ser ut. Det är inte så många större barnfamiljer och de barnfamiljer som besöker butiken har ofta ett yngre barn. Vid det andra barnet flyttar familjerna från området och handlar mer på stormarknader i utkanten av staden. De vuxna återvänder till området när barnen blivit äldre och de själva är i övre medelåldern och börjar då handla i butiken igen. Vid lunchtid är det större omsättning och de kunder som i vanliga fall gör sina veckoinköp på stormarknaderna utanför staden kan mycket väl handla sin lunch på Torgkassen om de arbetar i närområdet. Boende i området bedöms vara en- eller tvåpersonshushåll och många har ingen bil. Det finns en del studenter som handlar på Torgkassen men det är ingen överrepresenterad kundgrupp.

5 Analys och diskussion

I följande kapitel analyseras och diskuteras intervjuerna som utgör empirin utifrån valda teorier. Uppsatsens syfte är att identifiera och diskutera vilka faktorer som styr ICA-butikens leverantörsväl. Återkoppling till detta kommer ske löpande i texten med utgångspunkt i empirin och teorin.

5.1 Utbud – beror på efterfrågan?

Det finns en fras som säger att efterfrågan styr tillgången och utbudet. Det är ord som hör hemma i nationalekonomisk teori och det är svårt att applicera dem på företagsnivå. Det utbud som faktiskt konsumenterna möter i butik har inte alltid plockats fram på begäran av butikens kunder. Tvärtom, enligt gjorda intervjuer är det i flera fall butikschefen eller avdelningsansvarig som bestämmer vilka leverantörer som ska användas och vilka varor från sitt sortiment de ska få leverera, något som även nämns av Håkansson & Wootz (1975) och Axelsson & Laage-Hellman (1991). Det uttrycks tydligt i intervjun med ICA Folkes Livs där butikschefen berättar att det är avdelningsansvariga som sköter inköpen till sina egna avdelningar.

”Jag köper inte personligen in våra varor själv utan det gör ju alla som jobbar här.”
(Fredrik Andersson, butikschef ICA Folkes Livs Nära, Uppsala, 2013).

Samma butik nämner till och med att de är restriktiva med att köpa in varor på direkt förfrågan från kund då detta har gjorts förr och varorna inte gick åt tillräckligt fort och stora mängder behövde kasseras. ICA Folkes Livs är en Nära-butik och det är förstaeligt om den inte kan uppfylla alla kundförfrågningar. Den större butiken ICA Torgkassen svarar istället så här:

”Om kunderna kommer in och vill ha en produkt naturligtvis kollar vi upp den då och tar in den om det finns önskemål. Kunderna styr också sortimentet naturligtvis.” (Erik Ohlström & Petra Flygare, butikschefer ICA Torgkassen Supermarket, Uppsala, 2013).

Dels är ICA Torgkassens profilering sådan att de gärna tar in mindre vanliga varor i sitt sortiment men det är också troligt att de har större kundunderlag och inte behöver kassera lika mycket som de mindre butikerna. Slutgiltigt inköpsbeslut tas ändå av butikschef eller avdelningsansvarig.

Enligt teorierna föreligger det en osäkerhet med att köpa in varor som är nya på marknaden (Håkansson & Wootz, 1975; Axelsson & Laage-Hellman, 1991). Det finns olika strategier för att minska denna osäkerhet. Det automatiska orderhanteringssystemet kan vara till stor hjälp för butikerna när de försöker gissa sig till hur efterfrågan och försäljning av en ny vara kan komma att se ut. Men det är fördelaktigt om varorna har jämförbara likheter. De kan vara inom samma varugrupp, från en trovärdig leverantör, ha miljöprofilering eller andra signum som gör en jämförelse relevant. Två butiker anger att för att de ska ta in en ny leverantör måste leverantören påvisa att dennes produkter har en stadig efterfrågan hos andra butiker. Det är också ett sätt att minska risken för fel val i en inköpsituation men ingen av dem ger garantier för riskfria inköp. Efterfrågan på nya varor kan alltså sägas vara okänd för butikerna och inköparna måste gissa sig till vad som

kommer att sälja bra och vad som inte kommer sälja bra. Det är först när en vara är etablerad på marknaden som de nationalekonomiska teorierna överhuvudtaget är applicerbara på företagsnivå (Axelsson et. al., 1998), men det är inte kunderna som bestämmer utbudet i sin närmaste butik, det är inköparna.

5.2 Marknadsföring – varumärke, segmentering och positionering

Detaljhandelsbutiker idag kan inte bara ha ett utbud som uppfyller kundernas förväntningar, de måste även arbeta med sin egen marknadsföring. När butiker blir allt mer lika utbudsmässigt, och ibland även har samma erbjudanden, krävs att de kan erbjuda något ytterligare värde i konkurrensen om kunderna (Mossberg & Sundström, 2011).

ICA Hörnan Nära ligger längst bort från de andra butikerna, knappt två kilometer från Uppsala stadskärna. Alla butikerna använder sig av ICA AB som huvudgrossist och har på så vis tillgång till samma varor. De olika storlekarna på butikerna gör dock att det i praktiken blir sortimentsskillnader på grund av butikskategori, om det är en Nära-butik eller en Supermarket-butik, och lokalstorlek. Särskilt ICA Hörnan Nära tar upp frågan om utrymmen och butiksstorlek när de påpekar att en ny vara måste tillföra något bättre än sin föregångare eftersom en plats i hyllan är så värdefull. När alla butikerna har tillgång till samma varor genom ICA AB-grossisten kan det tyckas svårt att profilera sig genom varuutbud. Det är ändå precis det som ICA Torgkassen Supermarket har gjort. De har valt att profilera sin butik genom sitt sortiment och fokuserar mycket på ursprung och miljö vid sina inköp, något som Kotler et al. (2013) benämner som ”One-to-one-marketing”. De har även klart högre andel varor som inte köps in från ICA AB utan från fristående grossister och leverantörer, jämfört med andra butiker, se tabell 2.

Tabell 2. Butiksintervjuerna.

	ICA Folkes Livs	ICA Hörnan	ICA City	ICA Luthagens Livs	ICA Torgkassen
Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från externa leverantörer?	90 - 95 % ICA. 5 % inom ekologisk mjölk, chark, bröd, godis	90 % ICA 10 % Externa leverantörer	85-95 % ICA Mejeri 95 % ICA 5 % externa leverantörer	Oklart	60 % ICA Ca 40 % externa leverantörer
Vad avgör när ni tar in en extern leverantör?	Leverantören ska kunna visa att det finns en efterfrågan. Produkten ska tillföra värde	Varan ska tillföra ett värde	Kundens önskemål	Inköpsansvarig bestämmer, ska tillföra ett värde, efterfrågan ska finnas	Miljö, kvalitet och ursprung. Produkten ska tillföra ett värde
Styr kundefterfrågan era inköp?	Delvis	Delvis	Ja	Delvis	Delvis
Profilerar ni butiken på något speciellt sätt?	Bra service, långa öppettider	Lunchförsäljning	Snabbköp	Ska ha allt. Fokus färskvaror	Miljö, kvalitet och brett sortiment
Hur ser er typiska kund ut?	Studenter	Studenter och akademiker	Köper få antal varor	Studenter, pensionärer och yngre barnfamiljer	En- eller tvåpersonshushåll

Det torde skapa kostnader i form av att mer tid måste läggas på att hantera inköp och leverantörer som inte finns inlagda i det automatiska orderhanteringssystemet som de delar med ICA AB-grossisten, å andra sidan blir arbetet med leverantörer avgörande för om butiken ska lyckas upprätthålla sin profilering. Ett lyckat arbete med sin butiksprofilering kan skapa en medvetenhet hos marknaden om att just den här butiken är miljövänlig och har ett mer ovanligt utbud. I så fall har butiken lyckats positionera sig på marknaden (Mossberg & Sundström, 2011). De andra butikerna arbetar även de med sin profilering men på andra sätt och inom andra områden. ICA City Supermarket säger:

”Vi har väldigt svårt att profilera oss genom färskvaror överhuvudtaget. Vi är en City butik, det är snabba köp, man köper en kaffe, man köper en mjölk. Vi är en stor 7-eleven helt enkelt, med lunch.” (Jonas Ahlén, ICA City Supermarket, Uppsala, 2013).

ICA Folkes Livs är en Nära-butik har inte samma möjligheter att arbeta med sitt utbud som en större butik har och de flesta varor köps in från ICA AB. Istället läggs stort fokus på tillgänglighet så som sena öppettider och snabba kassaköer. Nära-butikerna ICA Hörnan och ICA Folkes Livs verkar mer benägna att direkt profilera butiken i samklang med sina vanligaste kundgrupper. ICA Hörnan väljer allt mer att fokusera på lunchkunder och ett kompletterande utbud till de närboende i området. ICA Folkes ligger mitt i ett studentbostadsområde och de boende där använder sig av butikens sena öppettider. Supermarketbutikerna Luthagens Livs och Torgkassen profilerar sig mer som kompletta livsmedelsbutiker. Ingen av butikerna nämner prisnivå som viktigast vid varken leverantörsväl, inköp eller butiksprofilering. Detta trots att flera av dem ligger i områden med utpräglat mycket studenter. ICA Luthagen och ICA Torgkassen har även fler fristående leverantörer än de mindre butikerna och breddar på så vis sitt utbud ytterligare. Hur butikerna väljer att profilera sig stämmer väl överrens med de differentieringsteorier som tas upp, särskilt det som sägs om just detaljhandelsbutiker (Zentes et al., 2011; Kotler et al., 2013). Att nästan samtliga butiker påpekar att nya leverantörer måste kunna erbjuda produkter som tillför ett värde av något slag visar att butikerna är måna om sitt utbud till slutkonsumenterna. Vid direkt marknadsföring finns också stora möjligheter att individanpassa sina erbjudanden tack vara ICA:s mycket omfattande informationssystem som registrerar inköpen hos de kunder som använder sig av ICA:s betal- och bonuskort. Det ger möjlighet att effektivisera marknadsföringen så att rätt budskap verkligen hamnar hos rätt mottagare och där det ger störst påverkan på nästa köp, så kallad ”differentierad marknadsföring” (Gezelius & Wildenstam, 2011). Det skapar även ett bra verktyg att föra statistik på hur försäljning och efterfrågan på butikens sortiment utvecklas.

Ingen av de fem butikerna verkar ha någon ambition att locka långväga kunder. Marknaden kan sägas vara geografiskt segmenterad och kunderna går till den butik de bor närmast. Därmed ges butikerna en bra möjlighet att lära känna sina kundsegment och kunna anpassa sin verksamhet efter dessa (Zentes et al., 2011). Det bekräftas också i intervjuerna när varje butik uppger sig ha bra insyn i hur den typiske kunden ser ut, vilket handelsmönster kunden uppvisar och vad denne efterfrågar. Att kunna erbjuda det där extra som lockar konsumer som bor på gränsen mellan två eller flera butiker kan dock bli avgörande. Demografisk segmentering av kunderna kan också göras (Echeverri & Edvardsson, 2012)⁹. Flera nämner studenter och yngre människor som sina vanligaste kunder, Luthagens Livs nämner även pensionärer och Torgkassen talar om arbetande kunder i fåpersonershushåll. ICA City pratar om kunder som kompletterar sina inköp. De köper få varor, passerar butiken snabbt och handlar främst under lunchtid eller direkt efter arbetet. Det handlar om tillfällerbaserad försäljning. ICA Torgkassen med sin

miljöprofil kan även locka kunder som sätter värden i miljöhänsyn. Denna beteende- och psykologbaserade marknadssegmentering är inte lika tydlig hos de andra butikerna.

5.3 Grossistens betydelse i kedjan

Grossister och återförsäljare är exempel på två viktiga aktörer i en flödeskedja. Återförsäljare är den första aktören i kedjan som har den fysiska kontakten med slutkunderna (Paulsson et al., 2000). Grossister är mellanhänder som avser att underlätta, effektivisera och samordna olika typer av flöden som sker mellan aktörerna, så som produkt- och informationsflöden (Coughlan et al., 2006). Coughlan et al. (2006) påpekar att alla kedjans aktörer bör ha slutkunden och dess behov som utgångspunkt i sitt arbete. Den här uppsatsen fokuserar främst på en återförsäljares relation till sina leverantörer, däribland dess primära grossist. Ett urval ICA-butiker representerar återförsäljare och ICA:s verksamhet ses i det här fallet som butikernas primära grossist. Här undersöks vilka aspekter som styr återförsäljarnas val av leverantör och det diskuteras vilken betydelse den primära grossisten har för butikerna.

Grossistens huvudsakliga uppgift är att förse sina kunder, som i detta fall utgörs av enskilda ICA-handlare, med fysiska produkter och att erbjuda dem olika typer av tjänster. Paulsson et al. (2000) menar att kunder har individuella behov och att de ställer krav på större produktvariation och produktkvalitet vilket butikerna genom sitt produktsortiment försöker att ta ställning till. Burkinks (2002) undersökning visar att enskilda återförsäljare väljer att upp till 70 % förlita sig på sin primära grossist vid inköp av varor. Detta visar även vår empiriska sammanställning där de enskilda ICA-butikerna anger att mellan 60 – 95 % av de inköpta varorna kommer från deras primära grossist. Andelen varierar dock bland annat beroende på butikens storlek och profil. Jonas Ahlén, inköpsansvarig för färskvaror på ICA City Supermarket berättar att:

”Anledningen till att man köper mycket från ICA är att de är duktiga på att ha de varor man vill ha. Oftast är de det bästa alternativet.” (Jonas Ahlén, ICA City Supermarket, Uppsala, 2013).

Butikerna menar att ICA-grossisten är en viktig leverantör för att de bland annat erbjuder ett brett sortiment och att de på så sätt har nästan alla varor butikerna behöver. En mellanhand reducerar dessutom antalet kontaktpunkter. Faktum är att utan en grossist skulle varje enskild producent på egen hand behöva ta kontakt med potentiella kunder (butiker) och vice versa (Coughlan et al., 2006). När antalet kontaktpunkter minskar reduceras transaktionskostnaderna, produktflödet effektiviseras och producenterna kan på så sätt lättare nå ut till marknaden (Coughlan et al., 2006; Doyle, 1994). Butikerna sparar därmed både tid och pengar. ICA har exempelvis centrala avtal med stora livsmedelsföretag så som Arla, Lantmännen och Pågen. Empirin visar att de bland annat har centrala faktureringsavtal och att ICA även förhandlar priser med dessa företag.

5.4 Flödesorientering

Utöver det breda sortimentet erbjuder grossister även tjänster. Meningen med tjänsterna är att de ska underlätta och effektivisera informations- och produktflödena som sker mellan parterna och på så sätt tillhandahållandet av produkter (Burkink, 2000; Doyle, 1994). Det framgår av den empiriska undersökningen att butikerna uppskattar ICA-grossistens automatiska orderhanteringssystem, det så kallade AOB-systemet (Automatisk Order i Butik). De menar att systemet underlättar beställnings- och distributionsprocessen. Det automatiska orderhanteringssystemet bygger på metoden ”Effective Consumer Response” som tillämpas i dagligvaruhandeln för effektiv distribution av dagligvaror (Coughlan et al., 2006; Paulsson et al., 2000). Systemet går ut på att all varuförsäljning i slutledet registreras elektroniskt via butikernas kassor (Coughlan et al., 2006). Systemet bygger på modern informationsteknik vilket möjliggör en snabb och effektiv informationsinsamling. Underlaget ligger sedan till grund för automatiska beställningar som görs via AOB-systemet. Butikerna vill ha snabba, pålitliga och säkra leveranser (Paulsson et al., 2000). Den här tjänsten avser att kunna tillgodose det här behovet. Ledtiderna är korta, vilket betyder att butikerna snabbt får hem sina varor efter beställningen. ICA kommer med sina leveranser varje dag, en aspekt som uppskattas, i synnerhet av de mindre butikerna. Detta eftersom de mindre butikskategorierna oftast inte har nog med plats i butikerna som de kan använda som lager. Detta för att butikerna vill vara försäkrade om att varorna inte ska ta slut och att kunden alltid ska kunna hitta det de behöver. Externa leverantörer vill däremot oftast att butiker köper varor som kan räcka i flera veckor. Därför tycker de mindre butikerna att ICA-grossisten bäst tillgodoser deras behov. Lennart Forslund, butikschef på ICA Hörnan Nära menar att:

”AOB-systemet underlättar processen att sälla bort produkter som säljer dåligt. Vi får statistik som visar hur mycket butiken har sålt av respektive produkt, den visar vilka produkter som säljer bra respektive dåligt på en viss avdelning. Detta gör att vi kan sortera bort varor som säljer dåligt och byta ut de mot nya varor.” (Lennart Forslund, ICA Hörnan Nära, Uppsala, 2013).

Informationen som registreras sammanställs och AOB-systemet visar statistik över hur mycket som har sålts av varje vara. På så sätt kan butikerna sortera bort varor som säljer dåligt för att byta ut de mot varor som de tror kan tillföra kunderna och sortimentet ett värde. Sedan är det självklart även så att ICA-grossisten kan ta del av informationen som lagras i datasystemet som de sedan använder för att bättre kunna anpassa sitt sortiment till vad som faktiskt säljer i slutledet.

Modern teknik och snabba informationsflöden förutsätter att parterna litar på varandra och de har en öppen relation (Burkink 2002; Paulsson et al., 2000). Detta eftersom förtroende gör att parterna vågar lämna ut och dela med sig av viktig information. För att AOB-systemet ska kunna fungera effektivt är förmågan att kunna kommunicera med varandra viktig. Det är en förutsättning att butikerna kan dela med sig av informationen om faktiska försäljningar om de vill kunna få hem sina varor snabbt. Kommunikation och öppenhet gör även att grossisten kan ta till sig kritik och utifrån den utvecklas och bli bättre på sitt jobb. Många aspekter som tas upp här visar att parternas relation i hög grad präglas av tillit, tillfredsställelse och engagemang. Bara det faktum att butikerna väljer att köpa in många varor från den primära grossisten visar att grossisten tillfredsställer deras behov och att de uppskattar det grossisten har att erbjuda. Burkink (2000) skriver att

återförsäljarens vilja att leta efter alternativa leverantörer minskar om parternas relation präglas av tillfredsställelse. Det är snarare så att en bra relation leder till att parterna vill engagera sig mer i att förbättra den existerande relationen.

Det framgår i teorin att det ställs höga krav på grossisten. De förväntas kunna erbjuda ett brett varusortiment samt olika typer av tjänster. Empirin visar att de enskilda handlarna har möjligheten att vända sig till externa leverantörer och grossister om de inte känner att ICA tillfredsställer deras behov eller om de tycker att grossisten gör ett dåligt jobb. Med andra ord sätter butikerna press på sin primära grossist.

”ICA är vår största grossist och de ska ju vara bäst på många sätt, annars skulle vi klaga naturligtvis. Det är en press de har från oss ICA-butiker att de ska vara bra, ta fram bra sortiment, ta hem nyheter, att de har bra priser. Är de dåliga på någonting köper vi från annat håll, det är så vi sätter press på vår egen grossist. Genom att köpa från annat håll visar vi de dem att de inte är bra nog på det här.” (Erik Ohlström, ICA Torgkassen Supermarket, Uppsala, 2013).

Ett annat exempel från empirin som visar att det här faktiskt förekommer ges av butikschefen på ICA Folkes Livs:

”ICA var rätt dåliga förut tyckte vi på grönsaker så då hade vi en annan leverantör.” (Fredrik Andersson, ICA Folkes Livs Nära, Uppsala, 2013).

Ett tag tyckte ICA Folkes Livs att ICA skötte sina grönsaksleveranser dåligt och valde därför att övergå till en annan leverantör. När leveranserna så småningom blev bättre valde butiken att byta tillbaka till ICA. Det här exemplet visar att butikerna har andra möjligheter om de anser att ICA inte sköter processerna effektivt. Å andra sidan visar exemplet att grossisten faktiskt vill och försöker bli bättre på att sköta viktiga processer som underlättar produktflödet. Pressen som de har på sig från butikernas håll gör att de ständigt måste jobba effektivare och bli bättre om de vill att butikerna ska fortsätta köpa varor från dem.

Ännu en aspekt som butikerna tycker är bra med ICA är deras egna certifieringssystem. ICA är noga med att kolla upp hur deras leverantörer tar fram sina produkter och de tittar på aspekter så som etik, miljö, kvalitet och ursprung. Butikerna menar att de på så sätt har viss garanti att produkterna motsvarar bra produktkvalitet. Det innebär även att om det av någon anledning skulle visa sig vara fel på en vara, är det ICA som får stå till svars för det. När butikerna däremot tar in varor från externa leverantörer måste de på egen hand försäkra sig om att leverantörerna vet vad de håller på med och att alla processer går rätt till.

Det som hittills har tagits upp visar att den enskilda butiken och ICA-grossisten är ömsesidigt beroende av varandra. Något som även Burkinks (2002) undersökningar har visat. Butikerna är beroende av tjänsterna som ICA-grossisten tillhandahåller. Att grossisten å andra sidan är villig att bli bättre på att effektivisera informations- och produktflöden visar att de gärna vill behålla butikerna som sina kunder. Samtidigt som parterna försöker samarbeta framgår det att de faktiskt är två aktörer som agerar utifrån egna intressen och mål för egen vinning. Slutkundernas behov är bådas utgångspunkt som de tillsammans strävar efter att tillgodose.

6 Slutsatser och fortsatt forskning

I det sista kapitlet presenteras studiens slutsatser och svar på de två följdfrågorna. I slutet ges förslag på fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Studiens första fråga var: Vilken betydelse har ICA-grossisten för ICA-butiken? Resultaten visar att ICA-butikerna förlitar sig till största delen på sin primära grossist, ICA-grossisten. Detta eftersom den har nästan alla varor butikerna behöver. Grossisten är betydelsefull också för att den genom olika typer av tjänster underlättar, effektiviserar och samordnar informations- och produktflöden. Det framgår tydligt i empirin att logistiken är en betydande faktor som påverkar butikernas val av leverantör. Studien tar upp en metod för effektiv distribution av dagligvaror, Effective Consumer Response. ICA-grossisten erbjuder ett viktigt system som bygger på den här metoden, den så kallade AOB-systemet, automatisk orderhantering. Det gör att det är lätt och effektivt att beställa från ICA-grossisten och butikerna får snabbt hem sina varor. Flera butiker var tveksamma till att ta in leverantörer som inte var certifierade enligt ICA:s eget certifieringssystem då de själva skulle få stå för risken vid produktfel.

Studiens andra fråga var: Hur ser interaktionen ut mellan butikens profil och deras val av leverantör? Det framgår av empirin att butikerna kan välja att ta in ytterligare leverantörer för att med andra varor tydliggöra sin profil. Profilerings och diversifiering sorteras under marknadsföring och det verkar som att andra leverantörer används främst i marknadsföringssyfte. Butikerna har god koll på sina kundsegment och de flesta arbetar med att anpassa sitt utbud efter dessa segment. Många butiker anger kundefterfrågan som viktig vid varuinköp. I praktiken kan detta inte helt bevisas i den här studien utan andra saker verkar ha större betydelse i de flesta fall, så som korta ledtider och profilerings. Eftersom slutgiltigt beslut tas av inköpsansvarig kan det inte bortses ifrån att även personliga preferenser påverkar valet av leverantör.

Uppsatsens syfte var att identifiera och diskutera vilka faktorer som styr ICA-butikens leverantörsväl. Det gjordes genom att intervjua fem ICA-butiker i Uppsala för att få en uppfattning om hur de resonerar kring sina leverantörsväl. Genom att analysera och diskutera empirin och utifrån det dra slutsatser har de olika faktorerna identifierats. Därmed kan uppsatsens syfte sägas vara uppfyllt.

6.2 Fortsatt forskning

Det finns många områden som har berörts i den här studien som skulle kunna utvecklas närmare. Bland annat vore det intressant att undersöka hur butiker som har andra förutsättningar arbetar med frågor kring leverantörsväl. Butiker i anslutning till landets större städer kanske resonerar annorlunda än de som innefattas i den här studien. Att också undersöka hur andra butikskedjor arbetar med och hanterar ämnet vore intressant. ICA-butikerna är väldigt bundna till sin huvudgrossist. Hittills verkar de vara nöjda med det och det har inte framkommit några betydande negativa åsikter angående den täta relationen. Att ta reda på hur sårbart detta förhållande är kan ge ett annat perspektiv på hur mycket en aktör i flödeskedjan bör involvera sig i de andra parternas arbete.

Referenser

Böcker och vetenskapliga artiklar

Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. 2006. *Marketing Channels*, Prentice Hall, Upper Saddle River

Aramyan, L.H. 2007. *Measuring Supply Chain Performance in the Agri-Food Sector*, PhD-thesis Wageningen University, Wageningen

Axelsson, B. & Laage-Hellman, J. 1991. *Inköp*, Sveriges mekanförbund, Stockholm

Axelsson, R. 1998. *Mikroekonomi*, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö

Burkink, T., 2002. Independent Grocery Retailers and Their Primary Wholesalers. *Journal of Food Products Marketing*, 8:2, pp. 3–17

Chopra, S. & Meindl, P. 2004. *Supply Chain Management: strategy, planning and operation*, Prentice Hall, Upper Saddle River

Doyle, P. 1994. *Marketing management and strategy*, Prentice Hall, New York

Echeverri, P. & Edvardsson, B. 2012. *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, Studentlitteratur, Lund

Eshel, I. & Shaked, A. 2000. Partnership. *Journal of Theoretical Biology*, 208:4, pp. 457–474

Ejvegård, R. 2009. *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Frank, R.H. 2006. *Microeconomics and behavior*, McGraw-Hill Higher Education, New York

Gadde, L-E. & Håkansson, H. 1993. *Professional purchasing - Consumer research & policy series*, Routledge, Oxford.

Gezelius, C. & Wildenstam, P. 2011. *Marknadsföring: modeller och principer*, Bonnier utbildning, Stockholm

Grønmo, S. 2006. *Metoder i samhällsvetenskap*, Liber, Malmö

Håkansson, H. & Wootz, B. 1975. *Företags inköpsbeteende*, Studentlitteratur, Lund

Kohls, R.L. & Uhl J.N. 1998. *Marketing of Agricultural Products*, Prentice Hall, Upper Saddle River

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. 2013. *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*, Pearson, Harlow

Larsson, T. & Rönnerberg, E. 2008. *Effektivisering av interna varuflöden vid ICA:s logistikenheter*, Examensarbete vid civilingenjörsprogrammet, Luleå tekniska universitet, Luleå

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Mossberg, L. & Sundström, M. 2011. *Marknadsföringsboken*, Studentlitteratur, Lund

Paulsson, U., Nilsson, C-H. & Tryggestad, K. 2000. *Flödesekonomi: Supply Chain Management*, Studentlitteratur, Lund

Pindyck, R.S. 2009. *Microeconomics*, Pearson Education International, Upper Saddle River

Starrin, B. & Svensson, P-G. 1994. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund

Van der Vorst, J.G.A.J. 2000. *Effective food supply chains; Generating, modeling and evaluating supply chain scenarios*, PhD-thesis Wageningen University, Wageningen

E-böcker

Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. 2011. *Strategic retail management: Text and international cases*, Gabler, Wiesbaden

Internet

Dagens nyheter, DN (www.dn.se)

1. *Hästköttskandalen – detta har hänt*
<http://www.dn.se/ekonomi/hastkottskandalen--detta-har-hant>

ICA (www.ica.se)

1. *Om ICA koncernen*, 2013-04-20
<http://corporate.ica.se/Om-ICA-koncernen/>
2. *Butiker*, 2013-04-20
<http://corporate.ica.se/Om-ICA-koncernen/Butiker/>
3. *ICA – så funkar det*, 2013-04-25
<http://corporate.ica.se/Om-ICA-koncernen/ICAs-affarsmodell/>
4. *ICA Folkes Livs Nära*, 2013-05-09
<http://www.ica.se/butiker/nara/uppsala/ica-folkes-livs-1498/start/>
5. *ICA Luthagens Livs Supermarket*, 2013-05-09
<http://www.ica.se/butiker/supermarket/uppsala/ica-supermarket-luthagens-livs-1495/start/>
6. *ICA Hörnan Nära*, 2013-05-09
<http://www.ica.se/butiker/nara/uppsala/ica-nara-hornan-1492/start/>

7. *ICA Torgkassen Supermarket*, 2013-05-09
<http://www.ica.se/butiker/supermarket/uppsala/ica-supermarket-torgkassen-1496/start/>
8. *ICA City Supermarket*, 2013-05-09
<http://www.ica.se/butiker/supermarket/uppsala/ica-supermarket-city-uppsala-1499/start/>

ICA-handlarna (www.ica-handlarna.se)

1. *ICA - Idén*, 2013-04-20
<http://www.ica-handlarna.se/ICA-iden/>
2. *Om oss*, 2013-04-20
<http://www.ica-handlarna.se/Om-oss/>

Svenska Livsmedel (www.svenskalivsmedel.se)

1. *Starka koncept gör ICA störst*, 2013-04-25
<http://www.svenskalivsmedel.se/Artiklar/Artiklar/tabid/1244/ctl/Details/mid/2895/ItemId/485/Default.aspx>

Personliga meddelanden

Andersson, Fredrik
Butikschef, ICA Folkes Livs Nära, Uppsala.
Personligt möte, 2013-04-18

Brunnberg, Fredrik
Butikschef, ICA Luthages Livs Supermarket, Uppsala.
Personligt möte, 2013-04-17

Forslund, Lennart
Butikschef, ICA Hörnan Nära, Uppsala.
Personligt möte, 2013-04-15

Ohlström, Erik & Flygare, Petra
Butikschef, ICA Torgkassen Supermarket, Uppsala.
Personligt möte, 2013-04-12

Jonas Ahlén
Inköpsansvarig Färskvaror, ICA City Supermarket, Uppsala.
Personligt möte, 2013-04-11

Bilaga 1 Frågeguide vid intervju

1. Var kommer alla varor ifrån?
2. Hur stor andel av varorna köps in från ICA centralt respektive från egna leverantörer?
3. Hur stora andelar inom olika kategorier (mejeri, bröd, chark etc.) kommer från ICA centralt respektive egna leverantörer?
4. Inom vilken kategori har ni störst andel egna leverantörer, varför?
5. Vad avgör när ni tar in en egen leverantör? Tar ni in leverantörer från hela landet?
6. Hur går det till när ni får tag i en leverantör?
7. I hur stor utsträckning efterfrågas lokala leverantörer?
8. Får ni ta in en leverantör som inte står på ICA:s egen leverantörslista?
9. Finns det begränsningar för hur många leverantörer ni får plocka in själva från ICA:s håll?
10. Finns det direktiv om att ni måste sälja en viss andel EMV? Hur stor andel EMV har ni i butiken?
11. Profilerar ni butiken på något speciellt sätt?
12. Vilka är era typiska kunder?
13. Styr kundefterfrågan era inköp?