



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
Lunds Universitet
Ekonomihögskolan
Handledare: Johan Anselmsson

Magisteruppsats
Januari 2004

CM-relationer mellan leverantör och handel med hänsyn till EMV

-ett leverantörsperspektiv

Författare: Therese Barnekow
Sofia Jonsson
Jessica Knutsson

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	CM-relationer mellan leverantör och handel med hänsyn till EMV – ett leverantörsperspektiv
Seminariedatum:	12:e februari, 2004
Kurs:	FEK 591, Magisteruppsats i marknadsföring, 10 p
Författare:	Therese Barnekow, Sofia Jonsson, Jessica Knutsson
Handledare:	Johan Anselmsson
Nyckelord:	CM, EMV, relation, leverantör, dagligvaruhandel
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för relationer inom ramen för CM, ur ett leverantörsperspektiv. Syftet är vidare att utreda hur EMV kan påverka denna relation.
Metod:	Denna uppsats baseras på fem djupintervjuer med ledande leverantörer på den svenska dagligvarumarknaden. Studiens respondenter representerar fem olika livsmedelskategorier, med låg, mellanhög samt hög andel EMV.
Teoretiska perspektiv:	De teorier vi utgått från är hämtade från områdena Category management samt relationsmarknadsföring
Empiri:	Uppsatsens empiri består av den information vi erhållit vid djupintervjuer med fem livsmedelsleverantörer i Sverige.
Slutsatser:	Vår analys och slutsatser visar på att leverantörers CM-relation till kund, med anledning av EMV:s tillväxt på den svenska marknaden, i vissa fall påverkas i negativ riktning. EMV har, i många fall, försämrat leverantörernas ställning i relationen. Det råder nu större obalans i CM-relationer, vilket innebär att ömsesidigheten mellan parterna kan ifrågasättas. Dessutom har delgivandet minskat. Leverantörers beroende till kund har ökat då en maktförskjutning, på grund av bland annat EMV, har skett till kundernas fördel. Samtidigt blir CM emellertid allt viktigare, på grund av EMV, då det på många sätt gynnar leverantörers position på marknaden. CM-relationer upplevs därav både som nödvändiga och betydelsefulla.

FÖRORD

Vi vill framföra ett stort tack till de företag och respondenter som deltagit i studien, för tiden de investerat och kunskapen de bidragit med.

Vi vill även tacka Johan Anselmsson för god handledning under arbetets gång.

Therese Barnekow

Sofia Jonsson

Jessica Knutsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 FÖRÄNDRADE FÖRUTSÄTTNINGAR	7
1.1.2 RELATIONER OCH CATEGORY MANAGEMENT	9
1.2 Problemdiskussion och problemformulering	9
1.2.1 KUNSKAPSBIDRAG.....	10
1.2.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE.....	11
1.3 Avgränsning	11
1.4 Teoretisk och praktisk relevans	11
1.5 Disposition	12
2. METOD	13
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	13
2.2 Angreppssätt	14
2.3 Undersökningstyp	14
2.3.1 OBJEKTIVITET OCH SUBJEKTIVITET	15
2.4 Insamling av material	16
2.4.1 URVAL AV RESPONDENTER	16
2.5 Primärt material genom intervju	17
2.5.1 STANDARDISERING OCH STRUKTURERING.....	18
2.5.2 FRÅGEGUIDENS UPPLÄGG	19
3. TEORETISK REFERENS RAM	20
3.1 Relationer	20
3.1.1 FRÅN TRANSAKTION TILL SAMARBETE	20
3.1.2 EN INTERAKTIV MODELL FÖR RELATIONER	21
3.1.2.1 Omgivning	22
3.1.2.2 Atmosfär	23
3.1.2.2.1 <i>Samarbete</i>	23
3.1.2.2.2 <i>Närhet</i>	23
3.1.2.2.3 <i>Makt och beroende</i>	24
3.1.2.2.3.1 <i>Symmetriska och asymmetriska relationer</i>	25
3.1.2.2.3.2 <i>Beroende</i>	25
3.1.2.2.4 <i>Förväntningar</i>	26
3.1.2.3 Leverantör och kund	27

3.2 Category Management	28
3.2.1 SAMVERKAN I DAGLIGVARUBRANSCHEN	28
3.2.2 VAD ÄR CATEGORY MANAGEMENT?	29
3.2.2.1. Rollen som kategorikapten	31
3.2.3 TRE STRATEGIER INOM CATEGORY MANAGEMENT	31
3.2.3.1 Sortiment.....	31
3.2.3.2 Kampanjer	32
3.2.3.3 Produktlanseringar	32
3.2.4 AFFÄRSPROCESSENS ÅTTA STEG	32
3.2.5 CATEGORY MANAGEMENT PERFORMANCE MODEL.....	33
3.2.5.1 Opportunism	34
3.2.5.2 Interna konflikter	34
3.2.5.3 Engagemang.....	35
3.2.5.4 Gemensamma mål och planering.....	35
3.2.5.5 Förtroende	35
3.3 Från teori till empiri	36
4. EMPIRI	37
4.1 Samarbete	37
4.2 Närhet.....	38
4.3 Makt och beroende	40
4.4 Förväntningar	43
4.5 Opportunism	45
4.6 Interna konflikter.....	46
4.7 Engagemang	47
4.8 Gemensamma mål och planering	48
4.9 Förtroende	49
5. ANALYS.....	50
5.1 Analys samarbete	50
5.1.1 REFLEKTION SAMARBETE	51
5.2 Analys närhet	51
5.2.1 REFLEKTION NÄRHET	52
5.3 Analys makt och beroende	53
5.3.1 REFLEKTION MAKT OCH BEROENDE.....	54
5.4 Analys förväntningar	56
5.4.1 REFLEKTION FÖRVÄNTNINGAR.....	56

5.5 Analys opportunism.....	56
5.5.1 REFLEKTION OPPORTUNISM	57
5.6 Analys interna konflikter	58
5.6.1 REFLEKTION INTERNA KONFLIKTER.....	58
5.7 Analys engagemang	59
5.7.1 REFLEKTION ENGAGEMANG.....	60
5.8 Analys gemensamma mål och planering.....	60
5.8.1 REFLEKTION GEMENSAMMA MÅL OCH PLANERING	61
5.9 Analys förtroende.....	62
5.9.1 REFLEKTION FÖRTROENDE.....	62
6. SLUTSATSER.....	63
6.1 Slutsatser - Teoretiskt bidrag	63
6.2 Slutsatser – Praktiskt bidrag	66
6.3 För vidare forskning	67
KÄLLFÖRTECKNING.....	68
BILAGA 1 – Frågeguide.....	72

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ges en beskrivning av de faktorer som ligger till grund för det ämne vi valt att behandla, nämligen Category Management-relationer mellan leverantörer och dagligvaruhandel med anledning av EMV:s ökning, ur ett leverantörsperspektiv. Efter en introduktion av ämnet följer vidare en problematiserande diskussion, vilken utmynnar i uppsatsens frågeställning och syfte. Därefter diskuterar vi ämnets praktiska och teoretiska relevans samt redogör för uppsatsens avgränsning och disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Förändrade förutsättningar

Category Management (CM) har idag blivit allt vanligare inom den svenska dagligvarubranschen. Utvecklingen mot närmare samarbete mellan leverantörer och dess kunder (dagligvaruhandeln) kan härledas till en rad bakomliggande faktorer. Dagligvarubranschen i Sverige, liksom i många andra länder i västvärlden, står inför en rad utmaningar. Konsumenten blir allt mer krävande och illojal, samtidigt som konsumtionen i västvärlden alltmer stagnerar då många av de grundläggande behoven redan är tillfredställda. Konkurrensen har sammanfattningsvis blivit allt tuffare och *"...allt fler slåss om en krympande kaka"* (The Partnering Group Nordic, 1996, s 3). Förutom den allt hårdnande konkurrensen leverantörer emellan, står leverantörerna dessutom inför en alltmer växande konkurrens från dagligvaruhandeln och dess egna varumärken (EMV) (ACNielsen, 2003). *"Det är viktigt att skilja på handlaren som fortfarande är din vän och handelsmärkena som är dina konkurrenter"* (Apéria, 2001, s. 275).

En mängd författare har illustrerat hur strukturen inom dagligvaruhandeln har förändrats då handeln generellt fått ökad makt i jämförelse med leverantörerna (Apéria, 2001; Daprian & Hogarth-Scott, 2003; Dawson, 2000; Kotzab & Teller, 2003). Leverantörer kan inte längre betrakta dagligvaruhandlare som mellanhänder, som endast distribuerar produkter, utan måste istället se dem som starka säljare som besitter stor makt (Bandyopadhyay & Divakar, 1999). Leverantörers relation till handeln har fått en ganska speciell karaktär då de måste betrakta dem som både konkurrenter och kunder. *"Retailers are changing from passive merchants of national brands to aggressive marketers trying to build consumer loyalty to their store"* (Dussart, 1998, s. 53). Den nya marknadsstrukturen kan beskrivas på följande sätt: *"The structure is characterised by greater store size; increase in retail concentration, growth and importance of own brand and the retailer brand /.../ all these factors have combined to weaken the power and influence of their manufacturer and potentially of their brand"* (Hogarth-Scott, 1999, s.669).

Den förändrade maktbalansen inom dagligvaruhandeln kan som ovan nämnt bland annat kopplas till handelns höga koncentration. *"Concentration is critical as it means that access to most consumers is controlled by a few powerful retailers"* (Hogarth-Scott, 1999, s. 670). I Sverige står ICA, Coop och Axfood för cirka 90 procent utav

marknaden (Sundén, 2002). Det är därmed tydligt att koncentrationen inom dagligvaruhandeln är mycket hög på den svenska marknaden. Leverantörerna är därför väldigt beroende av ett fåtal handlare. Johansson (2002, s. 14) beskriver situationen på den svenska marknaden på följande sätt: *"Skevheter i den horisontella konkurrensen gör att interaktionen i relationen mellan handel och leverantör i ökad utsträckning sker på handelns villkor"*.

Maktsituationen har även förändrats på grund av det alltmer växande utbudet av EMV i dagligvaruhandeln. Traditionellt sett har EMV erbjudit konsumenterna ett lågkvalitets- och lågprisalternativ i syfte att höja marginalerna för dagligvaruhandlare. Idag befinner sig allt fler EMV däremot högre upp på kvalitetsskalan och positionerar sig allt närmare leverantörernas märkesvaror (LMV). Leverantörerna har därigenom fått en ökad konkurrens från dagligvaruhandelns EMV (Jönsson & Sunden, 1999).

Handeln prioriterar idag i allt högre grad att utveckla ett brett EMV-sortiment då dessa varor hjälper till att profilera och marknadsföra butikerna. Dessutom ger EMV generellt högre marginaler än LMV för handlarna (Jönsson & Sunden, 1999). Forskning visar även att handlare med hög andel EMV även har högre marginaler på LMV, i jämförelse med handlare med lägre andel EMV. Detta beror på att leverantörer tenderar att reducera sina priser till sina kunder (handlare) när andelen EMV är hög, för att på så sätt säkra sin plats i handlarens sortiment (Ailawadi, 2001). Koncentrationen av dagligvaruhandeln samt en hög andel av EMV kan således resultera i förbättrat förhandlingsläge för handeln och därigenom reducera leverantörers maktposition (Morelli, 1999).

Europa är den region i världen som har den högsta andelen EMV, med ett genomsnitt på 22 procent och en årlig ökning på 6 procent (ACNielsen, 2003, s. 3). Högst andel EMV finns i Storbritannien; kring 45 procent och ännu högre i kedjor som Tesco och Sainsbury (Johansson, 2002, s. 2). I jämförelse med länder såsom Storbritannien har Sverige en relativt låg andel EMV; 11 procent. Det bör dock understrykas att Sverige har en exceptionellt hög årlig ökning av EMV, en ökning som långt överskrider Europas genomsnitt. *"The Swedish market, although one of the smaller European markets in term of private label share (11 %), was one of the world's fastest growing markets in private label sales, with a 25 % growth rate versus a year ago"* (ACNielsen, 2003, s. 6). Detta kan samtidigt jämföras med att leverantörernas försäljning på den svenska marknaden år 2002 endast ökade med 2 procent (ACNielsen, 2003, s.10). Livsmedel är den del av dagligvaruhandeln som ligger bland de främsta vad gäller utvecklingen av EMV. *"Of the top 20 private label categories in the study, over two-thirds were food categories"* (ACNielsen, 2003, s. 5).

Trots att EMV idag inte är fullt så utvecklat som i en del andra länder, utgör den svenska handelns ökade satsningar på EMV ändå ett stort hot mot leverantörerna (Apéria, 2001). Handeln ger dessutom indirekt indikation på att hotet kommer att öka, då de har som målsättning att kraftigt öka andelen EMV på butikshyllorna (Ohlsson, 2001). ICA ökade exempelvis sitt EMV-sortiment från 238 till 700 artiklar mellan åren 1995 och 2001 (Olsson, 2001). Johansson (2002, s. 2) skriver följande om kedjornas satsningar på EMV: *"Coop och ICA låg 2002 kring 10 % och målet för de båda kedjorna uppges vara 15-20 % för utgången av 2003"*.

1.1.2 Relationer och Category Management

Med anledning av de förändrade förutsättningarna på marknaden har partnerskap, såsom CM, etablerat sig allt starkare inom dagligvarubranschen (Valkenburgh, 2000; Bush, 1995). Samarbete kan ses som ett sätt för leverantörer att stärka sin ställning på marknaden (Varley, 2001). *“We are moving away from the adversarial and conflictual relationships of the 1970s to relationships that aim to be integrative and collaborative to a greater or lesser degree and offer ‘win-win’ benefits to both parties”* (Hogarth-Scott 1999, s. 670). DLF & DELFI (1998) har tagit fram vilka trender som råder inom dagligvarubranschen på den nordiska marknaden. De stödjer ovannämnda resonemang och menar att det affärsmässiga samarbetet mellan olika aktörer, såsom leverantör och kund, kommer att öka.

Kärnan i CM kan ses som en relation i form av ett nära partnerskap mellan handel och leverantör. Affärsrelationer kan beskrivas utifrån ett antal variabler. Dessa variabler är samarbete, närhet, makt och beroende, förväntningar, opportunist, konflikter, engagemang, gemensamma mål/planering samt förtroende (Lamming, 1993; Gruen & Shah, 2000). De fyra först nämnda variablerna ovan utgör vad Lamming (1993) betraktar som *“atmosfären”*. Atmosfären kan definieras som en kombination av specifika variabler som alla påverkar och påverkas av interaktionen mellan leverantör och kund. De fem sistnämnda variablerna utgör en viktig del av Gruen & Shahs (2000) så kallade *“Category Management Performance Model”*. Variablerna påverkar CM:s framgång och är därför högst väsentliga.

“Retailers and manufacturers have found that they must depend on each other to successfully implement category management” (Bush, 1995, s. 10). Genom att slå samman handelns och leverantörers kompetens ökar chanserna att bättre tillfredsställa båda aktörers intressen samt i slutändan även konsumentens behov (Kippenberger, 1997). CM har för avsikt att lyfta fram kategorin som en strategisk enhet, istället för att fokusera på individuella varumärken eller produktgrupper. Grundtanken med CM är att det ska generera i en bästa kombination av kvalitet, sortiment, service, pris och upplevelse för konsumenten vilket därigenom kan leda till högre effektivitet, bättre lönsamhet samt högre kundvärde (Apéria, 2001).

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

CM beskrivs ofta som en framgångsrik metod för att skapa lönsamhet och effektivitet för inblandade parter. En del författare har dock gett vissa indikationer på att CM i praktiken inte alltid matchar CM:s teoretiska grundtankar. Praktiken tycks inte ha hunnit ifatt teorin än (Kippenberger, 1997, Dussart, 1998, Weber, 1998, Mathews, 1997). *“The idea of category management has gained popularity in the US over the past five years, yet full-blown partnership are rare”* (Kippenberger, 1997, s. 13).

Även Webers (1998) studie av den amerikanska marknaden belyser att CM-samarbeten generellt sett är alltför svaga för att leverantör och handel fullt ut ska kunna dra nytta av arbetssättet. *“Establishing collaborative relationships between trading partners is a key part in category management /.../ overall, relationships between trading partners have improved, but not to the extent required to support the evolution of category management”* (Weber, 1998, s. 26). Vidare framkommer att parterna hade svårigheter att se till kategorin som helhet och istället fokuserade på

individuella varumärken och produkter. Intern fokus kan med andra ord skapa en barriär i vidareutvecklingen av CM-samarbetet.

O’Keeffe & Fearne (2002, s. 300) poängterar att det råder en obalans i relationen mellan leverantör och handeln: *”The retailer has so much power compared with the supplier, and such unbalanced relationships are not easy to manage”*. Denna obalans visar på att ömsesidigt samarbete inte alltid är en självklarhet och att fördelarna med CM därför inte nödvändigtvis utnyttjas i full utsträckning.

Även Dussart (1998, s. 53) ger en negativ bild över leverantörernas förhållande till handeln och till CM då han beskriver samarbetet som en mer eller mindre tvingande arbetsform. *“Undoubtedly, CM is nothing less than the translation of power acquisition by retailers, especially mass distributors, over manufacturers. Retailer power is here to stay and manufacturers need to accept this fact. CM is therefore the core philosophy of retailers who are thinking about their shelf assortments, not about supplier’s product lines /.../ After having noted the core philosophy and roots of CM; it is not surprising that its implementation has created major turbulence and problems in business practices between manufacturers and distributors”*. Dussart (1998, s. 54) diskuterar vidare: *“this leads us to believe that CM would be more a ‘forced’ rather than a ‘spontaneous’ partnership, a pressure on the manufacturer’s shoulders which may be perceived as the direct result of retailer predominance”*.

Johansson (2001, s. 15) ger en relativt nyanserad bild över relationen mellan leverantör och handlare. *“Generally, the approach for dealing with vertical relationships is one of dominance and manipulation, rather than approach build on partnership and trust. /.../ However, as an interest in ECR on senior management levels in food companies in recent years have shown, there is a belief that more co-operation is the way forward to erase inefficiencies of existing systems. For this to be realised, a change needs to take place in the general handling of these relationships”*.

1.2.1 Kunskapsbidrag

Trots att CM är ett väldigt aktuellt ämne finns relativt lite litteratur som behandlar relationsaspekter inom detta arbetssätt på ett djupare plan. De flesta källor behandlar ämnet mer översiktligt. De går heller inte särskilt djupt in på hur CM-relationen påverkas av EMV. En ökad andel EMV kan tänkas skapa spänningar, men även konflikter, mellan parterna då handlare blivit både leverantörers konkurrenter och kunder (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993). Relationer och dess olika komponenter påverkar i högsta grad ett samarbets framgång. Av denna anledning är det viktigt att lyfta fram hur relationen verkligen ser ut och fungerar.

Generellt finns det lite kunskap om konsekvenserna av EMV:s ökning på den svenska dagligvarumarknaden (Johansson, 2002). På grund av ovannämnda diskussion vore det därför intressant att undersöka hur den ökade andelen EMV kan tänkas påverka CM-relationen mellan leverantör och dagligvaruhandlare på den svenska marknaden. De flesta studier som gjorts beträffande CM behandlar länder såsom Storbritannien och USA, medan otillräcklig kunskap finns om hur CM-relationer ser ut och fungerar på den svenska marknaden. Detta gör det särskilt intressant att närmare studera den svenska situationen. Johansson (2002) har behandlat konsekvenserna av EMV, men ur ett konsument- och konkurrensperspektiv. Vi har funnit brister i den litteratur som

behandlar CM-relationer med hänsyn till handelns allt större satsningar på EMV och anser därför att det finns en lucka i litteraturen eftersom en koppling mellan relationen inom CM och EMV är bristfällig.

Vi anser vidare att det är särskilt intressant att studera CM-relationen med anledning av EMV ur ett leverantörsperspektiv, då det är leverantörerna som kan tänkas bli påverkade i negativ riktning av den ökade andelen EMV.

1.2.2 Problemformulering och syfte

Med anledning av de brister som påträffats i teorin gällande relationen inom CM, med hänsyn till EMV:s utveckling, har vi följande frågeställning:

Utifrån ett leverantörsperspektiv, hur ser CM-relationen mellan leverantör och handel ut på den svenska dagligvarumarknaden med anledning av den ökade andelen EMV?

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för relationer inom ramen för CM, ur ett leverantörsperspektiv. Syftet är vidare att utreda hur EMV kan påverka denna relation.

1.3 Avgränsning

Vi har valt att fokusera på dagligvaruleverantörer som producerar livsmedel, då utvecklingen av EMV kommit långt inom detta område, i jämförelse med exempelvis hygienprodukter (ACNielsen, 2002).

1.4 Teoretisk och praktisk relevans

Som påpekats i problemdiskussionen finns det bristande kunskap om hur relationen inom CM-samarbetet mellan leverantör och handeln ser ut på den svenska marknaden. Det har dessutom efter ett omfattande sökande inte framkommit någon studie som kopplar samman relationen inom CM-samarbetet med EMV och dess tillväxt på den svenska marknaden. I och med detta har uppsatsen en teoretisk relevans, då det valda ämnet kan bidra med ny kunskap och insikt.

Utöver akademiker kan även leverantörer, såväl som dagligvaruhandeln, finna denna uppsats intressant. Uppsatsen har därför även praktisk relevans för dessa intressenter då den kan bidra med ökad förståelse för hur situationen ser ut på den svenska marknaden.

1.5 Disposition

För att underlätta för läsaren att följa vårt upplägg följer nedan en redogörelse för uppsatsens fortsatta disposition.



Figur 1.1 Uppsatsens disposition

I kapitel två redogör vi för vårt tillvägagångssätt samt motiverar de metodval vi gjort vad gäller teorier. Vi beskriver och motiverar även hur vi gått tillväga vid vår kvalitativa undersökning.

I kapitel tre presenterar vi vår referensram; det vill säga de teorier och begrepp som ligger till grund för vårt arbete. Referensramen har till syfte att lyfta fram det befintliga kunskapsläget inom områdena relationer samt CM. Referensramen möjliggör i ett senare skede även att vi kan analysera vårt empiriskt insamlade material.

I kapitel fyra presenterar vi det empiriska material som framkommit vid våra kvalitativa undersökningar; det vill säga hur respondenterna upplever CM-relationen till handeln, med anledning av den ökade andelen EMV.

I kapitel fem, analys, kopplar vi först vårt empiriska material till de teorier som presenterats i kapitel tre. Varje analysvariabel följs av egna diskussioner och reflektioner.

I kapitel sex presenteras våra slutsatser, vilka ämnar besvara frågeställningen. Vi påvisar dessutom uppsatsens praktiskt och teoretiskt bidrag. Därefter ger vi förslag till vidare forskning inom området.

2. METOD

I detta kapitel har vi för avsikt att redovisa de val av metoder som vi utgått ifrån för att uppnå studiens syfte. Inledningsvis diskuteras vilket förhållningssätt respektive angreppssätt samt undersökningstyp som ligger till grund för vårt arbete och avslutningsvis hur vi valt att samla in data till uppsatsen. Vidare redogörs för hur vårt urval av respondenter i genomförda djupintervjuer har gjorts. Vi presenterar vår intervjuguide samt argumenterar för frågornas relevans. Nedan följer till att börja med en redogörelse av olika begrepp som har betydelse för konstruktionen av detta arbete.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vid val av metod finns det i huvudsak två alternativ att utgå ifrån avseende förhållningssätt till verkligheten och till den undersökning som görs. Dessa är hermeneutik och positivism. *Hermeneutik* innebär tolkningslära. Kunskap görs vetbar genom att tolka betydelser och orsaker till vissa fenomen. Det innebär att man går bakom företeelsen och försöker förklara och tolka den bakomliggande orsaken till denna (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Forskaren ställer helheten i relation till delarna, för att kunna tolka innebörder och få förståelse för olika fenomen och företeelser. Patel & Tebelius (1987, s. 34) beskriver detta enligt följande: "*Ler munnen, ser också ögonen glada ut.*" Inom hermeneutiken har forskaren ett subjektivt förhållningssätt till det som studeras och tolkar verkligheten utifrån egen förförståelse. *Positivism* skiljer sig från hermeneutik genom att forskaren är objektiv. Dessutom föreligger det krav på forskaren att ta fram fakta som har hög grad av säkerhet och oberoende av den som gör påståendet (Patel & Tebelius, 1987).

Redan i problemformuleringen kan indikationer fås på vilket förhållningssätt forskaren har eftersom de problem som ställs upp påverkar angreppssätt och analys. Vi har ett hermeneutiskt förhållningssätt i denna studie då vi har för avsikt att öka förståelsen för hur leverantörer upplever sin relation vid CM-samarbeten med dagligvaruhandeln, med anledning av EMV:s utveckling. Studien genomförs på ett relativt subjektivt sätt utifrån vår egen förförståelse och används som ett verktyg vid tolkningen av resultatet. Vår förförståelse är framför allt präglad av vår utbildning på ekonomiprogrammet och de ämnen som där berörs. Vidare präglas den av att en litteraturstudie genomförts under arbetets gång inom valt ämne. Litteraturstudien har varit en teoretisk bas som vi utgått ifrån samt gett oss något att referera till vid undersökningen av empirin. Nackdelen med ett hermeneutiskt förhållningssätt är att vår förförståelse och teoristudie kunnat medföra att vi blivit styrda i studien. Vidare kan det vara så att då vi utifrån ett subjektivt förhållningssätt genomför studien kanske förbiser vissa infallsvinklar som ytterligare skulle kunna berika vårt arbete. Det är även viktigt att vara medveten om att inte bara är forskarens egen förförståelse och subjektiva tolkning av valt fenomen som påverkar resultatet vid djupintervjuer. Respondenternas subjektiva åsikter spelar även stor roll. Beroende på vem som utför djupintervjuer och vem som blir intervjuad kan resultatet variera i större eller mindre grad.

2.2 Angreppssätt

Angreppssätt är det övergripande sätt på vilket forskaren tänkt angripa det formulerade problemet. Huvudsakligen brukar skillnad mellan deduktion och induktion göras. *Deduktion* kallas ibland bevisandets väg, eftersom man utgår ifrån befintliga teorier och utifrån dem ställer upp olika hypoteser, som sedan provas i verkligheten. Efter detta accepteras eller förkastas teorin beroende på hur väl den överensstämmer med verkligheten. *Induktion* följer upptäckandets väg. Sättet forskaren närmar sig verkligheten på styrs av den kunskap och förståelse som utvecklas under studiens gång. Man går från empiri till teori och redskapet för att göra det är den subjektiva tolkningen. Utifrån en stor mängd försök kan kunskap och mönster hittas och därmed kan eventuellt en teori genereras (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997).

Vi har en viss teoretisk förförståelse när vi närmar oss empirin, men vi utgår inte helt från deduktion. Inte heller använder vi ett renodlat induktivt angreppssätt. Vi kommer istället att använda oss av en kombination av induktiv och deduktiv metod, vilket kallas för abduktion (Hörte, 1999). Utifrån vår förförståelse och teorikunskap gör vi en studie av empirin, som vi sedan härleder tillbaka till teorin genom olika jämförelser. Detta innebär att vi, utifrån vår studie med teorier relaterade till vårt syfte och frågeställning, undersöker hur leverantörer upplever sin relation vid CM-samarbeten med dagligvaruhandeln, med anledning av EMV:s utveckling. Sedan görs en analys med kopplingar mellan teori och empiri. Vi har också för avsikt att bidra med viss teoriutveckling och komplettera det som finns skrivet i ämnet.

2.3 Undersökningstyp

Förutom diskussionen om vetenskapliga studier i termer av vetenskapligt förhållningssätt och angreppssätt, kan undersökningar klassificeras utifrån hur mycket kunskap som finns inom ett problemområde innan undersökningen börjar. Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) skiljer bland annat mellan explorativa och deskriptiva undersökningar. *Explorativ* står för en utforskande ansats. Denna typ av undersökning är lämplig då det fattas kunskap kring ett visst problemområde eller när ett problem är svåravgränsat och då så mycket kunskap som möjligt om problemet vill inhämtas. Kreativitet, idérikedom och en allsidig belysning av det som önskas studeras är viktiga inslag i den explorativa undersökningen. En *deskriptiv*, eller beskrivande, studie innebär en mer detaljerad redogörelse och beskrivning av den företeelse som studeras. Denna undersökningstyp passar då problemet är klart strukturerat, men då forskaren inte har för avsikt att undersöka orsaksförhållanden. Med andra ord vet forskaren vad han vill ha reda på, men inte svaren. I de fall då forskare använder en deskriptiv undersökningstyp behövs en välstrukturerad uppläggning för att man ska vara säker på exakta svar.

Utgångspunkt för vår studie är delvis den explorativa och delvis den deskriptiva undersökningstypen. Vi använder till viss del den explorativa ansatsen, då vi har för avsikt att diskutera kring det problemområde vi studerar på ett allsidigt sätt. Detta för att få en större förståelse för det som berörs i problemformuleringen. Det finns inte heller så mycket vetenskaplig litteratur i ämnet, som rör just CM-relationer mellan leverantörer och dagligvaruhandeln med avseende på EMV:s utveckling på den svenska marknaden. Detta resonemang gör den explorativa ansatsen lämplig. Vår

avsikt är att utöka den relativt knappa teoretiska kunskap som finns avseende ovanstående nämnda område. Vidare är vår undersökning till viss del av deskriptiv art. Vi gör en beskrivning av våra respondenters sätt att tänka när det gäller aspekter kring olika företeelser avseende vårt problemområde.

Kopplat till detta kan man också diskutera i termer av kvantitativ och kvalitativ metod. Då en forskare ska göra en studie ställs han inför valet om han ska göra en kvantitativ eller en kvalitativ undersökning. Även här är det viktigt att gå tillbaka till studiens syfte för att avgöra vilken typ av metod som är bäst lämpad. I den *kvalitativa* metoden står forskarens subjektiva uppfattning eller tolkning av information i förgrunden och resultatet redovisas i form av ord. En kvalitativ metod innebär dessutom en ringa grad av formalisering. Syftet är i huvudsak att öka helhetsförståelsen för att i slutändan ge forskaren en djupare förståelse av det studerade objektet eller fenomenet. En *kvantitativ* metod är emellertid mer formaliserad och strukturerad och kännetecknas av högre grad av kontroll från forskarens sida. I relation till val av kvantitativ inriktning kan förenklat sägas att forskaren till exempel söker kunskap som ska mäta, beskriva och förklara fenomen runt omkring oss (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997).

Sammanfattningsvis kan sägas att en kvantitativ studie är lämplig då forskaren avser att ange frekvenser av ett visst fenomen, till exempel ett procenttal av befolkningen. Om forskaren däremot är intresserad av att till exempel försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster, är en kvalitativ studie lämplig (Trost, 1997).

Vi har för avsikt att använda den kvalitativa metoden då det främsta syftet med studien är att öka förståelsen för relationer inom ramen för CM, ur ett leverantörsperspektiv med anledning av EMV:s utveckling på den svenska marknaden. Den information vi söker kan inte kvantifieras på ett meningsfullt sätt och det är inte heller vår avsikt.

Vi är medvetna om att det finns både svagheter och styrkor med vald undersökningstyp, vilka kort ska belysas. Kvalitativa data och metoder har sin styrka i att de ger en helhetsbild av studerat fenomen. Detta möjliggör i sin tur till en ökad förståelse för olika processer och sammanhang. En kvalitativ metod innebär en djupgående studie av ett koncentrerat antal undersökningsenheter. Då forskaren väljer att endast intervjua ett fåtal undersökningsenheter kan det svårt att generalisera i stort, samt att få ett representativt urval, men det behöver inte alltid vara syftet med en rapport. Ibland kan forskaren ha en strävan att belysa det som inte är typiskt i ett visst sammanhang. Dessutom präglas kvalitativa studier av flexibilitet, ringa styrning från forskarens sida samt av öppenhet för ny kunskap och ny förståelse. Flexibilitet kan emellertid även ses som en svaghet, särskilt då det kan vara svårt att jämföra information från de olika respondenterna vid till exempel öppna intervjufrågor. Kvalitativa angreppssätt med sin flexibla inriktning och nära förhållande till respondenterna borde emellertid ge goda möjligheter för att göra relevanta tolkningar.

2.3.1 Objektivitet och subjektivitet

I anslutning till vald undersökningstyp är det även lämpligt att diskutera studiens objektivitet/subjektivitet. Det är ofrånkomligt att inte forskarens personliga värderingar och erfarenheter påverkar honom i sin undersökning. Däremot är det av

stor betydelse att forskaren är medveten om detta samt hur han handskas med objektivitets-/subjektivitetsproblematiken. Patel & Tebelius (1987) argumenterar för att den kvantitativa forskningen eftersträvar att beskriva och förklara olika mätningar på ett så objektivt sätt som möjligt. Den kvalitativa forskningen däremot är mer subjektivt riktad, då forskarens egna erfarenheter och värderingar är ett hjälpmedel att komma respondenterna nära. Däremot bör intervjuaren undvika att styra respondenten med sina egna åsikter och värderingar, eftersom det är respondentens föreställningar man vill få fram och förstå.

2.4 Insamling av material

Den typ av information som samlas in i en undersökning kan i huvudsak delas upp i två grupper. *Primärt material* som innehåller sådan information som samlas in speciellt för den aktuella studien samt *sekundärt material* vilket är information som redan finns tillgänglig och som tillkommit i ett annat syfte än för den aktuella studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). I den här uppsatsen har använts både primärt och sekundärt material. När det gäller sekundärt material har vi samlat information genom olika artiklar från akademiska databaser och litterära verk. Detta för att få en djupare förståelse för vårt problemområde samt för att bygga en teoretisk referensram.

2.4.1 Urval av respondenter

Generellt sett brukar det göras skillnad mellan två urvalsmetoder av respondenter; *sannolikhetsurval* och *ickesannolikhetsurval*. Denna uppsats baseras på ickesannolikhetsurval, vilket karaktäriseras av avsiktlighet och subjektivitet. Vidare innebär denna metod att urvalet inte kan ses som helt representativt, eftersom det inte går att beräkna hur stor sannolikheten är att varje relevant enhet ska komma med i urvalet (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997).

Vi har på ett subjektivt sätt valt ut ett antal dagligvaruleverantörer utifrån vissa bedömningsgrunder. Urvalet av respondenter grundar sig bland annat på våra egna bedömningar av vilka personer som borde besitta viktig information med utgångspunkt i vår problemformulering och syfte. Kriterier uppställda vid urval av respondenter är att de skulle ha erfarenhet och kunskap av CM-samarbeten med handeln. Av denna anledning har vi valt att kontakta välkända och marknadsledande dagligvaruleverantörer, vilka ofta får rollen som kategorikaptan i CM-relationer.

Vi har valt ut fem stycken företag, som i studien representerar varsin kategori. Att uppnå ett större antal respondenter har inte varit intressant, då vi valt att göra en kvalitativ studie och inte en kvantitativ. För att skapa en djupare förståelse har vi valt att studera tre olika typer av kategorier; två kategorier med *låg* andel EMV och två kategorier med en *hög* andel EMV. Vi har dessutom valt att studera en kategori med *mellanhög* andel EMV, främst i syfte att komplettera och eventuellt se nyanser mellan de två motpolerna, låg respektive hög andel EMV. Detta tillvägagångssätt möjliggör en mer komplex analys, då vi kan se huruvida andelen EMV inom kategorierna tenderar att påverka respondenternas svar beträffande CM-relationer. Ovannämnda EMV-klassificering indelas i modellen nedan i procent. Detta grundar sig dels på våra respondenter uppfattning om vad som kan klassificeras som låg, mellanhög

respektive hög andel EMV, men också på de kategoritabeller som ACNielsen presenterat i sin rapport om EMV (ACNielsen, 2002).

Vidare anser vi att det är viktigt att respondenterna har likvärdig befattning på respektive företag, något vi också utgått ifrån i vår urvalsprocess. Vi har därigenom reducerat risken att eventuella olikheter i respondenternas svar kan förklaras med att de inte sitter på samma position. Med anledning av ovannämnda diskussion finner vi personer med övergripande ansvar för kategorisamarbetet vara lämpliga respondenter för denna studie.

Nedan presenteras de kategorier (A-E) som har ingått i vår studie samt den EMV-indelning vi utgått från:

Låg andel EMV < 10 procent	Mellanhög andel EMV 10-30 procent	Hög andel EMV > 30 procent
A. Te	C. Saft	D. Ris
B. Bröd		E. Djupfrysta grönsaker

Figur 2.1 Överblick av valda kategorier i studien och andel EMV

2.5 Primärt material genom intervju

Primärt material kan bland annat samlas in genom intervju och observation. Valet av metod för insamling av material styrs av problemformuleringen. Vid en kvalitativ studie är intervju den mest lämpliga metoden och då framför allt den ostrukturerade, som exempelvis djupintervjuer med lämpliga respondenter (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Kvaliteten i undersökningen kan förbättras om man genomför personliga intervjuer, eftersom det då ges möjlighet att förtydliga och förklara under intervjuens gång. Med anledning av det har den mest lämpliga metoden att samla in information från empirin i vårt fall varit personliga djupintervjuer.

Intervjuerna har skett på respektive respondents arbetsplats och vi har spelat in samtalen på band vid intervjutillfällena. Det har gjort att vi i efterhand kunnat komplettera de anteckningar som gjorts under intervjuerna. På så vis har vi lättare kunnat fånga upp den information respondenterna givit oss. Det faktum att vi valt att spela in samtalen har också gjort att vi har kunnat lyssna aktivt och vara mer deltagande i diskussionen vid intervjutillfällena. Längden på respektive utförd intervju har varit mellan två till tre timmar.

2.5.1 Standardisering och strukturering

När intervjuer används för datainsamling bör frågor kring standardisering och strukturering beaktas. Standardisering handlar om till vilken grad frågornas utformning och inbördes ordning är bestämd. Strukturering handlar om vilken grad av frihet respondenten har att tolka de frågor som ställs utifrån hans eller hennes egen inställning och erfarenheter. Vid helt standardiserade och strukturerade frågor och svar är risken stor att man missar viktig information, som inte beaktas vid utformningen av frågorna. Denna typ av frågor tillåter inga improvisationer efter varje unik situation (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997). Vi har därför använt relativt öppna frågor, vilket medfört en låg grad av strukturering. Dock har vi inlett varje diskussionsområde med en fråga som varit utformad så att respondenten var tvungen att göra ett ställningstagande. Anledningen till detta tillvägagångssätt är att ämnet kan vara känsligt och vi vill förhindra att respondenterna undviker att ta ställning. Genom respondentens ställningstagande, ökar chanserna att kommande diskussion kan lyftas från ett generellt plan till ett mer specifikt plan.

Följdfrågorna däremot har haft till syfte att konkretisera fenomenet respondenterna tagit ställning till. Detta har gjort att respondenterna kunnat tala fritt kring de frågor som tagits upp. Detta har möjliggjort att vi fått ta del av en stor mängd information ur olika aspekter. Det har varit en viktig uppgift under hela vårt uppsatsarbete att få så många olika perspektiv och konkreta exempel som möjligt avseende leverantörernas erfarenheter och kunskap vad gäller CM-relationer, med anledning av den ökande andelen EMV. När vi initialt kontaktade respondenterna gav några av dem uttryck för att ämnet kunde vara för känsligt och att de därför eventuellt inte kunde komma att svara på alla frågor. Därav beslutade vi att alla respondenter skulle vara anonyma både till person och till företag. Ett beslut som några av respondenterna uttryckt varit positivt, då de menade att öppenheten i diskussionen därigenom kunde öka.

När det gäller standardisering har vi valt att använda semistandardiserade frågor. Vi har utgått från en bred frågeguide, vilken har utformats för att användas som ram vid intervjuerna (bilaga 1). Vi har medvetet valt att använda oss av en relativt omfattande frågeguide. Där har vi ställt upp vissa frågor för att försäkra oss om att de områden vi har för avsikt att undersöka berörs. Utöver detta har även frågeföljden ställts beroende på hur respondenterna besvarat frågorna och hur diskussionen utvecklats. Frågeguiden ska därför inte ses som en mall som vi utgått fullständigt från, utan har använts mer som diskussionsunderlag vid intervjuerna.

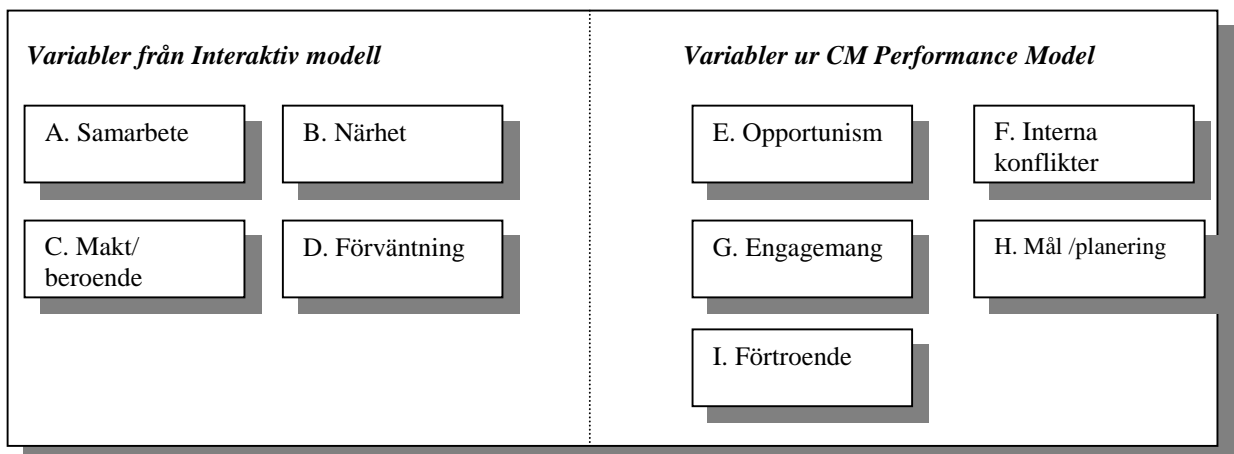
Det är viktigt att belysa att de svar vi fått från respondenterna är subjektivt färgade utifrån deras personliga syn på det vi frågar om. Vidare kommer rådande kunskapsläge, samt vår tolkning av den, att påverka tolkningen av djupintervjuerna och därmed också att påverka studiens resultat. Det kan exempelvis vara så att vi tycker att vissa aspekter är mer intressanta än andra och undermedvetet väljer att fokusera på dem.

Vid utformning av frågor bör man utgå från den teori som man avser att tillämpa i undersökningen. Vi har försökt ställa frågor som gör att vi i analysen kan dra paralleller mellan empiri och teori.

2.5.2 Frågeguidens upplägg

Vid utformning av frågeguiden har vi valt att använda två övergripande modeller; ”Interaktiv modell för relationer mellan leverantör och kund” (Figur 3.2) samt ”Category Management Performance Model” (Figur 3.6). Dessa kommer att presenteras i sin helhet i kommande teoridel. Anledningen till att dessa modeller används som underlag vid utformningen av frågeguiden grundar sig i att vi anser att modellerna tar upp faktorer som är av stor vikt för vår frågeställning. Ur den interaktiva modellen har vi valt att fokusera på de faktorer som ingår i relationsatmosfären. Dessa faktorer anser vi vara mest intressanta för denna studie, då dessa har stor påverkan på CM-relationen mellan parterna. Anledningen till att vi inte empiriskt undersöker modellens omgivningsfaktorer är att de inte direkt härleder till vårt problemområde, utan ligger i periferin som bakgrund till vår studie.

För att underlätta för läsaren presenterar vi nedan de variabler, hämtade ur ovan beskrivna modeller, som ligger till grund för vår empiriska undersökning och senare även för analysen.



Figur 2.2 Variabler behandlade i analys

De fyra första variablerna i frågeguiden (A-D) behandlar de aspekter i interaktionsmodellen som vi anser vara mest betydelsefulla för denna studie. Resterande faktorer (E-I) är de olika komponenter i Category Management Performance Model som är högst relevanta för en CM-relations framgång. De två modellerna genererar tillsammans således nio stycken delområden ur vilka specifika diskussionsområden har utarbetats.

Under varje variabel kommer vi i *bilaga 1* att beskriva de frågor som varit underlag vid intervjuerna. Dessutom diskuterar vi i *bilaga 1* relevansen av de frågor som ställs i frågeguiden. Anledningen till detta tillvägagångssätt är att visa på frågornas koppling till uppsatsens syfte samt problemformulering. Samtliga frågor har en direkt eller indirekt koppling till EMV:s påverkan på CM-samarbetet. Dessutom kommer en kortare definition att inleda respektive delområde i att syfte att kortfattat beskriva dess innebörd.

3. TEORETISK REFERENSRAM

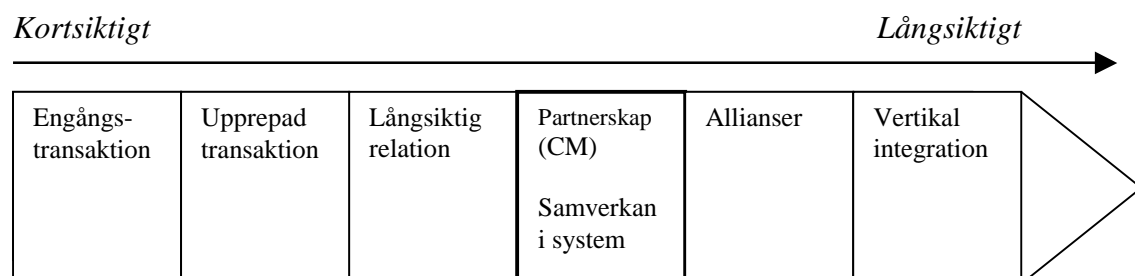
I detta kapitel presenterar vi en referensram som bygger på teori inom områdena relationer samt Category Management. Dessa teorier kan betraktas som ett fundament, men också en kunskapsram för det område vi valt att studera. Kapitlets delar, relationer och Category Management, syftar till att ge en fördjupad bild av begrepp och teorier relevanta för uppsatsens syfte. Den teoretiska referensramen möjliggör en kommande analys av relationen inom Category Management på den svenska dagligvarumarknaden, ur ett leverantörsperspektiv.

3.1 Relationer

3.1.1 Från transaktion till samarbete

Varley (2001) beskriver hur samspelet mellan leverantör och kund kan genomgå olika stadier. Nedanstående bild visar att transaktioner, eller utbyten, mellan leverantör och kund kan ske på många olika sätt och nivåer. Dessa stadier utgår från den enklaste formen, engångstransaktion, där relationer och samarbeten inte är nödvändigt och i princip inte existerar. Engångstransaktioner innebär därmed knappast någon grad av relation och kan istället ses som ett kortsiktigt sätt för den ena parten att förse sig med produkter. Det är den mest självklara formen och innebär en transaktion av varor i utbyte av pengar. Allt efter tid, intresse och behov kan relationen och samarbetet parterna emellan utvecklas. I den mest utvecklade formen, vertikal integration, är relationen fullt utvecklad och innefattar ägandeskap. I detta stadiet är samarbete och en nära relation mycket betydelsefullt.

Partnerskap, såsom CM, innebär en relativt långtgående relation mellan leverantör och kund. Partnerskap är en kontinuerlig process som kännetecknas av långsiktighet. Det innefattar också ett fåtal aktörer till skillnad från engångstransaktioner där dessa är många i antal. Partnerskap innebär att båda parterna investerar i samarbetet och involverar många aktörer från båda sidorna (Varley, 2001).



Figur 3.1 Utvecklingen av relationer mellan leverantör och kund (Varley, 2001, s. 87)

Samarbeten, såsom partnerskap, skiljer sig åt beroende på situationen och på de inblandade parternas inställning etcetera. Vissa dagligvaruhandlare har endast ett fåtal stora leverantörer som försett dem med varor under lång tid. Dessa parter utvecklar då

många gånger någon form av samarbete för att förenkla och förbättra den respektive verksamheten. Dessa samarbeten medför att relationer av olika slag utvecklas mellan parterna. Vissa dagligvaruhandlare däremot utvecklar aldrig någon djup relation med leverantörer, utan de utför sina affärer genom engångstransaktioner (Varley, 2001).

Pollack (1995, s. 11) beskriver partnerskap på följande sätt: *”In retailing, a partnership is a relationship where the retailer and the supplier work collaboratively toward a common goal of maximizing sales, profits and customer satisfaction. It requires commitment by both parties to determine joint objectives, share information, eliminate inefficiencies, measure results and share rewards”*. Varley (2001) beskriver partnerskap som en relation som sker kontinuerligt mellan två eller fler parter. Med andra ord bör partnerskap ses som en långsiktig relation, där lojalitet och engagemang är grundpelare.

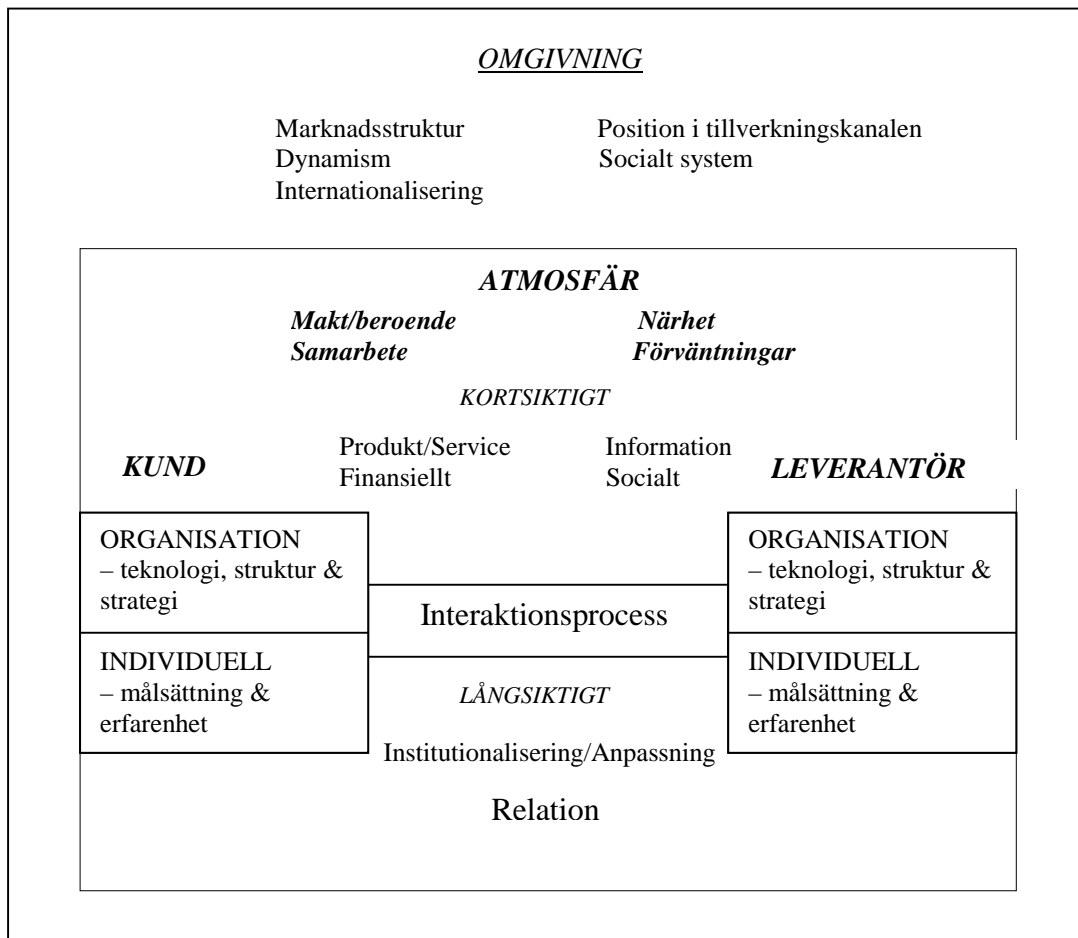
Partnerskap som kännetecknas av en relation där parterna utnyttjar varandra, och inte ser fördelarna med samarbete, är i längden inte gynnsam för någon av parterna. Däremot har båda parterna mycket att tjäna på ett ömsesidigt samarbete. En gynnsam relation dem emellan kan även generera i kostnadsbesparingar och gemensam utveckling av nya produkter. När leverantörer och dagligvaruhandeln arbetar tillsammans kan de förse konsumenter med större värde än när de ser varandra som oberoende och konkurrerande parter (Kumar, 1996). Liknande resonemang för Varley (2001), som beskriver hur dagligvarukedjor och leverantörer i allt större utsträckning än tidigare arbetar närmare varandra för att på så sätt tillgodose konsumenternas behov mer optimalt.

“The trend towards partnerships between retailers and their suppliers is allowing the two parties to combine their expertise to provide more flexible product assortments and faster new product innovations” (Varley, 2001, s. 90).

3.1.2 En interaktiv modell för relationer

Lamming (1993) utgår från en interaktionsmodell för att beskriva relationen mellan leverantör och kund. Modellen består av ett antal komponenter som tillsammans förklarar och påverkar interaktionen mellan parterna. Modellen utgår från omgivningen, vilket är där som interaktionen sker. I omgivningen ingår faktorer såsom marknadsstruktur och dynamism, vilka påverkar hur relationen utvecklar sig. Atmosfären påverkas och påverkas av interaktionen mellan leverantör och kund. Makt, beroende och samarbete är sådant som påverkar hur interaktionen ter sig. Lamming (1993) menar att det är viktigt att framhålla både den kortsiktiga såväl som den långsiktiga interaktionsprocessen mellan parterna. Detta kan ses som en övergång från ett transaktionstänkande, där främst ett utbyte sker mellan parterna, till en mer utvecklad form där relationer blir alltmer framträdande.

I kommande avsnitt, kap. 3.1, används Lammings modell för att på ett tydligt sätt klargöra de delar som behandlas. Vi har, som tidigare nämnt, valt att främst fokusera på de komponenter i modellen som är mest relevanta för vår frågeställning och vårt syfte och går därför inte djupare in på varje del. Vi finner atmosfären vara mest relevant, men kommer att beskriva modellen i sin helhet för att ge en bättre översikt, då alla komponenter påverkar varandra. Nedan följer Lammings interaktiva modell som visar på förhållandet mellan leverantör och kund:



Figur 3.2 Interaktiv modell för relationer mellan leverantör och kund (Lamming, 1993, s. 141)

3.1.2.1 Omgivning

Omgivningen, såsom den benämns i modellen, är den plats där interaktionen mellan leverantör och kund äger rum (Lamming, 1993). Eftersom de båda parterna arbetar i samma affärsomgivning är det deras kombinerade uppfattning av hot och möjligheter från omgivningen som blir betydelsefull för interaktionen dem emellan (Varley, 2001). Under de senaste 20 åren har marknadsstrukturen i omgivningen förändrats. Den traditionella synen på relationer mellan leverantör och handel var tidigare att det endast rörde sig om transaktioner och därmed en orientering till engångsförsäljning. Detta synsätt har utvecklats och numera ses relationer parterna emellan som en mycket viktig faktor. Fokus har även flyttats från en tidigare kortsiktighet till att bli mer långsiktigt där relationer ges en högre prioritet (Bergström, 2000).

Som beskrivits i uppsatsens inledning råder ett antal nya förutsättningar inom dagligvaruhandeln. Större butiker, en ökad koncentration av handeln samt en högre andel EMV har gjort att leverantörers makt och inflytande försvagats gentemot handeln (Hogarth-Scott, 1999). Dagligvarubranschen har även blivit alltmer dynamisk då konsumenter har blivit mer sofistikerade och numera kräver högkvalitetsprodukter till ett lågt pris (Kotzab & Teller, 2003).

3.1.2.2 Atmosfär

Atmosfären definieras som en kombination av specifika variabler som alla påverkar och påverkas av interaktionen mellan leverantör och handel. Dessa faktorer är samarbete, närhet, makt/beroende samt företagets förväntningar på relationen (Lamming, 1993). Atmosfären kan vara positiv där öppenhet och ömsesidigt samarbete är det som kännetecknar relationen. Den kan också karaktäriseras av konflikt och beroende. Atmosfären anses påverka hur väl utbyten mellan parterna fungerar. När utbytet mellan parterna är baserat på sporadiska transaktioner, snarare än frekventa utbyten, är det mer sannolikt att konflikter uppstår. Om relationen istället utvecklats över tid tenderar atmosfären vara mer präglad av förtroende och samverkan. I det sistnämnda fallet ligger fokus i att skapa en långsiktig och ömsesidig relation mellan parterna (Varley, 2001).

3.1.2.2.1 Samarbete

Shaw & Gibbs (1995) menar att de förändrade förutsättningarna på marknaden, där handeln blivit alltmer koncentrerad, lett till förändringar i maktbalansen mellan leverantör och kund. Den förändrade maktbalansen har inneburit att samarbetet mellan de båda parterna har påverkats. Trots att leverantörer och dess kunder har mycket att vinna på samarbete tenderar relationen att inte alltid bygga på ömsesidighet. Leitch & Richardson (2001) anser att samarbete och ömsesidiga relationer mellan parter är nyckelfaktorer till hur framgångsrikt dessa agerar på marknaden.

Lorange (1996) anser att leverantörer och kunder kan stärka sin position på marknaden genom samarbete. Detta kan generera i positiva synergieffekter där parterna bygger en lönsam verksamhet tillsammans. Kotzab & Teller (2003, s. 269) beskriver situation enligt följande; *"The results of such partnerships are described as 'win-win', because the effort of optimization is centred on the interface between manufacturer and retailer"*.

Genom partnerskap ökar möjligheten för en lönsam situation för båda parter såväl som ett skapande av nöjda kunder, en "win-win"-situation (Kracklauer & Passenheim, 2001). *"In the field of customer service, the co-operation between industry and trade is unavoidable. A large amount of product information for customers can only be provided by the supplier; detailed knowledge about the instore presence can only be provided by the supplier. But also additional product information can easily be provided by the industry partner"* (Kracklauer & Passenheim, 2001 s. 518). Samarbete är på så sätt en strategi mellan leverantör och handel där nöjda kunder är målet.

3.1.2.2.2 Närhet

Relationer mellan parter ser olika ut och beror många gånger på graden av öppenhet och delgivning i samarbetet. Johansson (2002, s. 13) menar dock att delgivandet och öppenheten av information i relationer mellan leverantör och kund många gånger är ojämnt fördelad. *"... the retailer controls masses of information but gives away very little and then often at a price. Retailers however, receive often some quite valuable information from suppliers"*. Bandyopadhyay & Divakar (1999) menar att såväl

leverantör som kund alltmer inser att partnerskap, som grundar sig i ett nära samarbete, genererar i ökad lönsamhet snarare än att betrakta varandra som konkurrenter. Rokkan & Haugland (2002) instämmer i detta resonemang och anser att relationer anses vara en av de viktigaste faktorerna för att skapa konkurrensfördelar. Författarna hävdar även att hur väl ett företag presterar många gånger beror på dess förmåga att utveckla nära relationer.

Öppenhet och en nära relation mellan parterna är viktiga faktorer. *”Partnership requires strategic fit, compatible approach, complementary strengths and roughly comparable capabilities. They also require trust, open communication, and a clear understanding of each partner’s business and profit drivers “* (Pollack, s.11).

Bandyopadhyay & Divakar (1999) menar att leverantör och kund kan dra nytta av varandras olika kompetenser. Leverantörer har information och expertis som handeln inte har och vice versa. Samarbete, där parterna delger varandra information och tillsammans strävar för att skapa en ökad förståelse för marknaden, genererar i mer genomtänkta och gynnande marknadsåtgärder. Leverantörer bör dock visa för sina kunder att deras varumärke inte endast konkurrerar ut produkter i samma kategori, utan att deras produkter hjälper till att öka försäljningen av hela kategorin. Handeln i sin tur bör uppmärksamma denna möjlighet, för att på så sätt visa att butiken säljer marknadsledande kvalitetsprodukter, menar Bandyopadhyay & Divakar (1999).

3.1.2.2.3 Makt och beroende

Makt kan definieras som: *”The ability of one channel member to influence the marketing decisions of another channel member and hence must be related to Cooperation”* (Daprian & Hogarth-Scott, 2003, s. 256). Makt kan betraktas som en motpol till samarbete, men Daprian & Hogarth-Scott (2003) uppfattar detta synsätt som alltför trångsynt och begränsande och menar istället att makt inte nödvändigtvis behöver betraktas som något negativt. Författarna menar att samarbete är ett resultat av maktprocesser. Detta kan innebära att makt och samarbete inte bör ses som motpooler utan istället som sammankopplade i viss mån.

De ovannämnda författarna ser makt som ett element som ingår i alla relationer och att makt existerar oavsett om man aktiverar det eller inte. Makt kan däremot vara mer eller mindre jämnt fördelat mellan parterna. Makt anses även existera oavsett om den är observerbar eller inte. Detta kan ses som att man inte nödvändigtvis aktivt behöver utöva makt för att påverka den andra partens beteende. Det räcker med att en part upplever en obalans i maktförhållandet för att detta ska påverka dess beteende. Vidare skriver författarna följande: *”Power is a feature of a social relationship, and not an attribute of a social actor”* (Daprian & Hogarth-Scott, 2003, s. 258). Även Knight & McCabe (1999, s. 197) ser makt utifrån ett relationsperspektiv; *”Power should be understood to be a condition of social relations”*.

3.1.2.2.3.1 Symmetriska och asymmetriska relationer

Rokkan & Haugland (2002) har studerat effekterna av makt och effektivitet i relationer. De argumenterar att relationsutbytet till stor del påverkas av det rådande maktförhållandet mellan parterna. Hogarth-Scott (1999) beskriver hur maktdynamik och beroende är centrala delar i interorganisatoriska relationer. Maktbalansen kan relateras till huruvida relationen är symmetrisk eller asymmetrisk, det vill säga obalanserad. Karaktäristiskt för en långvarig relation är ömsesidigt beroende. Rokkan & Haugland (2002) anser att beroende mellan parter inte enbart är negativt utan även en möjlighet. Liknande resonemang har författarna Daprian & Hogarth-Scott (2003) ovan beskrivits. *"Dependence or interdependence thus affects and constrains the behaviour of the actors, but it may also create opportunities"* (Rokkan & Haugland, 2002, s. 214). Vidare beskriver de hur asymmetriska relationer är associerade med en lägre grad av stabilitet och mer konflikter än de relationer som grundar sig på ett symmetriskt beroende. De menar dock att relationer, vilka karaktäriseras av ömsesidighet, mycket väl kan innefattas av maktstrategier, så länge som parterna totalt balanserar varandra.

Relationer med asymmetriskt beroende ger möjligheter till utnyttjande av makt, vilket kan ha negativa konsekvenser för samarbetet. *"Managers need to balance internal strength with shaping a symmetrical relationship with external actors /.../ bargaining power may hamper the realization of long-term benefits offered by relational exchange"* (Rokkan & Haugland 2002, s. 221). Parterna måste med andra ord balansera maktförhållandet för att bygga en långvarig och tillförlitlig relation.

Hogarth-Scott (1999) har identifierat ett antal sätt som affärspartners kan använda för att nå balans i sitt maktspel och sina konflikter. Ett sätt är att anamma ett undvikande beteende, där eventuella konflikter tonas ner och problem inte diskuteras. De som använder sig av detta sätt för att uppnå maktbalans använder ofta regler som ett led i att undvika konflikt. Ett annat sätt är att kompromissa. Genom att förhandla och finna lösningar som passar båda parterna ökar chansen att såväl leverantör som handel upplever att en eventuell ojämn maktbalans dem emellan minskar. Ett tredje alternativ för att främja en ökad balans i relationen är samarbete. Genom att tillsammans lösa problem och dela idéer i ett ömsesidigt samarbete har parterna störst chans att uppleva en "win-win"-situation. Vid en sådan relation ses problem och konflikter som utmaningar och något som kan stärka relationen genom ökat lärande.

3.1.2.2.3.2 Beroende

Nedanstående figur (3.2) visar hur den ökade koncentrationen av dagligvaruhandlare bidragit till att leverantörer fått en alltmer osäker situation på marknaden. Koncentrationen har även påverkat hur relationer ser ut mellan leverantör och kund. Det finns inte ett sätt som är det ideala hur en relation ska se ut. Relationer är pågående processer mellan parterna och förändras efter nya förutsättningar i omgivningen och organisationen. De bästa anses dock vara att förstå hur förutsättningar kan ändras och hur beroendesituationen parterna emellan kan förändras i och med transformering av marknaden (Hogarth-Scott, 1999). *"Different levels of dependence increase the possibility for the less dependent party to influence over the other party"* (Johansson, 2001). Detta medför därför att den ökade koncentrationen av dagligvaruhandeln medfört att de fått ett ökat inflytande över leverantörer.

Antal leverantörer med starka varumärken	<i>Få</i>	A. Ömsesidighet Leverantör- marknadsledare Leverantör som önskvärd leverantör i CM-samarbetet Höga resurser till relationer	C. Kund- beroendeställning Leverantör som ledare, på grund av starkt varumärke Ej tänkbart med CM-relationer
	<i>Många</i>	B. Leverantör-beroendeställning Leverantör följer marknadsledare Svårt att vara den enda tänkbara leverantören Fara för avlistning	D. Ostabil ömsesidighet Utbyte av relationer Transaktionsbaserade utbyten
		<i>Få</i>	<i>Många</i>
Antal dagligvaruhandlare			

Figur 3.3 Match mellan leverantör och handeln (Hogarth-Scott, 1999, s. 677)

Ruta A, i figur 3.3, visar ett ömsesidigt förhållande mellan kund, som verkar på en oligopolistisk marknad, och leverantörer som är marknadsledare och därmed har starka varumärken. Leverantörerna har välkända produkter som handeln ”bör” ha i sitt sortiment. Vid denna form av relation är makten relativt balanserad mellan de båda parterna.

I vissa fall är leverantören i beroendeställning och det föreligger därmed inte något ömsesidigt förhållande. Ruta B visar hur situationen ser ut då leverantören inte är marknadsledare och där kunder verkar på en oligopolistisk marknad. I detta fall är leverantören beroende av kunden och riskerar även att få sina produkter borttagna ur dess sortiment. Maktförhållandet i samarbetet blir därigenom vinklat där handlaren är den som har övertaget i relationen.

Situationen kan även vara den omvända då leverantören är den som styr relationen. I det fallet, ruta C, är det inte lika sannolikt att parterna ingår i en CM-relation då det främst är på kundens initiativ som ett CM-samarbete påbörjas. I D-rutan är såväl leverantörer som handlare många i antal och relationer är inte stabila i detta fall utan mer inriktade på transaktioner (Hogarth-Scott, 1999).

3.1.2.2.4 Förväntningar

Leverantörer och dess kunder inser alltmer betydelsen av samarbete som genererar i en ”win-win”-situation. Deras inställning gentemot varandra förändras alltmer vilket i sin tur kan bidra med ökad lönsamhet för båda parter. Handeln har mycket att vinna på att sträva efter att skapa bra relationer gentemot sina leverantörer istället för att

konstant försöka pressa ner priserna. Leverantörer å sin sida måste lära sig att lita på sina samarbetspartners för att till fullo tillgodogöra sig de många fördelar som ett partnerskap, grundat på tilltro och ömsesidighet, kan erbjuda (Loughlin, 1999). Kracklauer & Passenheim (2001) menar vidare att ett företags förväntningar vad gäller att ingå samarbete främst grundar sig i en tilltro till ökad omsättning och en högre vinst än vad som är möjligt då respektive part arbetar självständigt.

Lorange (1996) menar vidare att det krävs ledare som är intresserade av att upptäcka nya möjligheter, som är "open-minded", till hur saker och ting kan förbättras genom att ingå långsiktiga relationer. Genom att ha en vilja att analysera och utvärdera väletablerade procedurer inom företaget, och vara öppen för nya möjligheter, kan nya vägar öppnas, vilket kan ske genom relationer. *"Experience has shown that external catalysts can help an organization to become a more effective learning organization"* (Lorange, 1996, s.14). Wrigley & Lowe (1996, s. 92) skriver: *"...relationships form a part of the retailers' and manufacturers' competitive strategies to accumulate capital"*.

Även Walker (1994) menar att företag har mycket att tjäna på ett ökat samarbete, men att vissa faktorer är grundläggande för att skapa väl fungerande samarbetsprojekt. Han anser att högsta ledningen måste vara positivt inställd till samarbete med kund. Det krävs även tydliga strategier för hur samarbetet med produktkategorier ska genomföras för att det ska leda till en "win-win"-situation.

3.1.2.3 Leverantör och kund

Lamming (1993) menar att organisatoriska såväl som individuella faktorer hos leverantör och kund påverkar hur relationen dem emellan fungerar. På företagsnivå påverkar graden av teknologisk utveckling många gånger hur relationen ser ut. Detta beror på att de företag som kommit långt med tekniskt avancerad framställning av produkter många gånger är stora och väletablerade. Även företags struktur spelar roll i hur relationen fungerar. För de personer som är involverade i interaktionen mellan parterna kommer deras individuella målsättningar och erfarenheter påverka beteendet och därmed även hur väl relationen fungerar. Hur väl dessa olika faktorer fungerar och samspelar kommer därmed att forma relationen och dess utveckling till stor del.

Hogarth-Scott (1999) menar att det i affärsvärlden idag är betydelsefullt med relationer och att en god partner har blivit en viktig tillgång i verksamheten. En god relation skapar fördelar för båda parter och är inte enbart ett utbyte. Konkurrensfördelar hos respektive part kan öka i och med att de har en relation. Shaw & Gibbs (1995) menar dessutom att ökade kostnader för forskning och utveckling är ytterligare en orsak till att företag inser den strategiska betydelsen av relationer. En partner som kan vara med och dela på dessa kostnader, med vilken man samtidigt skapar en god relation, kan vara en orsak till ökad framgång.

Genom partnerskap kan leverantörer få detaljerad feedback på försäljning från kund. Denna feedback kan hjälpa leverantörer att förbättra och förändra de produkter som kunder hört konsumenter kritisera. Den ömsesidiga relation som de båda parterna bygger upp gör att de tillsammans strävar mot samma mål istället för att utnyttja varandra. Strävan att tillgodose konsumentens behov gör att parterna många gånger delger varandra relevant information om konsument- och marknadstrender (Varley 2001).

Samarbeten av olika slag mellan leverantör och kund möjliggör, enligt författarna Hogarth-Scott (1999) nya vägar att nå fram till konsumenten. Dessa relationer är inte helt okomplicerade utan består, som tidigare nämnt, av olika grad av samarbete, närhet, makt och förväntningar. Risken finns att någon av parterna utnyttjar relationen och därigenom rubbar balansen. Ett annat dilemma är att kunder och leverantörer kan ha skilda mål och avsikter med partnerskap. Kunders intresse är att skapa ett sortiment som totalt tilltalar konsumenter. Leverantörer, menar Hogarth-Scott, är däremot främst intresserade av att föra fram sina egna produkter. Hogarth-Scott anser vidare att utveckling av samarbeten inom dagligvaruhandeln, såsom category management, kräver allt starkare och utarbetade relationer mellan affärspartners för att lyckas.

3.2 Category Management

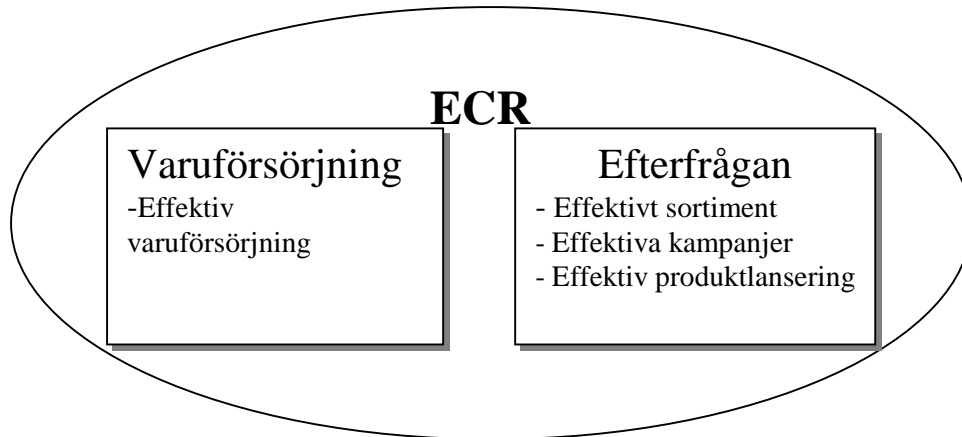
3.2.1 Samverkan i dagligvarubranschen

Tillväxttakten för dagligvarubranschen var under 90-talet betydligt lägre och mer fallande än övriga handeln. *"Traditionella butiker och butikskedjor stötte under 90-talet på hård konkurrens från lågprisvaruhus och lagerliknande butiksutrymme"*, skriver Lange & Wahlund (2001, s. 11). Aktörerna inom dagligvarubranschen blev under 1990-talet alltmer bekymrade över de minskade konkurrensfördelarna och insåg att något måste göras för att bryta den nedåtgående trenden med färre konsumenter och försämrad lönsamhet. Därav startades 1992 ett projekt drivet av ledande amerikanska företag inom branschen i syfte att se över hur konkurrenskraften för livsmedelsbranschen kunde stärkas (Apéria, 2001).

Projektgruppens arbete resulterade i rekommendationer om partnerskap mellan handelns kedjor och leverantörer för att effektivisera verksamheten (Apéria, 2001). Deras tankar formulerades i ECR, vilket är en förkortning av "Efficient Consumer Response"; kundstyrd effektivitet. Syftet med ECR är att genom samarbete och samordning mellan leverantörer och handel öka branschens effektivitet och lönsamhet. Genom att se värdekedjan i sin helhet och inte som separata delar syftar ECR till att tillgodose konsumenters önskemål bättre, snabbare och dessutom till en lägre kostnad. ECR kan delas in i två huvudområden; varuförsörjning och efterfrågan (The Partnering Group Nordic, 1996).

Initialt hade ECR sin fokus på varuförsörjning. Långsiktigt räcker det inte med att koncentrera sig enbart på kostnader och effektivitet. Därav har efterfrågesidans betydelse på senare tid belyst allt mer inom ECR. De verkliga vinsterna kommer först när man kombinerar kostnad och effektivitetstänkande med långsiktiga relationer och kundlojalitet, med andra ord då man arbetar integrerat med både varuförsörjning och efterfrågan i fokus (The Partnering Group Nordic, 1996).

Det övergripande syftet med ECR är att skapa värde för konsumenter. Samarbetet kan delas in i fyra ECR-strategier. Den första avser varuförsörjningen, där målet är att förkorta ledtiderna, optimera lagernivåerna och minska kostnaderna. De övriga tre strategierna berör samarbetet på efterfrågesidan och går under benämningen Category Management (CM). Kärnan i CM är hur handelns kedjor och leverantörer integrerar strategier och affärsprocesser för att ge konsumenten ökat värde (Apéria, 2001).



Figur 3.4 Fyra ECR-strategier (The Partnering Group Nordic, 1996, s. 6)

ECR kan även beskrivas utifrån fem grundprinciper. Den första är ett konstant fokus på att erbjuda konsumenten värde; genom att skapa bättre produkter, bättre sortiment, bättre kvalitet, lägre kostnader genom hela värdekedjan samt genom att förenkla för konsumenten. Den andra principen är att ECR ska grunda sig på ett "win-win"-synsätt och drivas av engagerade ledare. En tredje princip är användningen av tillförlitlig information för att underbygga beslut vad beträffar marknadsföring, produktion och logistik. Den fjärde principen för ECR är att produkterna när de vandrar genom värdekedjan ska uppnå en maximal värdeökning. Den sista och femte principen är att effektiva mätinstrument ska användas för att utvärdera och belöna resultat (Apéria, 2001).

ECR kan bidra med många positiva aspekter för de företag som anammar konceptet. Företag kan bland annat få ökade marknadsandelar, bli mer lönsamma samt få minskad lagerhållning (Tosh, 1998). Nedan diskuteras närmare en av delarna i ECR, nämligen CM.

3.2.2 Vad är Category Management?

CM är en relativt ny samarbetsform. Den utvecklades i början av 90-talet och har sitt ursprung i USA (Kippenberger, 1997). Handel och leverantörer har de senaste åren i allt större utsträckning upptäckt betydelsen av CM. I en amerikansk studie, från år 2000, framkom att 75 procent av de tillfrågade leverantörsföretagen ansåg CM vara mycket viktigt. Detta resultat kan ses i relation till år 1994, då endast 61 procent av leverantörerna värderade CM som väldigt viktigt. Motsvarande undersökning av handlarna visade även den på ökning av CM:s betydelse, från 52 procent år 1994 till 84 procent år 2000 (Valkenburgh, 2000, s. 94).

Det finns en mängd olika definitioner för CM. Nedan presenteras två av dem, vilka ger en övergripande förståelse för vad CM innebär.

"Category Management är en affärsprocess där handel och leverantörer gemensamt hanterar kategorier som strategiska affärsenheter med målet att nå bättre lönsamhet genom att leverera värde till konsumenten" (The Partnering Group Nordic, 1996, s. 10).

“Category management is a management system which aim to reduce the distance from supplier to customer by defining and managing product categories, rather than individual brands, in an environment of enhanced mutual trust and co-operation between manufacturer and retailer” (Hutchins, 1997, s. 178).

En kategori kan, enligt Apéria (2001, s. 301), definieras enligt följande: *”En kategori är en distinkt, mätbar och hanterbar grupp av produkter/tjänster som ersätter och/eller kompletterar varandra i tillfredsställandet av konsumenternas behov”.*

CM är med andra ord ett sätt att hantera produkter som kategorier såväl som ett sätt att kundanpassa marknadsföring, i syfte att passa lokala konsumentbehov för att optimera lönsamheten för respektive kategori (Dussart, 1998). CM är i slutändan skapat för att på effektivast sätt resultera i största möjliga värde för konsumenter. Kategorier bör därför vara utvecklade utifrån konsumenters perspektiv (Singh, 1999).

CM är således ett komplext fenomen och är vidare utvecklad kring tre grundläggande antaganden. Det första antagandet innebär att konsumenter utgår från produktkategorier, snarare än specifika varumärken, när de gör sina inköpsval. Konsumenter kan i många situationer vara mer intresserade av att välja en kategori snarare än ett visst givet varumärke. Det huvudsakliga valet görs då på kategorinivå och varumärkesvalet består endast av att hitta lämplig produkt inom kategorin. Det andra antagandet innebär att CM förlitar sig på en attitydförändring mellan leverantör och dagligvaruhandel, där en så kallad ”win-win”-situation prioriteras. Då makten mellan leverantörer och dess kunder på senare tid skiftat fokus åt kundernas fördel, har detta skapat motsättningar mellan de båda parterna. CM ses här som ett verktyg till samarbete där målsättningen är att relationen mellan parterna grundar sig i ömsesidigt förtroende, full tillgång till information och fullständig öppenhet i förhandlingar. Det tredje och sista antagandet bygger på att CM bland annat även leder till högre lönsamhet för alla inblandade parter (Dussart, 1998).

CM handlar därav om att leverantörer och kunder samarbetar i syfte att skapa bästa tänkbara lösningar för konsumenter till lägre kostnad än vad skulle kunna uppnås utan en CM-relation. Därför kan ovanstående beskriven ”win-win”-situation utvecklas till att innefatta en ”win-win-win”-situation, där alla parter situation syftas till förbättring. Dessa helhetslösningar uppnås genom att både leverantörers och dagligvaruhandelns unika kompetens tillvaratas i en gemensam process. Meningen är att relationer ska uppstå mellan jämbördiga parter, vilka båda bidrar med kunskap och resurser. Det är dagligvaruhandeln som har det slutgiltiga kategoriansvaret och leverantören agerar som partner och har en rådgivande funktion (The Partnering Group, Nordic, 1996).

I en CM-relation bidrar alltså de båda parterna, leverantörer och dagligvaruhandeln, med olika kunskap i syfte att nå bästa möjliga resultat i samarbetet. Dagligvaruhandeln har kunskap om de olika kategoriernas säljvolym. Leverantörer bidrar till samarbetet genom att utveckla kategoriplaner. Dessa täcker alla produkter i en viss kategori, både leverantörens egna varumärken, EMV samt andra konkurrerande varumärken (Gruen & Shah, 2000). Dessutom har leverantörer stor kunskap om konsumenter i allmänhet och deras preferenser genom de ofta mycket omfattande konsumentundersökningar de utför. Genom att dela denna information bildas en god grund för en ömsesidig relation. Då informationsutbytet i många fall

kan vara av känslig art är det en viktig förutsättning att de olika parterna har tillit till varandra för att samarbetet ska fungera effektivt (Kippenberger, 1997).

Dussart (1998, s. 53) anser att: *"Undoubtedly, CM is nothing less than the translation of power acquisition by retailers, especially mass distributors, over manufacturers."* Författaren diskuterar dessutom att leverantörer, genom CM:s framfart, nu har till uppgift att se till hela produktkategoriens lönsamhet och inte enbart lönsamheten för deras egna varumärken. Författaren poängterar vidare att ovanstående resonemang: *"...leads us to believe that CM would be more a 'forced' rather than 'spontaneous' partnership, a pressure on the manufacturer's shoulders which may be perceived as the direct result of retailer predominance"* (Dussart, 1998, s. 54).

Singh (1999) diskuterar att en av de främsta förutsättningarna för företag att framgångsrikt lyckas med ett CM-samarbete är att de implementerar CM i företagets övergripande strategi. CM kräver därav engagemang från hela företaget, från högsta ledningen ut till företagets olika enheter.

3.2.2.1. Rollen som kategorikaptan

Rollen som kategorikaptan innebär att en leverantör får en mer betydande roll än övriga leverantörer. Det är de som ska driva kategorin inom vilken de arbetar. En kategorikaptan ska vidare tillsammans med kunden utarbeta en kategoriplan, som syftar i att öka lönsamheten för hela kategorin (Dalín et. al., 1998).

Denna leverantörsroll är endast passande då en stark leverantör befinner sig i en relation med en stark dagligvaruhandlare. Det finns emellertid gränser för vad typ av information de båda parterna delar med sig. Leverantörer är särskilt försiktiga med information som rör kostnader, ny teknologi och produktinnovation. Annars kan de riskera att kunden underminerar deras marginaler eller, ännu värre, kopierar leverantörens produktutveckling (Kippenberger, 1997).

3.2.3 Tre strategier inom Category Management

Som tidigare visat i figur 3.4 består ECR:s efterfrågesida (CM) av tre strategier vilka bygger på att leverantörer och dess kunder gemensamt skapar ett effektivt sortiment, effektiva kampanjer samt effektiva produktlanseringar. Vi kommer nedan att förklara dessa tre strategier närmare.

3.2.3.1 Sortiment

Den första efterfrågestrategin, effektivt sortiment, innebär att aktörerna tillsammans optimerar butiksytan. De utvecklar ett effektivt sortiment, genom att se till målgruppens önskemål och behov. Effektiviseringen leder däremot ofta till begränsningar i sortimentet. Detta får främst missgynnande konsekvenser för mindre leverantörer, vars produkter kan tvingas utgå. Målsättningen är att skapa tillfredsställande djup och bredd i utbudet samtidigt som produktiviteten i butiken optimeras. Genom ett transparent och ömsesidigt informationsflöde mellan samarbetspartnerna ökar chanserna till bättre sortimentsbeslut (Apéria, 2001).

3.2.3.2 Kampanjer

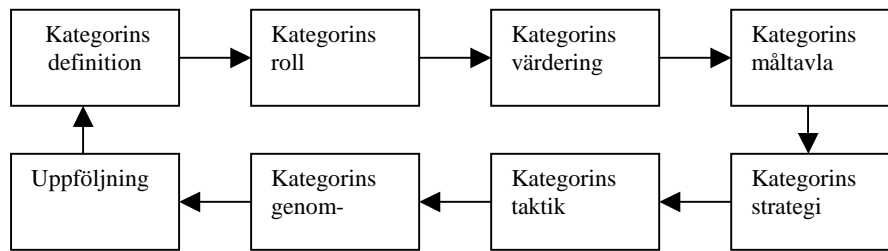
Den andra CM-strategin avser att genom samarbete förbättra marknadsföringen och göra den mindre ensidig, ineffektiv och kostnadskrävande (The Partnering Group Nordic, 1996). ”Denna strategi syftar till att omfokusera leverantörernas promotionaktiviteter från 'push'-aktiviteter mot kedjan till 'pull'-aktiviteter gentemot konsumenten” (Apéria, 2001, s. 2001). Som en skild aktör kan det vara svårt att genomföra större förändringar. Med stöd av teknologi och samarbete kan traditionella aktiviteter, såsom massutskick av kuponger och TV-reklam, kompletteras och till viss del ersättas av aktiviteter som är mer anpassade till varje enskild konsument.

3.2.3.3 Produktlanseringar

Effektiva produktlanseringar är den tredje CM-strategin. Det primära målet med denna strategi är förbättra leverantörers möjligheter att utveckla och lansera produkter. Samarbete kan öka chanserna att reducera antalet misslyckade produktintroduceringar och kostnader associerade med lansering. Det sekundära målet är att kunna reagera mer dynamiskt vid introducering av produkter genom att förbättra informationsstrukturen i värdekedjan (Bhulai, 2003). Genom att handeln medverkar i testning och utvärdering av nya produkter innan leverantörerna fullt ut lanserar dessa, ökar sannolikheten för att introduktionen ska bli lyckad (The Partnering Group Nordic, 1996).

3.2.4 Affärsprocessens åtta steg

Samarbetet inom CM sker i en strukturerad form; *affärsprocessen*. Nedanstående modell visar de åtta stegen i affärsprocessen. Denna modell är den mest förekommande när man talar om CM. Målet med processen är att de båda parterna ska skapa en gemensam marknadsplan för hur kategorin ska styras i kedjan (Apéria, 2001). I det första steget; *definition* kartläggs kategorin. Detta bör göras utifrån konsumentens perspektiv. Parterna bör därför initialt kartlägga hur konsumenten tänker och handlar. Steg två; *roll* innefattar hur viktig kategorin är för konsumenten, leverantören och handlare i jämförelse med andra kategorier. Kategorier kan spela olika roller i olika butiker, eftersom butiker har skiftande koncept och målgrupper. Av denna anledning bör resurser till kategorier fördelas utifrån den prioritering som rollerna anger. I det tredje steget; *värdering*, utreder parterna vad kategorin presterar, både i förhållande till sin potential och till sin roll. Parterna kartlägger tillsammans kategorins styrka och svagheter och vad det är som driver kategorin, exempelvis trender och köparprofiler. Steg fyra; *måltavla* innefattar de nyckeltal som driver kategorin mot övergripande mål, medan steg fem; *strategi* syftar till att skapa riktlinjer för hur marknadsföringen och varuförsörjningen ska utformas. I steg sex; *taktik* utformar parterna tillsammans konkreta handlingsplaner och åtgärder för kategorin, vilket i steg sju resulterar i *genomförande*. Sista momentet i processen är *uppföljning*, vilken har till syfte att åstadkomma ständiga förbättringar genom att utvärdera och finslipa kategoriplanen.

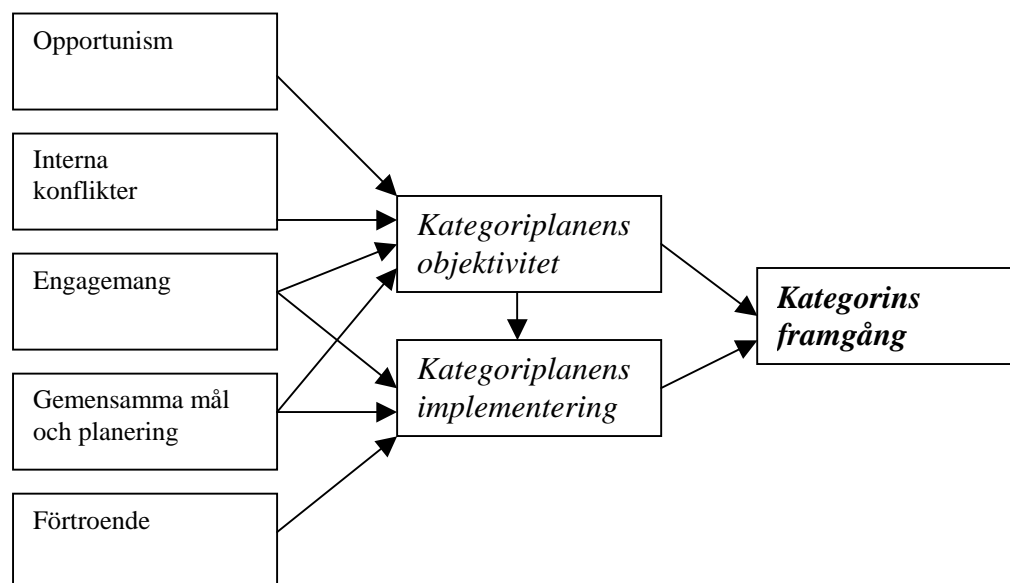


Figur 3.5 Affärsprocessens åtta steg (The Partnering Group Nordic, 1996, s. 17)

3.2.5 Category Management Performance Model

Gruen & Shah (2000 s. 488) definierar *Category Performance*, det vill säga kategorins framgång, enligt följande: "...the overall retail sales volume and profitability of the category relative to the same category at relevant comparative retailers".

Komponenterna i nedanstående modell är alla av stor betydelse för CM och dess framgång i relationen mellan dagligvaruhandlare och leverantörer.



Figur 3.6 Category Management Performance Model (Gruen & Shah, 2000, s. 488)

Det är av stor vikt för CM-relationens långsiktiga framgång att kategoriplanen utförs på ett objektivt sätt. För att detta ska ske är det viktigt att den inkluderar all tillgänglig information, så att planen på så vis erbjuder ett optimalt sortiment, prissättning etcetera ur konsumenters perspektiv. För leverantörer och dagligvaruhandlare innebär detta att en kategoriplan bör vara fri från parternas egna intressen vad gäller att favorisera de egna varumärkena (leverantörernas varumärken samt dagligvaruhandlarnas EMV). Kategoriplanen ska således i första hand beakta konsumenternas intressen, för att anses vara objektiv. Det finns emellertid flera fördelar för de inblandade parterna att anta ett objektivt förhållningssätt. Dagligvaruhandlare tjänar på en större kategorivolym och försäljningsökning.

Leverantörer drar fördel av en kategoriplan som bidrar till att kategorin växer då att deras varumärken förhoppningsvis får högre försäljning i takt med att kategorin växer (Gruen & Shah, 2000).

Implementeringen av kategoriplanen syftar till den slutgiltiga fasen i arbetet med kategoriplanens utformning, då produkterna i en viss kategori implementeras på butikshyllorna. Ofta är det leverantörernas egna kategoriteam som står för uppbyggnaden av butikshyllorna, då många dagligvaruhandlare mer eller mindre förväntar sig detta av dess leverantörer. Trots att kostnaden för detta är relativt hög för leverantörer, ser de ändå en möjlighet att försäkra sig om att kategoriplanen verkligen blir implementerad i butikerna såsom de tänkt sig (Gruen & Shah, 2000). Författarna kopplar implementering av en kategoriplan samman med dess objektivitet och utfall; ju högre grad av objektivitet desto högre grad av faktisk implementering av kategoriplaner.

3.2.5.1 Opportunism

Gruen & Shah (2000, s. 491) definierar opportunism enligt följande: *"...the degree to which the firm places its interests above the joint interests of the relationship"*. CM syftar till att leverantör och dagligvaruhandeln arbetar tätt tillsammans och ömsesidigt delar på information, resurser och kunskap. Detta resulterar i förbättrat utfall inom CM-samarbetet. Det finns emellertid risk för att opportunism kan uppstå vid CM-samarbeten. Ett konkret exempel på hur detta kan ta sig uttryck är då en part drar fördel av dess starka position inom en viss kategori på bekostnad av dess konkurrenter och samarbetspartner. Då en leverantör utarbetar och implementerar en kategoriplan hos en viss dagligvaruhandlare kan leverantören uppleva ett dilemma vad gäller deras rekommendationer till kund om vilka varumärken som bör prioriteras etcetera. Författarna har dragit slutsatsen att ju större en leverantörs opportunism är, desto lägre blir en kategoriplans objektivitet och därav också sämre utfall av kategoriplanens implementering (Gruen & Shah, 2000).

3.2.5.2 Interna konflikter

Ytterligare en faktor som påverkar en kategoriplans objektivitet och implementering, och därav också dess utfall, är interna konflikter som kan uppstå hos en kategorikaptan mellan dess kategoriteam och dess varumärkesansvariga. Gruen & Shah (2000, s. 490) definierar detta fenomen enligt följande: *"...the degree to which a firm's brand managers place pressure on their own firm's sales function during the category planning process to favour their firm's brands"*.

Enligt Gruen & Shah (2000) är det inte ovanligt att en kategoriplan bland annat kan innebära en rekommendation för dagligvaruhandlare att ta bort cirka 10-25 procent av produkter inom en viss kategori. Detta kan i slutändan innebära att leverantören, i sin roll som kategorikaptan, till och med kan rekommendera avlistning från butikshyllorna av leverantörens egna varumärken. Detta kan således ge upphov till interna konflikter hos leverantören, då olika funktioner inom företaget strävar efter olika mål. Varumärkesansvariga arbetar för att öka företagets egna produkters försäljningsvolym, medan kategoriansvariga eftersträvar en ökning av hela kategorin. Gruen & Shah (2000, s. 491) drar följande slutsats: *"The greater the level of brand management / sales conflict, the lower the degree of objectivity of category plans"*.

3.2.5.3 Engagemang

En annan faktor som påverkar en kategoriplan är i vilken grad leverantören investerar i resurser rörande CM, det vill säga hur väl CM genomsyrar hela företaget, från ledningen ner till de operativa funktionerna. För att detta ska lyckas krävs det att kategoriteamen får passande och tillräcklig träning om CM samt tillräckligt med resurser för att så effektivt som möjligt utforma och implementera kategoriplaner. Förutom att investera i resurser bör leverantören vara medveten om att de i en CM-relation ibland måste göra kortsiktiga uppoffringar för att på så sätt gynna de långsiktiga fördelarna för hela kategorin (Gruen & Shah, 2000).

Gruen & Shah (2000, s. 494) menar att; *"Supplier team resource commitment can be considered to be the input of resources (such as money and other materials) and personnel (with skills and effort) by partners into the category management partnership"*.

Johansson (2001, s. 13) menar att leverantör och handeln sällan ger relationen samma prioritet. *"In most cases it is obvious that the retailer is investing less, making less adaptations and being less dependent"*.

3.2.5.4 Gemensamma mål och planering

Det är viktigt att leverantör och kund etablerar gemensamma mål för att effektivt implementera CM. Detta kan bland annat innebära upprättandet av gemensam definition av CM och kategorins roll samt vilken information och vilka mätinstrument som kommer att användas i processen (Gruen & Shah, 2000). Ju mer de båda parterna i förväg har kommit överens om gemensamma mål med CM-samarbetet, desto objektivare blir kategoriplanen och desto större blir graden av dess implementering. Därav blir även kategoriplanens utförande effektivare (Gruen & Shah, 2000).

3.2.5.5 Förtroende

En av huvudfaktorerna som påverkar parternas attityder gentemot varandra är graden av förtroende som finns dem emellan i CM-relationen. Förtroendet gäller ofta inte enbart mellan parterna utan även förtroendet för CM-processen som sådan. Förtroende har av Gruen & Shah (2000, s. 492) definierats i detta fall enligt följande: *"...the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence"*. Författarna avslutar med att ju högre förtroende en dagligvaruhandlare har för en leverantör desto högre blir graden av kategoriplanens implementering i butikerna (Gruen & Shah, 2000).

3.3 Från teori till empiri

I detta kapitel har vi behandlat dels teorier beträffande relationer mellan kund och leverantör i partnerskap, men också teorier beträffande CM. I uppsatsens inledande kapitel har dessutom problemets bakgrund och EMV beskrivits. Efter att ha kartlagt det befintliga kunskapsläget inom valt ämne kan det fastställas att förankringen i sekundärt material, vad gäller kopplingen mellan CM-relationer på den svenska dagligvarumarknaden och EMV ur ett leverantörsperspektiv, är bristfällig. Med anledning av ovanstående resonemang kräver därav vår problemformulering vidare empirisk efterforskning.

4. EMPIRI

I detta kapitel redogör vi våra respondenters svar och tankar som framkommit under de kvalitativa studier vi genomfört. Då vi sammanställt respondenternas svar har vi använt oss av de två modeller som tidigare beskrivits i teorin; "Interaktiv modell för relationer mellan leverantör och kund" samt "Category Management Performance Model". Vi har ur modellerna valt ut nio faktorer (figur 2.2), vilka kan påverka CM-relationen mellan de båda parterna. Detta medför att följande kapitel är indelat i nio underrubriker. Se kapitel 2.4.1 för beskrivning av valda kategorier A-E. Den teoretiska referensramen tillsammans med empirin utgör en grund för den kommande analysen.

4.1 Samarbete

"Handelns EMV är konkurrenter som alla andra. Man får acceptera att de finns och försöka göra det bästa av situationen" (låg EMV; A).

Respondenten från företag A (låg EMV) anser att det är kunden som mer eller mindre dikterar villkoren i deras CM-relation idag. Han påpekar att: *"Det är kunden som sätter spelplanen och reglerna, 'if you can't beat them, join them'..."*. Samma respondent fortsätter att diskutera att de, som leverantörer, de senaste åren har sett en stor förändring på detta område jämfört med då EMV inte var etablerat på den svenska marknaden. Tidigare var det leverantören som satt på mycket information, teknisk utrustning och konsumentundersökningar etcetera. Denna kunskap fanns inte tidigare hos kunderna, enligt respondent A (låg EMV). Han menar vidare att denna situation nu till stor del har vänts till kundernas fördel, på grund av EMV:s ökning i dagligvaruhandeln.

Företag C (mellanhög EMV) anser inte att EMV påverkar ömsesidigheten i CM-samarbetet med deras kunder. Respondenten menar vidare att CM är ett objektivt arbete som ska utmynna i konsumentnytta. *"Vi vet att EMV finns och att kunderna vill ha dem. Det går inte att ha negativ inställning till EMV"* (mellanhög EMV; C). Till skillnad från företag C anser de flesta andra respondenter att ömsesidigheten påverkas av EMV.

Respondenten från företag A (låg EMV) diskuterar hur EMV har lett till en tuff konkurrens för leverantörer inom dagligvarubranchen. Han menar vidare att EMV medför att kunden många gånger framhäver deras egna produkter, EMV. Detta medför i sin tur bland annat att leverantörer, såsom företag A, får sämre hyllplacering i butik. *"Hos kunder som inte kommit lika långt med EMV ser vi inte detta som ett lika stort problem"* (låg EMV; A).

Även företag D (hög EMV) anser att ömsesidigheten mellan dem och dess kunder i vissa fall har förändrats på grund av EMV och att klimatet i vissa avseenden har blivit hårdare. Respondenten från företag D (hög EMV) påpekar emellertid även fördelarna

med CM. *"CM har stor betydelse för vår verksamhet och ett utvecklat samarbete ger effekt ute i handeln".*

Respondenten från företag B (låg EMV) anser också att samarbetet inte alltid är ömsesidigt, då kunden inte alla gånger är helt objektiv utan gärna främjar sina egna EMV-produkter. Han menar vidare att: *"Är du kategorikaptan måste du vara objektiv och ta ett ansvar för helheten, för hela sortimentet. Vi måste lägga av oss vår hatt innan vi träder in i samarbetet och detsamma gäller för kunden"*. Bristen i ett CM-samarbete är således, enligt respondent B, att kunden inte alla gånger är tillräckligt objektiv. Respondenten från företag C (mellan hög EMV) menar emellertid att kunden vet att de inte bör ta över en kategori totalt med sina EMV. I vissa fall har kunderna dragit tillbaka produkter när deras EMV-andel blivit alltför stor. Eftersom det är märkesvarorna som främst drar konsumenter till kategorin, påpekar respondenten från företag C att EMV endast ska finnas som ett komplement till de varugrupper som har starka varumärken.

4.2 Närhet

Vissa anser att en personlig relation med kunden är väldigt positiv då detta bland annat anses förenkla kommunikationen. Andra menar däremot att alltför nära relationer med kunden inte alls är gynnsamt vid förhandlingar. *"Jag tycker inte att man bör ha personliga och nära relationer med en kund vid CM-samarbete eftersom detta försvårar vid förhandlingar. Är relationen istället mer professionell är det lättare att vara tuffare och driva igenom de punkter som gynnar oss"* (låg EMV; A). Respondenten från företag E (hög EMV) anser inte heller att en nära relation med kunden är något att eftersträva. *"Historiskt sett har det väl varit viktigt men det är så lätt att sätta i system. Det är ett hårt och pressat klimat så man byter folk kontinuerligt. Annars kan man nog inte pressa lika hårt vid förhandlingar"* (hög EMV; E).

Vissa anser däremot att nära relationer med kunden vara något positivt som kunde gynna affärssamarbetet. *"En nära relation är givetvis viktig eftersom vi då känner att vi kan lita på kunden och vågar involvera dem ännu mer i våra planer. Men vi har givetvis båda två dolda agendor som vi inte visar för varandra"* (låg EMV; B). Denna respondent menar att de främst arbetar nära kunden vid lansering av nyheter. Detta beror till viss del på att det kan vara svårt att få in en ny produkt på marknaden. Han menar att kunden ofta utarbetat kriterier vad nya produkter ska tillföra marknaden och även vilka produkter som ska bort vid dess införande. Ett nära samarbete och relation med kunden anser respondent B därför kunna förenkla denna process vid införandet av nyheter. Respondenten anser att avståndet mellan dem och kunden eventuellt kunnat minska om de både levererat de egna märkesvarorna samt tillverkat EMV. Han menar vidare att handeln många gånger byter folk som ett strategiskt drag för att de inte ska skapa alltför nära relationer med leverantören. *"De använder sig av denna strategi då den medför att de kan vara tuffa vid förhandlingar utan att relationen medför begränsningar"* (låg EMV; B).

Även respondenten från företag C (mellan hög EMV) anser att det är viktigt att ha en nära relation med kunderna. *"Det är många gånger mycket värdefullt att ha en nära och personlig relation, byggd på affärsmässiga grunder, med kunden. Detta är tyvärr en färskvara då samarbetspartners hos kunden byts ut med jämna mellanrum"*. Denna

respondent menar vidare att EMV inte påverkat närheten i relationen mellan dem och kunden i en negativ riktning. Han menar att det är kunskap och utbildning om EMV som krävs för att hantera den ökande konkurrensen från dessa varor och att de har denna form av kunskap. *"När kunden beslutat sig för att satsa på EMV så är det bara att acceptera och samarbeta. Vi kan inte sätta oss emot"* (mellanhög EMV; C).

Öppenhet parterna emellan beror många gånger på hur nära relationen dem emellan är. Trots att respondenterna till viss del har skilda uppfattningar om betydelsen av personliga relationer så visar på en betydligt mer samstämmig uppfattning om öppenhetens betydelse i en CM-relation. *"För ett lyckat CM-samarbete är öppenhet en mycket viktig ingrediens samt att leverantören agerar neutralt och trovärdigt gentemot kunden* (låg EMV; A). Respondenten från företag D (hög EMV) för ett liknande resonemang och menar att det är viktigt med relationer som genomsyras av öppenhet och delgivande.

Trots att öppenhet anses vara en viktig faktor i ett CM-samarbete ger flera av våra respondenter antydningar på problem som kan påverka graden av öppenhet. De menar även att öppenheten skiljer sig åt från kund till kund. *"Vad gäller graden av öppenhet mellan olika kunder ser vi en stor skillnad från kund till kund. Med en del kunder har vi väldigt öppna relationer med. Det beror mycket på vad som är viktigt för kunden. Båda parter strävar efter en gemensam plattform, gemensamma målsättningar samt gemensamma nyckeltal för CM. Det är leverantören som till 90 procent driver CM, men i slutändan är det inte minst kunden som drar vinning av det"* (låg EMV; A).

Respondent A menar vidare att svenskar generellt är mer öppna i relationen med kunder än i övriga Europa. Detta tror han beror på att EMV är mycket större i Europa och att hotet från EMV inte är lika stort i Sverige än det är i andra länder. *"Detta underlättar väsentligt då det gäller öppenhet i vår relation med kunderna"* (låg EMV; A). *"EMV har helt klart satt sina spår. Det är inte som förr och vi är inte lika öppna som då utan mer återhållsamma. Vi diskuterar inte våra planer på nyheter och vilka trender som råder på samma sätt som vi gjorde tidigare. Kunderna berättar inte sina EMV-planer för oss, utan vi får bara en generell bild av deras uppfattning om EMV i stort"* (hög EMV; E).

Flera av respondenterna anser att de inte vill delge kunderna alltför mycket då rädslan för plagiering finns. *"Vad gäller öppenhet vid lansering av nya produkter, eller nya varianter av produkter, så kan vi indirekt anta att kunden kommer att släppa EMV i samma kategori som vår nylansering om kund säger att de tycker det är ett intressant område vi ska lansera en produkt i"* (mellanhög EMV; C). Denna respondent menar därför att graden av öppenhet kan påverka hur snabbt som kunden eventuellt kommer ut med en EMV för den specifika produkten.

Respondenten från företag E (hög EMV) menar att de tidigare var betydligt mer öppna med att delge kunderna information om nyheter och planer. De kunde "lobba" ett helt år innan en nyhet släpptes. *"Det gör vi inte idag då det säkerligen medfört att kunden hade tagit vår lösning. Vi ger därför ut information om nylanseringar så sent vi kan. Det vill säga 10-12 veckor innan, då måste våra kunder få veta om vi ska få komma ut med nyheter. Vi kan inte konkurrera om pris så istället måste vi vara innovativa och komma ut med nyheter. Men visst är det svårt att skydda våra nyheter"* (hög EMV; E). Respondent A (låg EMV) har en liknande uppfattning om hur öppen det går att vara vid ett CM-samarbete. *"EMV tar en större kaka och det är klart att det finns en stor rädsla för kopiering. Det är klart att man försöker att vara*

så öppen som möjligt, men en stor rädsla finns och då särskilt vid nylanseringar. Kategorin är generellt lätt att kopiera och därför är EMV en stor fara” (låg EMV, A).

Generellt menar respondenterna att de sällan vet när kunden ska släppa en ny EMV. De menar att kunderna inte är särskilt öppna med den typen av information. *”Vi får veta väldigt sent att kund ska släppa EMV. Många gånger samma dag som den kommer ut i butik” (Låg EMV; B).* Respondenten från företag E (hög EMV) menar att den relation de har med kunden spelar en stor roll i när det gäller tidpunkten då de får reda på EMV-lanseringar. *”Vissa kunder har upptäckt att de tjänar på att berätta” (hög EMV; E).*

4.3 Makt och beroende

Alla respondenter beskriver hur kundernas påtryckningar blivit allt hårdare de senaste åren och att de pressar deras marginaler. Däremot upplever inte alla respondenter hotet att bli bortplockade från hyllorna som lika stort. Erfarenheterna skilde sig således åt. Respondent C (mellanhög EMV) uttrycker det på följande sätt: *”...de senaste åren har kundernas krav klart blivit allt tuffare. Vi är mycket beroende av att ha bra relationer med våra kunder, och det tycker jag att vi har... Jag har aldrig känt att våra produkter i denna kategori varit hotade att bli avlistade, men visst har det varit många tuffa förhandlingar” (mellanhög EMV; C).* Respondent C beskriver vidare hur en hög andel EMV är förödande. Generellt tycker respondenten att handeln förstår att de måste ha marginaler för att driva forskning och utveckling framåt *”...men vissa har tyvärr kortsiktiga mål och försöker endast att driva ner våra priser” (mellanhög EMV; C).*

Respondenten från företag A (låg EMV) upplever större maktpåtryckningar. *”Våra kunder kan pressa oss otroligt hårt. En förhandlingskonflikt ledde till att en kund tog bort hela vårt sortiment inom kategorin under fyra månader. Konflikten löstes efter intensiva diskussioner /.../ vi fick kompromissa och vi fick göra något mer uppoffringar. Kanske 60-40” (låg EMV; A).* Respondent A beskriver hur de är mer beroende av sina kunder än tvärtom och att kunderna kan pressa priser så mycket att deras marginaler hamnar i farozonen. *”Deras insyn i vad det kostar att producera gör att handeln har ett övertag vid förhandlingar. Insynen har ökat i och med att de börjat producera själva. Handlarna pressar oss på exklusivitet på lanseringar aktivitetsbidrag, längre kredittid och slutligen en annan typ av supply chain, vilket innebär att de kräver både mer frekventa leveranser och effektivare fakturahantering” (låg EMV; A).* Respondent A uttryckte följande: *”Makt- och beroendeförhållandet påverkas i högsta grad av EMV”.*

Respondent B (Låg EMV) beskriver hur de fått öka kundförmåner och sänka priser, uppskattningsvis med 10 procent. En kund tog under en tid bort 25 procent av deras produkter inom kategorin på grund av att kunden ville få lägre priser från dem. *”...men vi gav oss inte. Det minskade utbudet innebar att kunden tappade andelar på marknaden. Konsumenter gick nämligen till en butik andra sidan gatan som hade våra produkter” (låg EMV; B).*

Respondent E (hög EMV) svarar för en kategori med hög andel EMV och menar även de att nu upplever ett betydligt tuffare förhandlingsklimat än tidigare. *”Kunderna vet*

nog att de klämt ut oss leverantörer på alla rabatter, nu är det istället marknadspengar de är ute efter. De försöker hela tiden hitta nya sätt att ta pengar från oss. Störst problem har vi på de produkter där vi inte är marknadsledare. De kräver lägre priser, leveransvillkor, rabattpengar, generösare bonusavtal". Trots detta menar respondent E att det är "hyfsat lugnt" så länge man är marknadsledare. Respondent E tycker generellt att de känner sig välkomna hos sina kunder, vilket de härleder till att de utpekats till kategorikaptan. De påtalar ofta för kunden hur kategorin fungerar.

Driver man kategorin framåt lyssnar kunden och då har man också en rimlig chans menar respondent E (hög EMV). Trots att andelen EMV är väldigt hög har företag E inte drabbats så mycket som man skulle kunna tänka sig. EMV har tagit "kakan" först från mindre konkurrenter. Men vad morgondagen innebär är svårt att veta menar respondenten, eftersom deras kunder inte förmedlar vad de har för målsättning med EMV för varje enskild kategori.

Trots att EMV-andelen inom kategorin är väldigt hög tycker respondent E (hög EMV) på sätt och vis att de har ett visst övertag. *"Det är vi som driver kategorin eftersom det är vi som har kunskapen, så på så sätt har vi visst övertag. Men, vi är ändå i beroendeställning... det är ju kunden som har makten och om vi inte lyckas driva kategorin framåt så frågar bara kunden någon annan leverantör. Vi har helt enkelt inte råd att stå utanför /.../ Initialt i samarbetet är kunden mer beroende av oss och vår kunskap än vi av dem. Men med tiden får kunden mer kunskap och beroendet ändras"* (hög EMV; E).

Respondent D (hög EMV) anser att de anpassat samarbetet efter den rådande situation och syftar då till den ökande EMV-andelen. Respondent D menar vidare att det med anledning av den ökande EMV inte är lika lätt som tidigare att få ett ok till ett projekt och att det vidare krävs betydligt mer förberedelser nu än tidigare. *"Nu är vi mer pålästa, gör grundliga tester och evalueringar av olika idéer innan vi presenterar dem. Vi måste överbevisa handeln att vi kan hjälpa till och driva kategorin gång på gång"* (hög EMV; D).

Respondent E beskriver vidare hur EMV slår hårdast mot deras basvaror och att de måste försöka att anpassa sig och komma närmare EMV på de varor där EMV och deras produkter är jämförbara. *"För oss som är marknadsledare är frågan om vi klarar av att vara 30 procent dyrare än EMV"* (hög EMV; E).

Respondent A (låg EMV) ger uttryck för att deras kunder utnyttjar sin maktställning: *"CM är menat att vara neutralt för båda parterna men det leder till en intressekonflikt då handel gynnar sina egna produkter. Våra kunder är alltid mycket snabba med att placera ut sina produkter på bästa plats i hyllan. Detta kan rasera kategoriarbetet vi gjort, planogram, vi har gjort under en längre tid".* Av denna anledning är respondent A mycket skeptisk till hur det fungerar mellan dem och menar vidare att handeln inte är mogen för ett CM-samarbete, vad gäller till exempel planogram ute i butiker. Respondent A tror däremot att situationen kommer att förbättras på sikt då handeln får ökad erfarenhet av CM och då EMV-marknaden blivit mer mättad. Inom kategorin te beräknar respondent A att EMV kommer att vara mättat inom två år.

Respondent C har bättre erfarenheter av CM: *"Min erfarenhet är att CM innebär glädje och nytta för både oss och kunden. På lång sikt ger samarbetet möjlighet till*

att dra ner kostnader” (mellanhög EMV; C). *”För mindre leverantörer kan CM säkerligen vara påtvingat eller rättare sagt att de inte har någon möjlighet att välja, men inte för oss som är marknadsledare /.../ dessutom har vi 70 procent av marknaden inom kategorin”* (mellanhög EMV; C).

Respondent A däremot menar att CM till viss del är en tvingande arbetsform. *”Vi har själva försatt oss i denna situation då tidigare vinster legat på leverantörssidan och butiken var tidigare ett nödvändigt ont. Nu har handeln insett att de kan vara en del av maktspelet och därför finns EMV. Det är bäst för den starka, för 3:an och 4:an ser det värre ut. Men även för oss är det svårt att säga hur utvecklingen inom kategorin kommer att ser ut då EMV är låg i dagsläget”* (låg EMV; A).

Precis som respondent A (låg EMV) anser respondent C (mellanhög EMV) implementeringen av CM vara en särskilt svår del. Central nivå har dock aldrig varit ett problem för företaget som representerar saft. Eventuella konflikter löses genom att företag C lägger fram fakta och visar på hur exempelvis ett planogram bäst borde se ut. Företagets erfarenheter är att det varit svårast att implementera CM i mindre centraliserade organisationer. *”ICA är inte centraliserade på samma sätt som Coop och handlarna gör därför lite som de vill. Jag tror att bristen ligger i att handlarna inte har tillräcklig kunskap och utbildning om CM”* (mellanhög EMV; C).

Respondent B (låg EMV) upplever, till skillnad från respondent A (låg EMV), inte att kundernas EMV i dagsläget raserar deras kategoriarbete. *”Jag anser att våra kunder främst är kunder och inte konkurrenter då kunderna fortfarande har så låg andel EMV. Visst får EMV oftast oförtjänt mycket plats, men EMV ligger fortfarande så pass lågt att vi fortfarande får valuta för pengarna vid CM-satsningar. Jag menar att de satsningar vi gör inte särskilt raseras av att kunden plockar in sina EMV på hyllan. Men om en tre, fyra år så kommer det säkerligen se annorlunda ut”* (låg EMV; B).

Respondenten från företag B (låg EMV) berättar vidare att de redan fått indikationer på att kunderna inom en snar framtid kommer att bestämma hur produkterna ska ligga i butik. *”Det är lite synd med tanke på att vi är fortfarande de som har bäst kunskap om hur produkter ska vara placerade i butik för att sälja bäst. Kunderna vill alltmer ta kontrollen”* (låg EMV; B).

Respondenter från kategorier med både låg och hög EMV ger uttryck för att kundernas EMV får mer utrymme än de borde få. *”EMV får oftast en för stor andel av plats i hyllan. En andel som inte motsvarar försäljning och marknadsandelar. En risk är dock att ifall EMV dominerar fullt ut kan konsumenten inte hitta det varumärke han söker, vilket i sin tur kan innebära att balansen i kategorin kan rubbas med sjunkande försäljning som resultat. Kunden borde bromsa sin framfart av EMV och istället inse vad som är bäst för kategorin som helhet”* (hög EMV; D).

”Ett exempel då en kunds placering av EMV ledde till konflikt var då vi ville bygga avdelningen utifrån olika segment. Kunden köpte hela resonemanget, det vill säga tills de såg att deras EMV blev placerad där den blev. Då ansåg de helt plötsligt att det inte alls var någon bra lösning. Detta utmynnade i en förhandlingssituation och konflikten löstes slutligen genom att vi fick lämna in ett antal nya förslag till kunden, vilka gjorde minst skada för vår CM-relation. Slutligen fick kundens EMV i detta exempel en bättre placering än vad som ursprungligen var tänkt. Det vill säga den

hamnade högre upp i avdelningen i ett segment där den egentligen inte hörde hemma” (låg EMV; A).

Särskilt respondent A (låg EMV) betonar vikten av att bemöta kunden i fall som ovan. *”I slutänden kan man dock förhoppningsvis ändå dra fördel av situationen. Om jag ger lite denna gång, får jag tillbaka lite nästa gång”* .

Respondent A (låg EMV) menar att deras CM-relationer och därmed också deras maktställning skiljer sig åt mellan kunder. *”Med vissa kunder får vi ge betydligt mer än vad vi får tillbaka. Detta har oftast med kundens storlek att göra. Även då kunden har ett stort antal EMV i sitt sortiment spelar roll. Fler och större EMV stärker kundens ställning i deras relation med oss. Vissa av våra kunder ser vi som potentiellt mycket stora hot trots att andelen EMV i dagsläget är låg. När väl våra kunder bestämt sig för att ha EMV i en kategori så går det oftast snabbt”* (låg EMV; A).

Även respondent D (hög EMV) menar att CM-relationer ser olika ut hos olika kunder och härleder detta till bland annat: *”...parallella sortimentsförhandlingar som på grund av förhandlingsoenigheter kan innebära förseningar av CM projekt. Sådant påverkar självklart relationen och den ställningen man har hos olika kunder”*. Respondent D menar ändå att det överlag är en positiv anda hos samtliga kunder.

Både respondent B och D (låg respektive hög EMV) ger uttryck för att man som marknadsledare har många fördelar i en CM-relation. Konkurrenterna kan känna sig åsidosatta i vissa lägen och genom konkurrenternas påtryckningar hos kunden kan CM-samarbeten förändras. *”Kritiken är oftast obefogad av konkurrenterna men är resultatet av en frustration av det inte är de som drivit kategorin. Ibland är det tvärtom”* (hög EMV, D).

Samtidigt ger respondent D (hög EMV) uttryck för att de trots sin marknadsledande position ändå kan betraktas som underlägsna. *”Sviken är man alltid /.../ Som leverantör är man underlägsen kedjorna. Även om vi är stora omsättningsmässigt globalt så står till exempel ICA för 50 procent av vår omsättning, medan vi i Sverige står för 1 procent av deras omsättning”* (hög EMV; D).

4.4 Förväntningar

Vad gäller en framtida utveckling av EMV har respondenterna lite olika åsikter. Respondenten från företag B (låg EMV) menar att organisationen definitivt inte kommer att se ut som idag om cirka tre till fem år. *”Om fem år, vem vet...kunden kanske inte längre har någon nytta av oss då de kan allt om CM”* (låg EMV; B). Respondenten från företag E (hög EMV) konstaterar att de inte vet hur utvecklingen ter sig, men att de kommer att ha några tuffa år framför sig. Respondenten från företag D (hög EMV) anser att CM kommer att få en otroligt stor betydelse för både dem själva och andra leverantörer inom dagligvaruhandeln i framtiden. Detta beror på att säljkåren har fått mindre möjlighet att påverka samt att leverantörer numera slåss om hyllmeter, istället för som tidigare kampanjplatser vilket gav tillfällig merförsäljning. Detta innebär, enligt respondenten från företag D, att det är viktigt att ha ett bra CM-samarbete med kunden för att på så sätt få bra plats på butikshyllorna. Han menar vidare att: *”Vi ser ljusst på den framtida utvecklingen av CM. Vi som leverantörer sitter på mycket kunskap som kunden inte har. EMV är inte direkt känt*

för att driva marknaden framåt såsom välkända varumärken gör”(hög EMV; D). Respondent E (hög EMV) anser att de framöver kommer att ha en mer restriktiv inställning till kunderna med tanke på att dessa lanserar mer och mer EMV. ”Jag tror att vi i framtiden kommer att vara ännu mer restriktiva med att lämna ut information om exempelvis nyheter till våra kunder” (hög EMV; E).

Även respondent E (hög EMV) för ett liknande resonemang som respondent D ovan diskuterar: ”Idag eftersträvar vi ett långsiktigt samarbete där vi gemensamt driver kategorin mot bättre lönsamhet, funktionalitet och framtidstänkande. Tidigare strävade vi främst efter att få bra kampanjplatser, vilket egentligen bara gav merförsäljning” (hög EMV; E).

Respondenten från företag A (låg EMV) anser att CM i grund och botten är bra då målet med CM är att kategorin växer, vilket är fördelaktigt för stora leverantörer. ”Om man är med i CM-processen har man möjlighet att påverka” (låg EMV; A). Han påpekar dock att CM ännu inte är fullt utvecklat vad gäller implementering på butiksnivå. ”Då kunden inför EMV kan planeringen med planogram etcetera snabbt raseras”. Respondenten anser därför att det i dagsläget är bättre att satsa mer på en annan komponent i ECR, nämligen logistiken, då den möjliggör ett bra flöde ut till konsumenten. ”Jag ser en utveckling mot ett integrerat datasystem med våra kunder och ett ökat informationsutbyte som förbättrar logistiken mellan oss och kunden” (låg EMV; A). Om cirka två till tre år, när EMV-marknaden väntas till viss del vara mättad inom tecknet, anser respondenten från företag A emellertid att det kan vara intressant att gå in med större CM-satsningar.

”Det gäller att vara positiv och se möjligheterna, att göra det bästa av situationen” (mellanhög EMV; C). Detta är något som även respondent från företag B (låg EMV) instämmer i.

Respondenten C (mellanhög EMV) diskuterar att kunderna förväntar sig att leverantörer kan mer om CM och att de därav många gånger får lägga ner stora investeringar i utbildning etcetera för att leva upp till kundernas förväntningar. Däremot förväntar sig företag C att även kunden lägger ner arbete på samarbetet och att leverantörer får ta del av statistik samt vilken roll som kategorin spelar i det totala sortimentet.

Respondenten från företag B (låg EMV) diskuterar att de inte främst gick in i CM-samarbeten med kunder för att vara dem till lags, utan för att öka företagets vinst samt för att få bort trean och fyran från marknaden. Dessutom har de genom samarbetet fått möjlighet att visa kunder hur de genom att rationalisera sitt sortiment och plocka bort produkter som inte säljer bra kan tjäna mer pengar. Respondent C (mellanhög EMV) däremot uttrycker det på följande sätt: ”Det fina med CM-samarbeten är att man ser till såväl EMV:s roll som märkesvarors roll samt treans och fyrans roll i butik” (mellanhög EMV; C). Kategorins betydelse har, enligt respondenten från företag B (låg EMV), ökat de senaste åren då nya och spännande sorter kommer ut på marknaden.

Respondenten från företag A (låg EMV) menar att de strävar efter, och tror på, en ”win-win”-situation som båda parter tjänar på. Trots att många av företagets kunder idag samtidigt är konkurrenter, på grund av EMV, ser företag B (låg EMV) dem ändå främst som samarbetspartners. Respondenten framhåller att detta kanske kan bero på att EMV fortfarande är mycket mindre i Sverige än i övriga Europa. Även

respondenterna från företag E (hög EMV) och D (hög EMV) håller med respondenten från företag A, vad gäller att skapa en "win-win"-situation. *"Ja, målsättningen är ju att skapa en 'win-win'-situation och därigenom driva en hel kategori framåt. Genererar inte CM-samarbetet till detta så är det ett misslyckande"* (hög EMV; D).

4.5 Opportunism

Alla respondenter från de fem företag som vi var i kontakt med anser att det inte går att sätta sina egna intressen framför de gemensamma vid ett CM-samarbete. De menar att CM bygger på ömsesidighet och att de som leverantörer inte kan främja sina egna produkter. *"Det går inte att bara se till sin egen vinning vid ett CM-samarbete. Objektivitet är det viktigaste i kategoriarbetet"* (mellanhög EMV; C). *"Ser man på ett opportunistiskt sätt på CM finns risken att man bygger ett sortiment som inte är effektivt. Den som förlorar på det är den största leverantören, ja och kunden också för då går konsumenten till en annan kedja. Det blir bara en kort vinning om vi inte skulle sätta CM och de gemensamma värdena i fokus"* (hög EMV; E).

Huruvida handeln i sin tur arbetar vid CM och då främst hur deras EMV behandlas har våra respondenter desto mer att uttala sig om. *"Vad gäller sortimentfrågor så upplever jag att kunderna i CM-samarbetet är mer toleranta med dåligt säljande EMV produkter än traditionella leverantörs produkter. En dåligt säljande EMV kan finnas kvar i butikens/kedjans hyllor av politiska skäl"* (hög EMV; D). *"Ett exempel på att CM inte alltid fungerar är att storsäljare generellt sett får mindre utrymme till gagn för mindre produkter, såsom EMV. Detta har vi många gånger sett vad gäller tesortimentet. Storsäljaren tar slut på hyllan först, vilket i sin tur ställer till med problem för kunderna då konsumenterna efterfrågar marknadsledaren"* (låg EMV; A).

Respondenten från företag B (låg EMV) menar att de inte märkt av några särskilda problem med att kunden ser till sina egna behov framför de gemensamma i CM-samarbetet. Han menar att det är främst mindre leverantörer som kan missgynnas och inte större företag som deras. När det gäller färska produkter, såsom bröd, är det svårare att tillverka EMV. I ett fall, menar han, påverkades emellertid en av företagets produkter som var storsäljare inom sin kategori, med 80 procent av marknaden, då kunden började producera EMV. Detta medförde att produkten därefter endast fick 45 procent av marknaden. *"Detta känns såklart och medför att vi får koncentrera oss på andra produkter då vi inte ser någon framtid för den produkten."* (låg EMV; B). Respondenten menar att ovannämnda exempel till viss del kan visa på hur handeln sätter sina egna intressen framför de gemensamma vid ett CM-samarbete.

"Jag ser handelns EMV som vilken konkurrent som helst. Dock spelar vi inte riktigt på samma villkor. En kund uteslöt exempelvis vårt varumärke under en viss tid, fyra månader, då vi inte fick leverera denna produkt till kunden. Anledningen till att kunden i detta fall såg till sitt eget intresse, framför de gemensamma, berodde på att vi inte kom överens om ett avtal rörande rabatter. Efter detta blev CM-relationen bra igen och vi möttes på halva vägen. Utfallet var cirka 60-40, där givetvis kunden på grund av sin maktställning fick igenom mer som de ville" (låg EMV; A). Kundens styrka, menar respondent A, medför att de kan se till sina egna intressen framför de gemensamma utan att det medför några problem för dem (låg EMV; A).

Respondenten från det företag som producerar saft (mellanhög EMV; C) menar att det är viktigt att i ett tidigt skede utarbeta och bestämma vilka regler som ska gälla för CM-samarbetet för att på så sätt undvika att kunden sätter sina egna intressen framför de gemensamma. Även tidsplaner och hur mycket resurser som respektive part ska bidra med är viktigt att besluta från början. Det viktigaste, menar vår respondent, är att följa upp affärsprocessens åtta steg för CM för att lyckas och att undvika att den ena parten ser till sina egna intressen framför de gemensamma.

4.6 Interna konflikter

Vad gäller risken för interna konflikter på grund av CM-samarbete med deras kunder menar respondent D (hög EMV) att det kan vara svårt att balansera eventuella olika målsättningar inom företaget, då varumärkesansvariga arbetar med att öka företagets egna produkter och försäljningsvolym, medan kategoriansvariga arbetar för att öka hela kategorin på marknaden. *”Kategorin ska ju öka genom ett CM-samarbete men vi som leverantör ska ju genom att sälja mer av våra varor stå för den ökningen i största möjliga mån”* (hög EMV; D).

Även respondent C (mellanhög EMV) inser risken med att personer med olika ansvarsområden inom företaget kan ha olika prioriteringar. Han menar att: *”Det är viktigt med internt säljande av den högre skolan, att strukturera personer internt så att de strävar åt samma håll”*. Respondent C resonerar vidare att produktchefer idag alltmer inser att CM är ett värdefullt instrument, men fortfarande krävs det några års arbete innan CM sätter sig internt. Respondent C poängterar vikten av ett bra stöd från ledningen gällande CM-samarbeten och att det i dagsläget fungerar bra, men tror att det kan behövas ännu mer stöd från ledningen och kunskap i framtiden.

Respondenterna från företag E (hög EMV) och A (låg EMV) är också medvetna om riskerna, men anser inte att interna konflikter är ett problem på deras företag i dagsläget. *”Jag tycker att vårt sätt att arbeta med CM väl genomsyrar hela företaget. Vi säkerställer att vi jobbar mot samma mål. CM är inte en enskild funktion hos oss utan finns mer eller mindre i företagets olika delar. Jag tror därför inte att CM och EMV är en anledning till interna konflikter”* (hög EMV; E). Respondent A menar att interna konflikter skulle kunna uppstå mellan kategoriansvarig och produktansvarig om de började tillverka EMV. *”Endast i undantagsfall och med en stark anledning skulle vi börja producera EMV, då detta utan tvekan skapar starka interna konflikter”* (låg EMV; A).

Ett CM-samarbete innebär bland annat att leverantören bör plocka bort de produkter som säljer sämst i kategorin och istället satsa på de produkter som säljer bra. *”Vi har hittills aldrig plockat bort någon av våra egna produkter. Hade vi tagit bort något som vi själva producerar så hade givetvis produktansvarige haft åsikter om detta”* (låg EMV; A).

Respondenten från företag B (låg EMV) anser att de inte har haft några interna konflikter angående CM och EMV. Han medger emellertid att EMV kan påverka internt. Det viktigaste är att se till helheten. Två till tre av företag B:s produkter har plockats bort vid CM-samarbetet, men det har endast rört sig om mindre kvantiteter.

4.7 Engagemang

Respondenten från företag A (låg EMV) anser att graden av EMV påverkar hur mycket de satsar på CM-samarbetet. Han menar vidare att: *”Det skulle kunna vara så att kunden tycker att vi bör satsa på att öka vår förståelse för CM och att vi för att inte förlora vår position hos kunden satsar på just detta. Jag tror väl att detta i och för sig mer gäller för mindre leverantörer”*. Generellt investerar företag A mycket i kurser i CM. *”Vi blir mer kunniga inom CM och har alltmer insett att det är bättre att kapa egna svansar, olönsamma produkter, innan kunden gör det. Det är proffsigt att ta bort svaga produkter”* (låg EMV; A).

Respondent A (låg EMV) diskuterar vidare att det är de som leverantörer som investerar mest i CM-samarbetet med kunderna och att det ibland känns som om de blir utnyttjade, då de gjort kostnadskrävande ombyggnader av butikshyllor i enlighet med deras planogram och haft ett långt planeringsarbete. När kunderna lanserar EMV utan deras vetskap raderas allt företaget gjort, då kunden ofta favoriserar de egna produkterna på butikshyllorna. Detta leder till, i fall som dessa, att företaget lagt ut tid och resurser i onödan, vilket gör att de känner sig svikna av kunden. Därför menar respondent A att CM-samarbetet i dagsläget inte fungerar optimalt. *”Tills dess att EMV blivit mättat på marknaden anser vi inte att det är värt att lägga ner för mycket resurser på CM, det är då bättre att ligga lågt och avvakta”* (låg EMV; A). På frågan om den ökande andelen EMV påverkar graden av investering svarar respondent D (hög EMV) följande: *”När marknadsandelarna sjunker, satsar man mer på CM”*.

Både respondenten från företag B (låg EMV) och respondenten från företag D (hög EMV) medger att de satsar mycket på CM genom internutbildning, vilket genomsyrar hela företagen. Respondenten från företag D anser att: *”Jag tycker även att vi har ett bra internt stöd för CM-projekt, det är högt prioriterat och genomsyrar hela företaget”*. Respondenten från företag C (mellanhög EMV) påpekar att: *”Emotionellt så investerar vi och kunden lika mycket i CM-samarbetet. I praktiken däremot är det dock vi som drar det tyngsta lasset och lägger ner mest resurser”*.

Respondenten från företag B (låg EMV) menar att de främst investerar på central nivå med kunderna, för att de sen i sin tur ska implementera detta i butik. Här ligger svårigheten i att det som bestäms på central nivå inte alltid efterföljs i butik. *”Vi vågar dock inte stå utanför ett CM-samarbete trots att vi inte alltid får lika mycket tillbaka. Skulle vi stå utanför har vi en liten möjlighet att påverka”* (låg EMV; B).

Respondenten från företag E (hög EMV) diskuterar att de gör få stora satsningar på CM, då kundernas ”commitment” är dåligt vad gäller implementering av CM, som är av största vikt för att få relationen långsiktigt att fungera. *”CM är en teori som genererar något först när det omsätts i praktiken, där olika kompetenser krävs i olika implementeringsstadier. Detta kan vara ett problem och därför är det oerhört viktigt att involvera kunder redan i CM:s första stadie”* (låg EMV; A).

”De byter ut personer hela tiden, så ofta att när det är tid för implementering har någon annan tagit över och vi är tillbaka på ruta ett” (hög EMV; E). Företag E väljer istället ut vissa bitar av CM som de satsar på, såsom allokering av produkter. *”Våra kunder klarar helt enkelt inte av stora CM-samarbeten fullt ut. Det blir för mycket för dem och därför fokuserar vi på plats, bara en av de fyra P:na, för att göra det mer greppbart”* (hög EMV; E). Hur mycket företaget investerar beror på kunden. I vissa

CM-projekt delar de helt på kostnaderna. *”Numera går vi inte in i CM-projekt där vi får dra det tyngsta lasset. Det är ok att lägga mycket pengar bara vi vet att satsningen också blir implementerad i slutändan”* (hög EMV; E).

Respondenten från företag C (mellanhög EMV) anser slutligen att den tid och resurser som de sätter in i ett CM-samarbete till stor del beror på hur stor kategorin är. *”Arbetet med CM är detsamma oavsett om det finns en låg grad av EMV inom kategorin eller en hög. Det är i och för sig allvarligare med en låg andel EMV, då det bara är en tidsfråga innan kunden utvecklar sitt EMV-sortiment ytterligare”* (mellanhög EMV; C).

4.8 Gemensamma mål och planering

Samtliga respondenter anser att det är viktigt att utarbeta gemensamma mål för CM-samarbetet. Många respondenter menar att den ökande andelen EMV däremot försvårar redan etablerade planer. *”Planering är väldigt viktigt för att samarbetet ska fungera optimalt. Genom att i förväg ha bestämt hur eventuella konflikter ska lösas i CM-samarbetet så förenklar man processen. Den ökande andelen EMV har definitivt försvårat vårt planeringsarbete. Vi vet inte när kunden tänker lansera en ny tesort och det blir därför svårt för oss att i förväg göra upp detaljerade planer. Vi strävar efter ett optimalt sortiment, optimal kundförsörjning etcetera, utifrån ett kundperspektiv”* (låg EMV; A).

Respondent D (hög EMV) anser att det är svårare att få igenom vissa idéer, även om man har en bra relation med en kategoriansvarig eller space manager hos kunden, då besluten om EMV och målsättningarna med dessa ofta tas i ledningsgruppen.

Ibland tycks det som om att parternas mål med CM-samarbetet och satsningar för att uppnå dessa inte alltid överensstämmer. Respondenten från företag E (hög EMV) menar att mycket resurser läggs på att hela tiden visa och argumentera med kunden om att det inte lönar sig att bara satsa på EMV och dess kampanjer. Han menar att det är märkesvaror som lyfter hela kategorin och att handeln i högre grad borde inse konsekvenserna av sina satsningar. Respondenten tar bland annat upp ett exempel där kunden gick över till att satsa på kampanjer för sina EMV. Denna satsning var inte lyckosam och kunden återgick efter några år till att satsa mer på kampanjer för företag E. *”Vi har kunnat visa för våra kunder de negativa effekterna av denna felsatsning. När fem av tio kampanjer gavs till EMV gick värdet på hela kategorin ner och då förlorade även våra kunder på detta. Alla förlorade alltså på detta, inte bara vi”* (hög EMV; E).

Respondenten från företag B (låg EMV) menar vidare att EMV påverkat deras gemensamma planeringsarbete vid CM, då målsättningen blivit annorlunda. *”Vi har bra samarbete med våra kunder, särskilt med en av dem där vi ger förslag på sortimentsförändringar. Vi har förtroende för varandra och vi har chans att påverka. Men man vet ju inte om kunden utnyttjar oss och lägger in ett antal EMV trots att vi planerat något annat. Det kan ju hända att kunden endast drar nytta av vår kunskap och sen gör som de vill på ett sätt som inte gynnar oss”* (låg EMV; B).

Vid planering har respondenten från företag C (mellanhög EMV) inte känt att deras företag fått ge vika för kundernas individuella intressen. Han menar att det i

förhandlingar alltid är ett "win-win"-förhållande, där CM ska leda till förbättrade förutsättningar för alla inblandade parter. *"Det innebär att det är ett givande och tagande tills man uppnår ett resultat som passar såväl oss som kunden. Hittills har vi inte råkat ut för några större krockar vid förhandlingar utan vi har tillsammans med kunden löst saker och ting på ett smidigt sätt. Det är viktigt att känna till kundens bakomliggande motiv. Då kommer inget som en överraskning"* (mellanhög EMV; C).

Respondenten från företag E (hög EMV) menar att de inte vet vilken målsättning kunderna har med EMV utan att de endast får en generell bild om deras planer. I allmänhet är dagligvaruhandelns mål med EMV 15 procent. Han menar vidare att om de haft kunskap om kundens mål med EMV för varje kategori hade också planering av nylanseringar och aktiviteter kunnat bli mer gynnsamma. *"Hade vi vetat exakt hade vi kunnat flytta våra resurser till en kund med lägre ambitionsnivå gällande EMV"* (hög EMV; E).

4.9 Förtroende

En del av respondenterna framhåller att ökade satsningar på EMV till viss del påverkat CM-samarbetet och att deras förtroende för handeln minskat. *"Förtroendet till kunden ökar definitivt inte då de lanserar EMV. Men vi får hitta nya vägar och istället acceptera att EMV är något som finns där. Vi får istället vara innovativa och hitta nya lösningar. Det gäller att vara proffsig i vår relation med kunderna. Vi koncentrerar oss nu på färre varumärken, vilka är konsumentens top of mind"* (låg EMV; A). Även respondenten från företag E (hög EMV) anser att handelns EMV påverkat deras förtroende för handeln.

"Det går inte att säga att den ökande andelen EMV påverkat vårt förtroende till kunden i vårt CM-samarbete. Det är främst faktorn att kunderna blivit alltmer centraliserade som påverkar oss vilket innebär att de har fått en större makt. Vi har blivit mer öppna mot kund de senaste åren. Men, kan det möjligtvis vara så att kunden skapar en relation för att utnyttja oss och drar nytta av våra kunskaper inom området samt att de får tillgång till viktig information rörande nyheter? Det är något värt att fundera på..." (låg EMV; B).

När det gäller respondenternas förtroende för CM-processen i sig så är de tämligen samstämda om betydelsen av denna. Några av respondenterna menar att den hela tiden ökande andelen EMV gör att det i dagsläget är bättre att satsa på andra delar i ECR än just CM. *"Förtroendet till CM-processen i sig är emellertid stort. I dagsläget är det som sagt svårt att planera på grund av den ökande andelen EMV"* (låg EMV; A). *"Jag tror på CM som arbetsätt. Jag tror även att det skulle vara otroligt svårt, om inte omöjligt, att bibehålla marknadspositioner i den här världen utan att ta hänsyn till allt som CM innebär"* (hög EMV; D). Respondenten från företag C (mellanhög EMV) förklarar att han har ett mycket stort förtroende för CM-processen i sig och ser den endast som något positivt. *"Jag tror verkligen på CM-processen ur ett konsumentperspektiv"*. Han menar vidare att själva CM-processen kanske inte är det viktigaste utan att samarbetet och den relation den genererar i som är det viktiga. *"Ibland undrar man om CM inte är mer emotionellt än praktiskt..."* (mellanhög EMV; C).

5. ANALYS

I detta kapitel analyseras respondenternas syn på Category Management och deras relation till sina kunder inom samarbetet, med anledning av EMV. Vi kopplar vårt empiriska material med den teoretiska referensram som tidigare presenterats. Som ramverk för analysen använder vi oss av variabler från två tidigare behandlade modeller, nämligen atmosfärsvariabler från Interaktionsmodellen och variabler ur Category Management Performance Model. Efter varje variabel presenteras våra egna tankar och reflektioner.

5.1 Analys samarbete

Pollack (1995, s. 11) beskriver partnerskap enligt följande: *"In retailing, a partnership is a relationship where the retailer and the supplier work collaboratively toward a common goal of maximizing sales, profits and customer satisfactions. It requires commitment by both parties to determine joint objectives, share information, eliminate inefficiencies, measure results and share rewards"*.

Shaw & Gibbs (1995) menar att de förändrade förutsättningarna på marknaden, där handeln blivit alltmer koncentrerad, lett till förändringar i maktbalansen mellan leverantörer och handeln. Maktsituationen har även förändrats på grund av det alltmer växande utbudet av EMV (Jönsson & Sundén, 1999). Detta har i sin tur påverkat ömsesidigheten mellan parterna. Vad gäller variabeln samarbete kan kopplingar dras mellan respondenternas tankar och figur 3.3 *"Match mellan leverantör och handeln"* (Hogarth-Scott, 1999, s. 677). Det är särskilt två rutor i matrisen som i detta sammanhang är intressanta. Dessa är ruta A: *"Ömsesidighet"*, där antal leverantörer med starka varumärken är få och antal dagligvaruhandlare är få, samt ruta B: *"Leverantör- beroende parten"*, där antal leverantörer med starka varumärken är många och antal dagligvaruhandlare är få. Ruta A visar ett ömsesidigt förhållande mellan handlare och leverantörer. Vid denna form av relation är makten relativt balanserad mellan de båda parterna. I vissa fall är emellertid leverantören beroende av handeln och det föreligger då inte något ömsesidigt förhållande, vilket ruta B visar. I detta fall är leverantören beroende av handeln och riskerar även att få sina produkter borttagna ur handlarnas sortiment.

Idag närmar sig situationen på dagligvarumarknaden alltmer sig ruta B i matrisen, då förändringar i maktbalansen till handlarnas fördel idag är allt vanligare, enligt våra respondenter. Detta kan åskådliggöras med följande citat från respondent A (låg EMV): *"Det är kunden som sätter spelplanen och reglerna, 'if you can't beat them join them'..."*. De flesta av våra respondenter anser att ömsesidigheten mellan båda parter påverkats på grund av EMV:s tillväxt. En respondent skiljer sig emellertid från mängden. Respondenten från företag C (mellanhöj EMV) tror inte att EMV påverkar ömsesidigheten i deras CM-relation med kunder.

5.1.1 Reflektion samarbete

Majoriteten av respondenterna ser en koppling mellan en ökad andel EMV inom respektive kategori och en påverkad ömsesidighet i negativ riktning parterna emellan i CM-relationen. Detta kan exempelvis ge sig i uttryck i hot om avlistning av LMV. En av våra respondenter (mellanhögt EMV; C) har emellertid en annan åsikt, då han genom egna erfarenheter inte anser att ömsesidigheten i CM-samarbeten med kunder förändrats på grund av EMV.

Vi ställde oss därför frågan vad denna avvikelser kan botten i. En anledning till att företag C (mellanhögt EMV) inte bedömer att bli avlistade som ett hot skulle kunna vara att de inom sin kategori (saft) har en ovanligt stor marknadsandel på den svenska dagligvarumarknaden; 70 procent. Detta påverkar säkerligen deras relationer och erfarenheter med handeln, då risken för att bli avlistad från butikshyllorna är minimal. Det anses inte vara särskilt troligt att handlarna skulle avlista en produkt som står för 70 procent av en hel kategori. Alla intervjuade företags produkter innehar en stark ställning inom respektive kategori, även om de inte har lika stora marknadsandelar som företag C har. Det framkommer mer hos de övriga respondenterna att de, mer eller mindre, känner av hotet från EMV än vad respondent C ger uttryck för. Om detta beror på storlek på marknadsandelar eller andra, såsom individuella, variabler kan diskuteras.

5.2 Analys närhet

“Category management is a management system which aim to reduce the distance from supplier to customer by defining and managing product categories, rather than individual brands, in an environment of enhanced mutual trust and co-operation between manufacturer and retailer” (Hutchins, 1997, s. 178). Författaren menar att CM är ett sätt för leverantör och handel att komma närmare varandra. Bandyopadhyay & Divakar (1999) menar att såväl leverantörer som handeln alltmer inser betydelsen av partnerskap som grundar sig i ett nära samarbete. Rokkan & Haugland (2002) instämmer i detta resonemang och anser att relationer är en av de viktigaste faktorerna för att skapa konkurrensfördelar. Författarna hävdar även att hur väl ett företag presterar många gånger beror på dess förmåga att utveckla nära relationer.

Respondenterna i vår studie har däremot delade uppfattningar om huruvida det är viktigt att ha en nära relation med kunden eller ej. *”Jag tycker inte att man bör ha personliga och nära relationer med en kund vid CM-samarbete eftersom detta försvårar vid förhandlingar (låg EMV; A).* Respondenten från företag E (hög EMV) anser inte heller att en nära relation med kunden är något att eftersträva.

Hogarth-Scott (1999) menar att det i affärsvärlden idag är betydelsefullt med relationer och att en god partner har blivit en viktig tillgång i verksamheten. En god relation skapar fördelar för båda parter och är inte enbart ett utbyte. Några av respondenterna resonerar på ett likartat sätt och framhäver betydelsen av nära och personliga relationer. *”Det är många gånger mycket värdefullt att ha en nära och personlig relation, byggd på affärsmässiga grunder, med kunden”* (mellanhögt EMV; C). Även respondenten från företag B (låg EMV) anser att det är viktigt att ha en nära relation med kunderna

CM kan enligt Dussart (1998) ses som ett verktyg för samarbete där målsättningen är att relationen mellan parterna grundar sig i ömsesidigt förtroende, full tillgång till information och fullständig öppenhet i förhandlingar. Respondenten från företag C (mellanhög EMV) menar emellertid att det kanske inte är CM som är det viktigaste utan det samarbete och den relation som CM genererar i som är det viktiga. *"Ibland undrar man om CM inte är mer emotionellt än praktiskt..."* (mellanhög EMV; C).

Apéria (2001) beskriver hur samarbetspartners genom ett öppet och ömsesidigt informationsflöde kan öka chanserna till bättre sortimentsbeslut. Trots att respondenterna till viss del har skilda uppfattningar om betydelsen av nära relationer visar de på en betydligt mer samstämmig uppfattning om öppenhetens betydelse i en CM-relation. *"För ett lyckat CM-samarbete är öppenhet en mycket viktig ingrediens samt att leverantören agerar neutralt och trovärdigt gentemot kunden"* (låg EMV; A). Respondenten från företag D (hög EMV) för ett liknande resonemang och menar att det är väldigt viktigt med relationer som genomsyras av öppenhet och delgivande.

Johansson (2002, s. 13) menar att öppenheten och delgivandet av information i relationer mellan leverantör och handeln många gånger är ojämnt fördelad. *"...the retailer controls masses of information but gives away very little and then often at a price. Retailers however, receive often some quite valuable information from suppliers"*. Även respondenterna ger uttryck för att kundernas delgivande sker i mycket liten utsträckning, särskilt vad beträffar EMV. Respondenterna menar att EMV påverkar deras relation med kunden. Detta medför att inte heller de alla gånger vill delge kunden alltför mycket, då rädslan för bland annat plagiering finns. Detta resonemang kan även kopplas till Kippenberger (1997), som menar att leverantörer, särskilt kategorikaptener, ofta är försiktiga med att delge information vad gäller exempelvis kostnader och teknologi då risken för kopiering är stor. Därutöver måste leverantörerna själva informera om kommande nyheter flera månader i förväg, men informationen om EMV-lanseringar från deras kunder får de ta del av vid samma tidpunkt som konsumenten, det vill säga först när de når butik. Flera av respondenterna ger uttryck för att detta stör CM-samarbetet och planeringen, vilket i sin tur påverkar leverantörernas investeringar. DLF & DELFI (1998) har uttryckt att det affärsmässiga samarbetet mellan aktörerna kommer att öka men vår undersökning ger vissa indikationer på att leverantörer är försiktiga med att ingå större projekt.

5.2.1 Reflektion närhet

De olika respondenternas åsikter gällande betydelsen av att ha en personlig relation med kunder skiljer sig åt, som ovan nämnt. Huruvida det anses vara positivt med nära relationer med kunden eller ej verkar inte bero på graden av EMV i den kategori där leverantören verkar. Det tycks istället vara en fråga som skiljer sig åt från företag till företag och från person till person. Anledningen till att respondent B anser att personliga relationer i samarbetet är viktiga kan bero på det faktum att de arbetar med färskvaror (brödkategorin). I dagsläget har leverantörer stort ansvar för hyllorna och den dagliga påfyllningen inom färskvaror. Besöken sker ofta och därmed är kontrollen också större. Därav kan en nära relation upplevas vara viktigare för parterna. Trots att denna del av relationen inte sker på central nivå med kunderna, vilket har varit uppsatsens utgångspunkt, kan denna reflektion trots allt spegla betydelsen av personliga relationer, vilket även kan färga av sig på central nivå.

Något som kan diskuteras är det faktum att respondenten från företag A (låg EMV) menar att det inte är särskilt lyckat att ha en personlig relation med kunden samtidigt som han menar att öppenhet är en väldigt viktig faktor för CM-samarbetet. Många gånger går dessa två variabler hand i hand då en nära och personlig relation samtidigt kan generera i att parterna är mer öppna för varandra. Företag A:s uttalande kan emellertid även tyda på att en personlig relation inte alla gånger är nödvändig för att leverantören ska få ta del av kundens planer etcetera. Vi tror därför att det är möjligt att en relation kan karakteriseras av öppenhet samtidigt som parterna inte nödvändigtvis har en personlig relation med varandra.

Dagligvaruhandeln lanserar ibland EMV efter det att leverantören kommit ut med en ny produkt. Flera av respondenterna menar att deras produkter blir plagierade av EMV och att de därför är mer restriktiva med att delge kunden viss information. Då leverantören på grund av detta inte är lika öppen mot leverantören, vilket kan vara förståeligt med tanke på resonemanget ovan. Detta påverkar säkerligen CM-samarbetet i negativ utsträckning. Utifrån detta så kan man ifrågasätta hur bra CM egentligen fungerar för de deltagande företagen, då öppenhet är en viktig faktor för att relationen ska fungera optimalt.

Respondenten från företag B (låg EMV) anser att avståndet mellan dem och kunden eventuellt skulle kunna minska om de som leverantör både levererar sina egna märkesvaror samt tillverkar EMV för kunden. Detta är säkert en möjlighet som bland annat syftar till att skapa en mera nära relation. Däremot går det inte att utesluta att en sådan satsning skulle kunna leda till interna konflikter såsom respondent A (låg EMV) hävdar. Ifall konflikter inom företaget uppstår på grund av en eventuell tillverkning av EMV så kan man fråga sig om relationen med kunden verkligen gynnas genom detta.

5.3 Analys makt och beroende

Rokkan & Haugland (2002) har beskrivit hur asymmetriska relationer oftare än symmetriska relationer har en låg grad av stabilitet och kännetecknas av fler konflikter. För att bygga långsiktiga och tillförlitliga relationer menar ovannämnda författare att parterna bör finna en balans i sin relation. Detta resonemang kan vidare kopplas till figur 3.3. Figuren ger indikation på att CM bäst fungerar i en miljö där beroendet är jämnt balanserat mellan parterna. Parterna bör alltså befinna sig i ruta A i figuren för att CM-samarbete ska vara optimalt enligt modellen, vilket även diskuterats under rubrik 5.1. I våra intervjuer har det dock framkommit att flera leverantörer upplever att de befinner sig i en beroendeställning och delvis underordnade kunderna i CM-relationen; (ruta B figur 3.3). Detta trots att de medverkande företagen i studien har ledande ställning på marknaden inom valda kategorier. Både respondent A och B (låg EMV) har erfårit att deras kategorier blivit helt eller delvis avlistade under en tid. Alla respondenter, utom från företag C (mellanhög EMV), har emellertid gett uttryck för att de upplever viss oro för att bli avlistade ur sortimentet på grund av en förhandlingskonflikt, trots att de är marknadsledande.

“The structure is characterised by greater store size; increase in retail concentration, growth and importance of own brand and the retailer brand /.../ all these factors have combined to weaken the power and influence of their manufacturer and potentially of their brand” (Hogarth-Scott, 1999, s. 669). Under intervjuerna framkom det tydligt

att leverantörernas situation blivit alltmer pressad bland annat på grund av EMV; *"De försöker hela tiden hitta nya sätt att ta pengar ifrån oss. De kräver lägre priser, bättre leveransvillkor, mer rabattpengar, generösare bonusavtal..."* (hög EMV; E). Respondent A menar att: *"...makt- och beroendeförhållandet påverkas i högsta grad av EMV"*. De intervjuades beskrivning stämmer väl in med litteraturen.

Gruen & Shah (2000) har beskrivit vikten av att kategoriplanen utförs på ett objektivt sätt av de båda parter. För leverantörer och deras kunder innebär detta att en kategoriplan bör vara fri från parternas egna intressen vad gäller att favorisera sina egna varumärken. Parterna ska enligt CM-filosofin betrakta konsumenternas intressen i första hand. En sådan väl utvecklad kategoriplan ger möjligheter till att hela kategorin växer. Flera av respondenterna från kategorier med både hög och låg andel EMV har däremot gett uttryck för att så inte är fallet. Flera respondenter beskriver hur EMV får överdimensionerat hyllutrymme och hur deras kunder tvingar fram nya planogram som ger mer utrymme för EMV. Vikten av att bemöta kunden har emellertid betonats av flera respondenter. Detta trots att leverantörerna anser att EMV:s hyllplats och utrymme inte är försvarbart med hänsyn till EMV:s aktuella försäljning. Respondent C (mellanhög EMV) upplever däremot inte att detta är en konflikt på central nivå, utan upplever att det är endast ett problem på lokal nivå och då särskilt vid implementering av CM.

Målsättningen med CM är att skapa tillfredsställande djup och bredd i utbudet samtidigt som produktiviteten i butiken optimeras. Effektiviseringen som CM innebär leder dock ofta till begränsningar i sortimentet. Detta får främst missgynnande konsekvenser för mindre leverantörer, vars produkter kan tvingas utgå Apéria (2001). Respondenterna beskriver alla på olika sätt hur deras position som marknadsledare räddar dem, vilket kan kopplas till ovannämnda resonemang av Apéria.

Samtidigt ger vissa av respondenterna uttryck för sin utbytbarhet. *"Det är ju kunden som har makten och om vi inte lyckas driva kategorin framåt så frågar bara kunden någon annan leverantör. Vi har inte råd att stå utanför"* (hög EMV; E). Denna utbytbarhet kan återkopplas till figur 3.3. När det finns många tänkbara leverantörer men få aktörer inom dagligvaruhandeln är faran för avlistning och kundberoende stor. Att vissa leverantörer ger uttryck för att de inte har råd att stå utanför CM-samarbete skulle förvisso också kunna kopplas till Dussarts (1998, s. 54) resonemang. *"Undoubtedly, CM is nothing less than the translation of power acquisition by retailers, especially mass distributors, over manufacturer /.../ leads us to believe that CM would be more a 'forced' rather than 'spontaneous' partnership, a pressure on the manufacturer's shoulders which may be perceived as the direct result of retailer predominance"*. Respondent C (mellanhög EMV) instämmer inte i detta resonemang. *"För mindre leverantörer kan CM säkerligen vara påtvingat eller rättare sagt de har ingen möjlighet att välja, men inte för oss är marknadsledare"*.

5.3.1 Reflektion makt och beroende

Alla respondenter är generellt sett överens om att klimatet mellan leverantör och kund blivit tuffare. Kunderna tycks emellertid också ha ett maktövertag i CM-relationen då alla respondenter, förutom C, direkt beskriver hur de är i beroendeställning. Leverantörerna kanske därför blir mer accepterande och bemötande i sin relation, något studien också antyder. Det skulle kunna vara så att företag C:s dominerande marknadsandel inom kategorin har bidragit till att de upplever situationen annorlunda.

Vår studie indikerar vidare att EMV bidrar till att stärka kundernas ställning. Kunder som är stora och har höga andelar EMV tycks ha en starkare ställning gentemot sina leverantörer. Därav skulle man kunna säga att EMV är en viktig påverkande faktor i relationen. Detta skulle möjligtvis kunna förklara varför olika leverantörer har olika relationer med olika kunder. Det är möjligt att kunden genom att ha EMV i kategorin inte blir lika beroende av leverantörerna för att tillfredsställa sina konsumenter, i varje fall på kort sikt. Som respondenterna också antyder tycks inte kunderna avstå från att vid förhandlingskonflikter plocka bort leverantörernas produkter ur sortimentet under kortare tid. Under längre tid hade kanske konsumenterna inte accepterat att vissa välkända varumärken inte fanns i sortimentet. Därav löses ofta konflikterna inom ett par månader; då ingen av parterna i längden gynnas av bortfallet eftersom de representerar marknadsledande varumärken. Att EMV indirekt skapar ett tuffare klimat skulle också kunna härledas till att EMV ger kunderna bättre kostnadsinsyn. Utifrån detta resonemang skulle man kunna tänka sig att klimatet mellan leverantör och kund blir ännu hårdare allt eftersom EMV expanderar.

Att respondenter med hög andel EMV ger uttryck för att EMV trots allt inte drabbat dem så hårt i dagsläget är en intressant iakttagelse. Det kan vara så att EMV först slår mot mindre konkurrenter som inte är marknadsledare. Även om leverantörerna i denna studie fått det tuffare så tycks de alltså ändå ha en klar fördel just av att de är marknadsledare. Detta är också något som respondenterna uttrycker. Situation är säkerligen mycket tuffare för många andra varumärken än de studerade kategorierna, såsom för treorna och fyrorna på marknaden. Innovation tycks vara marknadsledarnas ”starkaste vapen”. Det är säkert därför som vi fått indikationer på att EMV drabbar basvaror svårast. Å andra sidan kan innovation och varumärkesledning främst ses som en förutsättning för att få vara med i spelet. Detta tolkar vi eftersom några av respondenterna uttryckt sin utbytbarhet i CM-relationen. Det gäller att vara med. Det faktum att inte alla leverantörer upplever denna utbytbarhet kan bero på att deras konkurrenter är betydligt mindre samt att de själva dominerar på marknaden.

Att flertalet av respondenterna upplever att EMV får oförsvarbart mycket utrymme i kategorin indikerar även detta på att kunderna har ett maktövertag, då leverantörerna ibland tvingas möta kundernas individuella önskemål och göra avsteg från vad de anser vara bäst för kategorin som helhet. Trots fördelar med ett objektiva förhållningssätt ges alltså indikationer på att kunderna ibland gör avsteg från CM:s princip om en objektiv optimering av sortimentet, på central nivå såväl som på lokal nivå vid implementering av CM. Detta indikerar att CM inte alltid fungerar optimalt. Konflikten kan förvisso också ses som att parterna inte klarar av att definiera sina framtida gemensamma mål på ett tillfredsställande sätt.

Att leverantörerna, bland annat på grund av EMV, pressas och marginalerna sjunker skulle kunna tänkas kunna gynna kunder och/eller konsumenter, men det skulle på sikt också kunna innebära att leverantörernas investeringar i produktutveckling tvingas minska. Om så vore fallet vilken roll skulle då framtidens varumärkesleverantörer i CM ha? Möjligtvis kan detta så småningom leda till att utvecklingen av produkter då hämmas.

5.4 Analys förväntningar

Apéria (2001) diskuterar vikten av att ECR bör grunda sig på ett "win-win"-synsätt och drivas av engagerade ledare. Även Loughlin (1999) diskuterar att leverantörer och handeln alltmer inser betydelsen av samarbete som genererar i en "win-win"-situation. Parternas inställning gentemot varandra förändras alltmer, vilket i sin tur kan bidra med ökad lönsamhet för båda parter.

Här kan en direkt parallell dras till flera av våra respondenters resonemang. Särskilt respondent A (låg EMV), respondent E (hög EMV) samt respondent D (hög EMV) talar direkt om strävan efter en "win-win"-situation. *"Ja, målsättningen är ju att skapa en 'win-win'-situation och därigenom driva en hel kategori framåt. Genererar inte CM-samarbetet i detta så är det ett misslyckande"* (hög EMV; D). De ser alla positivt på framtiden i slutändan, men de medger att de närmsta åren, mer eller mindre, kan bli svåra.

5.4.1 Reflektion förväntningar

Vad gäller variabeln förväntningar ser vi inga skillnader i svaren mellan kategorier med låg, mellanhög eller hög andel EMV. I detta fall spelar det kanske mindre roll hur stor andel EMV som finns i respektive kategori, men desto större att alla berörda produkter i denna studie faktiskt är bland de marknadsledande på den svenska dagligvarumarknaden. Parternas förväntningar av ett CM-samarbete är, som tidigare nämnt i denna studie, att de ska uppnå en "win-win"-situation. Då alla företag i studien är bland de marknadsledande inom respektive kategori borde chanserna för en "win-win"-situation öka, jämfört med om vi studerat trean eller fyran inom kategorierna. I så fall hade säkerligen respondenterna uttryckt andra förväntningar, som baserats på större oro om en ogynnsam situation för dem och i många fall större oro för avlistning hos handlarna.

5.5 Analys opportunist

Gruen & Shah (2000, s. 491) definierar opportunist enligt följande: *"...the degree to which the firm places its interests above the joint interests of the relationship"*. Varley (2001) menar att partnerskap såsom CM, som kännetecknas av en relation där parterna utnyttjar varandra och inte ser fördelarna med samarbete, inte är gynnsamma i längden för någon av parterna. Respondent A (låg EMV) menar att: *"Ett exempel på att CM inte alltid fungerar är att storsäljare generellt sett får mindre utrymme till gagn för mindre produkter, såsom EMV"*. En annan leverantör (låg EMV; B) menar att stora leverantörer inte missgynnas på samma sätt som mindre kan göra. Men å andra sidan menar han att även de stora påverkas av den ökade andelen EMV. Gruen & Shah (2000) har beskrivit hur leverantörer som utformar kategoriplaner ofta ställs inför ett stort dilemma vad gäller deras rekommendationer till kund om vilka varumärken som bör prioriteras. Respondenterna menar däremot att de på grund av handelns koncentration skulle ha svårt att favorisera sina egna produkter vid CM-samarbeten, då det är kunden som har makten gällande vilka produkter som ska finnas på butikshyllorna. Som beskrivits under rubrik "Makt och beroende" (kap. 5.3) upplever flera respondenter däremot att kunderna ofta favoriserar EMV.

Respondenterna menar vidare att då den ena parten främjar sina egna produkter, framför de gemensamma målen som upprättats för CM-samarbetet med kunden, uppfylls inte målet med CM. *"Det går inte att bara se till sin egen vinning vid ett CM-samarbete"* (mellanhög EMV; C). *"Ser man på ett opportunistiskt sätt på CM finns risken att man bygger ett sortiment som inte är effektivt. Den som förlorar på det är den största leverantören, ja och kunden också för då går konsumenten till en annan kedja. Det blir bara en kort vinning om vi inte skulle sätta CM och de gemensamma värdena i fokus"* (hög EMV; E). Dessa tankar överensstämmer med The Partnering Group Nordics (1996) riktlinjer.

Gruen & Shah, 2000 menar att det finns en risk att opportunistik kan uppstå då kunden samarbetar med leverantören endast för att komma åt leverantörens kunskap och information. Detta kan härledas till ett uttalande från en av våra respondenter som ifrågasatte huruvida den relation som byggts upp mellan parterna eventuellt bara var ett strategiskt sätt för kunden att komma åt betydelsefulla uppgifter. *"Men, kan det möjligtvis vara så att kunden skapar en relation för att utnyttja oss och drar nytta av våra kunskaper inom området samt att de får tillgång till viktig information rörande nyheter? Det är något värt att fundera på..."* (låg EMV; B).

5.5.1 Reflektion opportunistik

Som ovan nämnt anser samtliga respondenter att de inte har möjlighet att sätta sina egna intressen främst vid ett CM-samarbete. Trots att CM bör bedrivas på ett objektivt sätt menar leverantörerna att deras kunder ibland ser till individuella intressen. Detta tycker vi klart visar på en tendens till att det är dagligvaruhandeln som har övertaget i CM-relationen. Det verkar som att leverantören på grund av sin beroendeställning till kunden ofta inte har mycket val utan istället får acceptera att kunden bestämmer spelets regler.

Man kan fråga sig om det till och med kan vara så att CM är ett sätt för dagligvaruhandeln att få leverantörerna att investera i kostsamma projekt samt "suga ut" dem på viktig information och kunskap. En tanke som under intervjun även slog respondent B (låg EMV). I sådana fall kan man fråga sig huruvida kunderna kommer avsluta CM-samarbetet när de anser sig ha komplett kunskap inom området.

Till viss del verkar det dock som om att leverantören har möjlighet att påverka kundernas, många gånger, övertag i samarbetet. Undersökningar, framtagna av leverantören, som visar siffror på vad kunden kan förlora i omsättning då denne satsar alltför mycket på EMV, kan övertyga leverantören att dra ner på dessa. Vi antar därför att kunskap, om såväl EMV:s inverkan på sortimentet som metoder att få fram nödvändig data, är faktorer som kan hjälpa leverantörer att uppnå en starkare ställning gentemot kunden. Resultatet genererar säkerligen inte endast till vinning för leverantörens del, utan syftar till att förbättra förutsättningarna för såväl kund, leverantör som konsument. Detta stämmer väl överens med CM:s filosofi som är att skapa en "win-win"-situation för alla parter.

5.6 Analys interna konflikter

Gruen & Shah (2000, s. 490) definierar interna konflikter, vilka kan uppstå vid CM-samarbete, mellan ett företags kategoriansvariga och dess varumärkesansvariga enligt följande: "...the degree to which a firm's brand managers place pressure on their own firm's sales function during the category planning process to favour their firm's brands".

Överlag är våra respondenter överens om att det finns en risk för konflikter inom företaget, mellan varumärkesansvariga och kategoriansvariga, på grund av CM och EMV, men att de är av mindre art och därför inget som respondenterna i dagsläget är särskilt oroade över. Både respondent C (mellanhög EMV) och respondent D (hög EMV) anser, i enlighet med Gruen & Shabs (2000) resonemang, att det många gånger kan vara svårt att balansera de olika prioriteringar som varumärkesansvariga har med kategoriteamens ansvarsområden. Respondent A (låg EMV), respondent B (låg EMV) samt respondent E (hög EMV) ser emellertid inte interna konflikter som något problem på deras respektive företag, trots att de medger att EMV dock påverkar internt och att det självklart finns risk för interna konflikter vid CM-relationer.

Gruen & Shah (2000) menar slutligen att en kategoriplan, vilken kategori-kaptenen ofta utarbetar, många gånger leder till en rekommendation för dagligvaruhandeln att avlista varor, i syfte att få ett så effektivt sortiment som möjligt. För att kategoriplanen ska vara objektiv menar författarna att denna rekommendation till och med kan innehålla riktlinjer för handeln att avlista leverantörens egna varumärken, vilket kan leda till interna konflikter hos leverantören. Två till tre av företag B:s (låg EMV) produkter har plockats bort vid CM-samarbetet, men det har endast rört sig om mindre kvantiteter. Emellertid har inte detta lett till någon intern konflikt inom företaget.

5.6.1 Reflektion interna konflikter

Vi har inte definierat några speciella tendenser vad gäller interna konflikter och dess koppling med kategorier med hög respektive låg andel EMV. Det finns emellertid en allmän risk för att interna konflikter kan uppstå vid CM-samarbeten. I denna studie beror troligen en eventuell uppkomst av ovanstående variabel snarare på andra faktorer än just handelns EMV, då majoriteten av respondenterna anser att risken för interna konflikter på grund av CM och EMV i praktiken är väldigt liten. Då inga tendenser kan finnas mellan låg, mellanhög respektive hög andel EMV bottnar interna konflikter troligen inte i någon skillnad i EMV:s storlek i olika kategorier. Visserligen kan EMV vara en faktor som spelar roll, men det är med stor sannolikhet andra, mer individuella variabler som har betydelse vid uppkomsten av interna konflikter vid CM-samarbete, vilka säkerligen varierar från företag till företag och från person till person som är involverad i relationen.

Respondent A (låg EMV) menar att det finns risk för att interna konflikter kan uppstå mellan kategoriansvarig och produktansvarig om företaget börjar tillverka EMV. Det hade i det läget inneburit att företaget gynnar CM-samarbetet samtidigt som produktansvarige upplever en ökad konkurrens och hot mot sina produkter. "*Endast i undantagsfall och med en stark anledning skulle vi börja producera EMV, då detta utan tvekan skapar starka interna konflikter*" (låg EMV; A). Med anledning av ovanstående respondents åsikt kan det antas att benägenheten för konflikter kan öka

då leverantörer tillverkar EMV för dess kunder. Givetvis går detta inte att generalisera, men kan ses som en intressant tanke.

5.7 Analys engagemang

Alla våra respondenter anser att de investerar mycket i CM-samarbeten med kunder. I många fall satsar de mycket mer än vad kunderna gör. Detta stämmer väl överens med Gruen & Shahs (2000) tankar kring CM; att leverantören ibland får göra kortsiktiga upppoffringar. Många av våra respondenter har insett detta, men samtidigt poängterar de att det inte alla gånger är positivt för dem då de ibland kan känna sig svikna av deras kunder. *"Tills dess att EMV blivit mättat på marknaden anser vi inte att det är värt att lägga ner för mycket resurser på CM, det är då bättre att ligga lågt och avvakta"* (låg EMV; A).

Johansson (2001, s. 13) menar att: *"In most cases it is obvious that the retailer is investing less, making less adaptations and being less dependent"*. Detta stämmer väl överens med vad respondent A (låg EMV), B (låg EMV) samt respondent C (mellan hög EMV) framför. Respondent A menar att det är de som investerar mest i CM-samarbetet, vilket gör att de ibland kan känna sig utnyttjade. Respondent B anser att kunden många gånger borde sätta in mer resurser i CM-samarbetet än vad de i dagsläget gör. Slutligen resonerar respondent C: *"Emotionellt så investerar vi och kunden lika mycket i CM-samarbetet. I praktiken är det dock vi som drar det tyngsta lasset och lägger ner mest resurser"*. Respondent E (hög EMV) menar däremot att de gör få stora satsningar på CM, mycket på grund av CM-projektens ofta dåliga implementering i butik.

Respondent E (hög EMV) diskuterar vidare att de istället väljer ut vissa bitar ur CM som de satsar på, såsom allokering av produkter. Både Apéria (2001) och The Partnering Group Nordic (1996) diskuterar allokering av produkter som en kritisk komponent av CM och ECR. Detta behandlas som en av de fyra ECR-strategierna och ingår i *"effektivt sortiment"* (figur 3.4).

Vad gäller den fjärde ECR-strategin (figur 3.4), *"effektiv varuförsörjning"*, är målet att förkorta ledtider, optimera lagernivåer samt minska kostnader (Apéria, 2001). Respondent A (låg EMV) diskuterar vikten av detta och menar att: *"Jag ser en utveckling mot ett integrerat datasystem med våra kunder, ett ökat informationsutbyte som förbättrar logistiken mellan oss och kunden"*. Han menar vidare att i dagsläget är det mer relevant att fokusera på detta tills dess att EMV mättats inom kategorin.

Gruen & Shah (2000) diskuterar, som ovan nämnts, att CM ska genomsyra hela företaget. Även Lorange (1996) menar att det krävs starka ledare som är intresserade av att upptäcka nya möjligheter för att CM ska kunna genomsyra hela företaget. Alla respondenter investerar, i större eller mindre grad, på internutbildningar etcetera för att öka kunskapen inom företaget vad gäller CM samt för att integrera denna kunskap ut till företagets olika delar. Särskilt respondent A (låg EMV), respondent B (låg EMV) samt respondent D (hög EMV) poängterar att de lägger ner mycket resurser på internutbildningar. *"Jag tycker även att vi har ett bra internt stöd för CM-projekt. Det är högt prioriterat"* (hög EMV; D).

Gruen & Shah (2000) talar slutligen om vikten av en väl implementering av en objektiv kategoriplan, i syfte att få ett så framgångsrikt utfall som möjligt. Själva implementeringen, det vill säga genomförandet, av en kategoriplan är steg sju i "Affärsprocessens åtta steg" (The Partnering Group Nordic, 1996). Både respondent A (låg EMV), B (låg EMV) samt E (hög EMV) berör detta, då de håller med Gruen & Shah att det är av yttersta vikt att CM verkligen blir väl implementerat i butik. I annat fall har företaget lagt ut mycket resurser och tid i onödan.

5.7.1 Reflektion engagemang

Man kan fråga sig om det är försvarbart att det är leverantören som, i de flesta fall, står för största delen av kostnaderna i CM-samarbetet. Ännu mer intressant är emellertid att fundera över hur det egentligen är möjligt. Trots leverantörernas stora kunskap om marknaden, konsumenterna och tekniken tycks kunden ändå dominera och vara överlägsen i sin CM-relation till leverantörerna, något som kan förklara att leverantörerna måste investera mer resurser i CM än deras samarbetspartner. Respondenternas svar tyder på att leverantörerna många gånger inte har något val. Det kan tolkas som att de indirekt blir tvingade att investera, eftersom de inte har råd att stå utanför CM-samarbeten. CM innebär förvisso en hel del utgifter men också en del möjligheter och därför ser man förbi kostnaderna. CM-relationer kan därför tolkas som väldigt viktiga för leverantörer. Det kan förvisso vara så att missnöje med delar av relationen leder till att man under en tid minskar sitt engagemang. Även om inte leverantören skulle vara helt nöjd med sin CM-relation tycks de ändå bedöma att det är mer fördelaktigt att stanna i relationen, eftersom annars konkurrenten får rollen och fördelarna. De har inte råd att stå utanför.

Genom att initiera till projekt, ombyggnad av butikshyllor etcetera kan leverantören stärka sin relation till handlaren men också sin position på marknaden. Detta kan vara en anledning till att de kan vara villiga att investera mer resurser än handeln. Deltagandet i implementeringen ger leverantörerna en viss kontroll. Vår studie ger även intressanta antydningar om att graden av engagemang och investering som leverantören gör i CM-relationen kan påverkas av hur stabiliserat EMV är. I kategorier med låg grad av EMV råder en större ovisshet inför framtiden då de inte riktigt vet hur EMV kommer att utvecklas. De vet egentligen bara att EMV är på frammarsch, hur starkt och inom vilka segment kan de bara spekulera i. Frustrationen kan säkert leda till att man intar en mer avvaktande position, något som också ges uttryck för i studien. Utifrån detta resonemang kan man tolka att investeringarna i CM kommer att öka i takt med kategorins EMV-utveckling hos de leverantörer med låg andel EMV i dagsläget. Detta skulle kunna betyda att de företag som idag har produkter där EMV-andelen är hög också får ut mer av CM-samarbetet eftersom investeringen borde vara högre och planeringen förenklad.

5.8 Analys gemensamma mål och planering

I våra intervjuer framkom att gemensamma mål för CM-samarbetet är en grundläggande faktor som påverkar huruvida CM blir ett väl fungerande samarbete eller ej. Gruen & Shah (2000) är av samma uppfattning och menar att gemensam planering förbättrar chanserna för att CM implementeras på ett effektivt sätt. *"Planering är väldigt viktigt för att samarbetet ska fungera optimalt. Genom att i*

förväg ha bestämt hur eventuella konflikter ska lösas i CM-samarbetet så förenklar man processen" (låg EMV; A). Även om respondenterna till stor del är eniga om planeringens betydelse i inledningsfasen, då målsättning etcetera diskuteras, är vissa av dem skeptiska till hur mycket det går att planera i förväg. Som även beskrivits under rubrik Närhet (kap. 5.2) släpper kunden ibland EMV utan att i förväg informera samarbetspartnern. *"Den ökande andelen EMV har definitivt försvårat vårt planeringsarbete"* (låg EMV; A).

Gruen & Shah (2000) följer samma resonemang beträffande gemensamma mål som för gemensam planering. De menar att ju mer de båda parterna i förväg kommit överens om gemensamma mål med CM-samarbetet, desto objektivare blir kategoriplanen och därigenom ökar chanserna till ett mer effektivt utförande. Det har däremot framkommit att respondenternas mål med CM-samarbetet och satsningar för att uppnå dessa inte alltid överensstämmer med kundernas. Men trots att det är viktigt att vara objektiv och se till det bästa för kategorin menar vissa av respondenterna, som tidigare beskrivits, att handeln gynnar sina EMV mer än de borde. Respondenten från företag E (hög EMV) menar att mycket resurser och planering går åt till att visa kunden hur en för stor andel EMV i längden inte gynnar någon av parterna, vare sig handeln, leverantören eller konsumenten.

5.8.1 Reflektion gemensamma mål och planering

Det faktum att respondenternas uppfattning om hur EMV påverkar planeringsarbetet inom CM-relationen skiljer sig åt kan till viss del bero på hur god relationen mellan parterna är. Företag C (mellanhög EMV) anser att det är viktigt att ha en nära relation med kunderna. Kan det möjligtvis vara så att en leverantör tjänar på att ha en nära relation med dess kund, då det kan innebära att leverantören blir mer involverad i kundens planer?

Företag A (låg EMV) anser att EMV har påverkat deras planeringsarbete samtidigt som de anser att man inte bör ha personliga och nära relationer med en kund vid ett CM-samarbete. Flera av respondenterna har vid ett flertal tillfällen påtalat bristen i många CM-samarbeten, då de till exempel oftast inte får någon förvarning om nya EMV-lanseringar. Detta kan kanske bero på att CM fortfarande i många fall ser bättre ut i teorin än hur det fungerar i verkligheten. I de fall CM fungerar optimalt iaktas en gemensam planering. Då har kanske samarbetet kommit så långt att ovanstående brist inte längre är något problem, det vill säga att parterna tillsammans till exempel planerar nylanseringar av produkter. Det kan vara så att CM (då det är ett relativt nytt fenomen) inte har kommit så långt i processen bland aktörerna på den svenska marknaden att de nått hit ännu. Detta kan emellertid kanske bli en realitet så småningom.

Respondent A (låg EMV) är mer tveksam till hur den gemensamma planeringen med kund fungerar. Detta kan bero på att studerad kategori (te) fortfarande har en låg andel EMV. Företags C:s kategori (saft) har en mellanhög andel EMV. Det kan vara så att respondent A känner större osäkerhet inför framtiden vad gäller EMV än vad respondent C gör, då saftkategorin inom EMV till högre grad är mättad än vad te-kategorin är. Det kan därför eventuellt ses som ett större hot för företag A att gemensamt planera CM-samarbetet, såsom nylanseringar, då risken kan vara stor att handeln "stjäl" deras idéer.

5.9 Analys förtroende

En av huvudfaktorerna som påverkar parternas relation är graden av förtroende som finns dem emellan i CM-relationen. Förtroende har av Gruen & Shah (2000, s. 492) definierats enligt följande: "...the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence". Gruen & Shah (2000) menar vidare att ju högre förtroende parterna har för varandra, desto bättre blir kategoriplanens implementering. Varley (2001) menar att graden av förtroende många gånger påverkas av hur länge parterna har samarbetat. Förtroendet och samarbetet förstärks med tiden. Varley menar därför att fokus bör ligga på att skapa en långsiktig och ömsesidig relation mellan parterna.

Gruen & Shah (2000) menar vidare att förtroende är en variabel som både kan finnas mellan parterna samt för CM-processen i sig. Samtliga respondenter har alla ett mycket stort förtroende för CM-processen i sig. De menar att CM som arbetssätt är mycket fördelaktigt. Vissa av respondenterna menar att handelns alltmer ökade andel EMV till viss del minskat förtroendet för kunden, då dessa främst ser till sin egen vinning trots att CM ämnar resultera i en "win-win"-situation. "Vi är mer restriktiva vid nyheter och att berätta om trender. Exempelvis är vi duktiga på att kartlägga konsumenternas köpvanor. Sådan information visar vi inte alltid för kunden" (hög EMV; E). Respondent B (låg EMV) menar emellertid att den höga graden av EMV inte påverkat deras förtroende till kunden i deras CM-samarbete.

5.9.1 Reflektion förtroende

Vad kan anledningen vara att respondenterna har stor tilltro till CM-processen men inte alla gånger samma förtroende för kunderna? Vi tror att detta kan bero på att CM-processen som sådan ofta anses som positiv av såväl leverantör som handel, då dess syfte är att förbättra bland annat lönsamheten för båda parter. CM:s filosofi efterföljs emellertid inte alltid i praktiken av olika anledningar, utan dess utfall beror på de inblandade parterna.

Trots att respondent C (mellanhög EMV) har en mycket positiv inställning till CM-processen menar han att det kanske inte är den som är det viktigaste utan istället samarbetet och relationen som CM genererar i. Han ifrågasätter om CM inte är mer emotionellt än praktiskt. Detta kan tolkas som att relationen som uppstår vid ett CM-samarbete möjligtvis är mer betydelsefull än CM-processen i sig. Kan det möjligen vara så att relationer mellan leverantör och handel anses vara så viktigt att CM därför är ett sätt för de båda parterna att komma närmare varandra. Givetvis är detta endast spekulationer men man kan ändå inte bortse från att CM-relationer mellan leverantör och kund även kan vara av betydelse för affärsrelationer i stort.

6. SLUTSATSER

I detta kapitel presenterar vi uppsatsens slutsatser vilka är kopplade till vår frågeställning samt syfte. Vi diskuterar såväl studiens teoretiska bidrag som den praktiska användning uppsatsen kan tänkas ha. Slutligen ges rekommendationer för vidare forskning.

6.1 Studiens teoretiska bidrag

Tidigare forskning har konstaterat att dagligvaruleverantörers maktställning de senaste åren har försvagats gentemot handeln. Detta kan bland annat härledas till handelns höga koncentration på den svenska dagligvarumarknaden (Daprian & Hogarth-Scott, 2003; Apéria, 2001; Dussart, 1998). *"Skevheter i den horisontella konkurrensen gör att interaktionen mellan handel och leverantör i ökad utsträckning sker på handelns villkor* (Johansson, 2002, s. 14). Ailawadi (2001) beskriver även hur en allt högre andel EMV hos handeln leder till en stärkt maktställning i deras relation till leverantörer. Detta betraktas, enligt Apéria (2001), i sin tur som ett hot mot leverantörer då deras position riskerar att försvagas.

CM kan ses som resultat av en hårdare konkurrens inom dagligvarubranschen, då det anses vara ett sätt att skapa en "win-win"-situation för båda parter (Valkenburgh, 2000; Bush, 1995; Varley, 2001). Forskning har emellertid även indikerat på att CM inte är så utvecklat som många författare ger sken av. Weber (1998) menar att CM-samarbeten generellt sett är alltför svaga för att parterna fullt ut ska kunna dra nytta av arbetssättet. Även Dussart (1998) är kritisk då han menar att CM-samarbeten många gånger kan ses som en tvingande form ur leverantörers synvinkel, då handeln besitter stor makt.

Vi har funnit att det råder brister i befintlig teoretisk kunskap vad gäller kopplingen mellan EMV och dess påverkan på CM-relationer. CM och EMV har främst behandlats som separata ämnen och inte tidigare integrerats på ett djupare plan. Studiens teoretiska bidrag bör därför främst relateras till CM-forskningen, till vilken denna studie ger ett empiriskt bidrag. Denna studie har följaktligen, genom vår empiriska undersökning och analys, bidragit med en utvecklad teoretisk förståelse för EMV:s påverkan på CM-relationer. Vår studie visar inte bara på att EMV påverkar CM-relationer och dess samarbeten utan även *på vilket sätt* relationerna påverkas. Vi har därmed lyft diskussionen och fört den till ett mer konkretiserat och specifikt plan.

Tidigare studier har främst behandlat maktförskjutningen i stort inom dagligvaruhandeln. Vår analysmodell har däremot bidragit till bredd såväl som djup inom det valda området, då vi har studerat flera olika variabler som är av betydelse för CM-relationen. Vår analysmodell grundar sig på nio konkreta variabler hämtade ur två centrala modeller inom relationsmarknadsföring respektive CM-forskning. De fyra första variablerna (samarbete, närhet, makt/beroende samt förväntningar) härstammar ur Lammings (1993) *Interaktiv modell för relationer mellan leverantör och kund*. De övriga fem variablerna (opportunism, interna konflikter, engagemang,

gemensamma mål/planering samt förtroende) ingår i Gruen & Shahs (2000) *Category Management Performance Model*. Variablerna påverkar CM:s framgång och har därför varit intressanta för denna studie. Dessa nio faktorer både påverkar och påverkas av samspelet mellan de båda parterna. Trots att vi valt att dela in analysmodellen i nio separata variabler är det emellertid viktigt att poängtera att variablerna många gånger inte tydligt går att särskilja.

Genom att integrera dessa båda modeller i vår empiriska undersökning har vi bidragit med ny teoretisk kunskap vad gäller CM-relationer, då vi har tagit hänsyn till EMV:s påverkan på ovanstående nio variabler. I de ursprungliga modellerna beaktas ej EMV, utan endast hur de olika variablerna påverkar relationer.

Leitch & Richardson (2001) anser att *samarbete* och ömsesidiga relationer mellan leverantör och handel är nyckelfaktorer till hur framgångsrikt dessa agerar på marknaden. Även Lorange (1996) menar att dessa parter kan stärka sin position på marknaden genom samarbete. Vi har emellertid kommit fram till att EMV kan påverka CM-relationens ömsesidighet i negativ riktning, då handeln i allt större grad sätter spelreglerna. Ovanstående författare har inte tagit hänsyn till EMV som en påverkande faktor vid olika typer av affärssamarbeten, vilket dock har behandlats i denna studie.

Bandyopadhyay & Divakar (1999) diskuterar att *nära* samarbeten, där parterna delger varandra information och tillsammans strävar efter att skapa en ökad förståelse för marknaden, genererar i mer genomtänkta och gynnande marknadsåtgärder. Johansson (2002, s. 13) menar dock att delgivandet och öppenhet av information i relationer mellan leverantör och kund många gånger är ojämnt fördelad. Detta beror på att leverantörer många gånger befinner sig i en beroendeställning gentemot sina kunder och därmed "tvingas" delge mer information än vad de får tillbaka. Dock visar vår undersökning en tendens till att även leverantörer, på grund av EMV:s framfart, blivit alltmer restriktiva i sitt delgivande och öppenheten av information till kund. Detta har vi funnit till stor del bero på att leverantörer i CM-relationer kan uppleva risk för plagiering, vilket kan komma att påverka CM-samarbetens utfall.

Rokkan & Haugland (2002) menar att relationer är en av de viktigaste faktorerna för att skapa konkurrensfördelar. Författarna hävdar även att hur väl ett företag presterar många gånger beror på dess förmåga att utveckla nära relationer. Vi har däremot funnit att personliga och nära relationer kan försvåra affärssamarbetet inom CM-relationer, då man till exempel inte kan, eller vill, pressa lika hårt vid förhandlingar. Detta kan därmed medföra att leverantörer riskerar att försvaga sina konkurrensfördelar då en personlig relation kan inverka negativt vid exempelvis förhandlingar med kund. Vi har även kommit fram till att EMV i detta avseende inte har någon inverkan på hur personliga relationer påverkar affärssamarbetet.

Den ökade koncentrationen av dagligvaruhandlare har bidragit till att leverantörer fått en alltmer osäker situation på marknaden (Hogarth-Scott, 1999). Vi har emellertid kommit fram till att det inte enbart är koncentrationen av dagligvaruhandlare som påverkar *maktsituationen*, utan även det faktum att EMV vuxit sig allt starkare på den svenska marknaden. Kunderna tycks därmed ha ett maktövertag i CM-relationen då majoriteten av de personer som intervjuats beskriver att de befinner sig i en beroendeställning.

Loughlin (1999) diskuterar att leverantörers och handelns *förväntningar* och inställning gentemot varandra förändras alltmer, då parterna insett att samarbete kan generera i en "win-win"-situation. Denna tendens har även återfunnits i vår studie, då respondenterna överlag har en positiv inställning till CM-samarbeten. EMV tycks däremot inte ha haft något samband till leverantörernas inställning till kunder i denna uppsats.

Det finns, enligt Gruen & Shah (2000), risk för att *opportunism* kan uppstå vid CM-samarbeten. Detta kan ta sig uttryck då en part drar fördel av sin starka position inom en viss kategori på bekostnad av dess konkurrenter och samarbetspartner. Studien visar en tendens till opportunism från enbart kundernas sida, då de ofta favoriserar EMV i CM-samarbetet. Vissa leverantörer har uttryckt att detta skapar frustration i relationen till kunden, då detta försvårar samarbetet.

Gruen & Shah (2000) diskuterar att *interna konflikter* kan uppstå hos en leverantör, mellan dess kategoriteam och dess varumärkesansvariga, då olika funktioner inom företaget strävar efter olika mål på grund av CM-samarbeten. Vad gäller interna konflikter vid CM-samarbeten är detta enligt studien inte något större problem. Vi har dessutom dragit resonemanget ett steg längre vad gäller interna konflikter, då vi undersökt EMV:s påverkan på denna variabel. Det tycks emellertid inte föreligga något klart samband mellan interna konflikter och förekomsten av EMV.

Johansson (2001, s. 13) menar att leverantör och handeln sällan ger samarbetet samma prioritet, då de många gånger inte *engagerar* sig i samma grad i relationen. "*In most cases it is obvious that the retailer is investing less, making less adaptations and being less dependent*". Genom vår studie har vi kommit fram till samma slutsats som ovannämnda författare, då våra respondenter gav uttryck för att det huvudsakligen är de som investerar resurser i CM-samarbetet. Detta beror på att leverantören många gånger inte har något annat val på grund av den ojämna maktbalansen i CM-relationen. Studien ger även indikationer på att leverantörer tenderar att investera mer i CM-relationen då EMV har stabiliserat sig. Investeringsbenägenheten tycks alltså tillta när EMV är mättad inom kategorin.

Ju mer de båda parterna i förväg har kommit överens om *gemensamma mål och planering* med CM-samarbetet, desto effektivare blir kategoriplanens utförande (Gruen & Shah, 2000). Vi har dock funnit att den gemensamma planeringen inom CM-relationen inte alltid fungerar som tänkt. Detta beror bland annat på att respondenterna sällan får någon förvarning om kundernas EMV-lanseringar. EMV är därmed även i detta fall en faktor som kan försvåra CM-relationen.

En av huvudfaktorerna som påverkar parternas attityder gentemot varandra är graden av *förtroende* som finns mellan leverantör och kund i CM-relationen. Ju högre förtroende parterna har för varandra desto högre blir graden av kategoriplanens implementering i butikerna (Gruen & Shah, 2000). Vad gäller variabeln förtroende är respondenterna i denna studie överlag positivt inställda till CM-processen, då de känner stort förtroende för CM som verktyg. Däremot upplever vissa av de personer som intervjuats ett minskat förtroende gentemot kunden på grund av EMV, vilket därmed kan försämra kategoriplanens implementering.

Vi har i denna studie funnit tendenser till att CM-relationen i stort blir viktigare för leverantören, och i många fall upplevs som nödvändig, då EMV ökar och tar marknadsandelar. Detta tycks bero på att CM då ses som ett sätt för leverantören att

bibehålla sin position på marknaden. EMV:s påverkan på CM-relationer tycks dock vara mindre påtaglig för marknadsledaren än för trean och fyran på marknaden.

En mycket intressant iakttagelse som framkommit är att svaren från våra respondenter inte har följt något generellt mönster mellan kategorier med låg respektive hög andel EMV. Istället är svaren generellt lika, med undantag för vissa avvikelser. Uttalanden från respondent C (mellanhög EMV) avviker däremot mer frekvent från övriga respondenter. Synen på CM-relationen, med anledning av EMV:s tillväxt, verkar således överlag inte bero på *graden* av EMV i respektive kategori utan snarare på EMV som fenomen och framför allt på dess framväxt i stort.

6.2 Rekommendationer till dagligvaruleverantörer

Studien har även ett praktiskt bidrag då ovanstående slutsatser, vilka är kopplade till studiens nio variabler, kan möjliggöra djupare förståelse för hur CM-relationer ser ut och påverkas av EMV. Den kan också vara till hjälp vid utvärderingar av CM-relationer, då en ökad insikt i detta fenomen ger bättre möjligheter för att komma åt kärnan i ett specifikt problem. Dessa slutsatser kan därför vara av intresse för såväl leverantör som handeln.

Det är viktigt att påpeka att de slutsatser vi kommit fram till inte går att generalisera till att gälla alla leverantörer på den svenska dagligvarumarknaden. Vi har gjort en studie av ett litet urval företag, med vilka kvalitativa intervjuer genomförts. Därför kan situationen skilja sig väldigt mycket från respondent till respondent och från företag till företag. Dock kan vissa tendenser skönjas, vilket förhoppningsvis kan vara till hjälp för dagligvaruleverantörer.

Vi har funnit att såväl forskare som våra respondenter framhåller vikten av väl fungerande samarbeten. EMV har, enligt våra respondenter, dessvärre medfört att parterna glidit mer isär. Detta motsäger själva grundtanken inom CM, då dess syfte är nära och öppna samarbeten som ska stärka de båda parternas ställning på marknaden.

Hur bör då parterna agera för att CM-samarbetet, med anledning av EMV, ska utvecklas i rätt riktning? Vi tror att det kommer att ta ytterligare ett tag innan CM fullt ut är accepterat och implementerat hos alla parter. Problemet kan säkerligen vara att CM inte alla gånger implementeras fullt ut i, särskilt på butiksnivå. Detta kan skapa frustration och missnöje bland de inblandade parterna. Alla parter bör vara övertygade om CM:s fördelar för att fullt ut kunna åtnjuta de positiva delarna av CM. Som framkommit i studien försvårar emellertid EMV CM-samarbetet många gånger. För att komma runt denna problematik, och den ojämna maktbalans till följd, tror vi att vad som krävs av de båda parterna är att acceptera det faktum att EMV är här för att stanna. För att ha en chans gäller det att ha en positiv inställning samt ha kunskap om vad som krävs för att förbättra sin situation.

De nio variabler, som har diskuterats i denna uppsats, anser vi därför vara av yttersta vikt för ett CM-samarbetes framgång. Detta gäller för såväl leverantörer som dess kunder. Genom att vara medveten om dessa variabler ökar möjligheterna att förbättra relationen där behoven finns och eventuella brister identifierats. Genom att kontinuerligt utvärdera dessa faktorer ökar möjligheterna till ett framgångsrikt samarbete. Därför anser vi att vår analysmodell är ett bra verktyg inom CM.

6.3 För vidare forskning

För vidare forskning rekommenderar vi först och främst en liknande studie, men där istället kunderna sätts i fokus. Denna studie skulle kunna komplettera vår studie genom att tillsammans resultera i en större helhetsbild av CM-relationen. Samtidigt bör man ha i åtanke att relationer är väldigt subjektivt färgat av de inblandade parterna. Deras uppfattning bildar deras "sanning", vilket också kan variera mycket från relation till relation.

En studie ur ett kundperspektiv hade även med fördel både kunnat göras på lokal och/eller central nivå. Central nivå är emellertid mest intressant då denna bäst kompletterar denna studie.

Denna studie undersöker dessutom enbart livsmedelskategorier. En annan rekommendation för vidare forskning skulle kunna vara att undersöka andra typer av kategorier, till exempel hygienprodukter. Vi har inte funnit särskilt många studier som berör just detta ämne, varför det borde täcka ett relevant kunskapsbehov.

Slutligen hade det även varit intressant att se generella mönster av EMV:s påverkan på relationer i stort. Det hade i så fall krävt en kvantitativ studie för att vara praktiskt genomförbart. En möjlighet skulle kunna vara att jämföra EMV:s framväxt och dess påverkan på relationer mellan de inblandade parterna i olika europeiska länder. Ett annat exempel är att en forskare skulle kunna undersöka ett land i exempelvis Europa och i sådana fall använda denna uppsats som grund och jämförelsematerial. Då rekommenderar vi dock att forskaren använder en kvalitativ metod, vilken i så hög grad som möjligt liknar vår, för att i största möjliga mån kunna dra relevanta samband och slutsatser.

KÄLLFÖRTECKNING

ACNielsen (2003), "The Power of Private Label: A Review of Growth Trends Around the World", Executive News Report from ACNielsen Global Services, (<http://acnielsen.com/download/pdf/reports/thepowerofprivatelabel.pdf>, 2003-11-28)

Ailawadi, K. (2001) "The retail power-performance conundrum: What have we learned"? *Journal of Retailing*, Vol. 77, s. 299-318

Apéria, T. (2001) *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*, Akademityck AB, Edsbruk

Bandyopadhyay, S., Divakar, S. (1999) "Incorporating balance of power in channel decision structure: Theory and empirical application", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 6, s.79-89

Bergström, P. (2000) *A Strategic View on a Relationship in the Grocery Supply Chain-The case of low complex products*, Department of Design Sciences, Packaging Logistics, Lund

Bhulai, S. "ECR" (<http://www.cs.vu.nl/~sbhulai/ecr/cm.html>, 2003-11-20)

Bush, T. (1995) "CM success hinges on relationship building", *Discount Store News*, Vol. 34:9, s. 25-26

Dalin, M., Gudmunsson, J., Sundbom, A. (1998) *Category Management- En studie av dess påverkan på relationer inom den svenska dagligvaruhandeln*, Lunds Universitet, Lund

Daprian, G. P., Hogarth- Scott, S. (2003) "Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31: 5, s. 256-267

Dawson, J. (2000) "Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28: 1, s. 5-9

DLF & DELFI på uppdrag av Dagligvaruleverantörers Förbund (1998), *Marknadsplats Norden år 2005- Utvecklingstrender och konsekvenser för dagligvarubranschen*, Nordisk bokindustri, Stockholm

Dussart, C. (1998) "Category management: strengths, limits and developments", *European Management Journal*, Vol. 16:1, s. 50-62

Eriksson, T. L., Wiedersholm-Paul, F. (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Liber ekonomi, Stockholm

Gruen, T. W., Shah, R. H. (2000) "Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships", *Journal of Retailing*, Vol. 76:4, s. 483-510

- Hogarth-Scott, S. (1999) "Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium?", *British Food Journal*, Vol. 101: 9, s.668-682
- Hogarth-Scott, S., Parkinson, S. (1993), "Retailer- supplier relationships in the food channel: a supplier perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 21: 8, s. 11-20
- Hutchins, R. (1997) "Category management in the food industry: a research agenda", *British Food Journal*, Vol. 99:5, s. 177-180
- Hörte, S-Å., (1999), "Hur kan man ge struktur åt rapporter och uppsatser"? Luleå tekniska universitet (<http://www.ies.luth.se/org/Rapporter/AR9824.pdf>, 2003-11-19)
- Johansson, U. (2002) *Konsument- och konkurrensperspektiv på handelns egna märkesvaror (EMV) i den svenska dagligvaruhandeln*, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Lund
- Johansson, U. (2001) *Retailers – suppliers relationships in the grocery industry- a comparative study of the UK, Sweden and Italy*, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, Lund
- Jönsson, M., Sunden, M. (1999) *Bygger handeln egna varumärken?* School of Economics and Management, Lund University, Lund
- Kippenberger, T. (1997) Category management- the limits of partnering, *The Antidote*, Vol. 2: 6, s. 13-14
- Knight, D., McCabe, D. (1999) "Are there no limits to authority? TOQ and Organizational" *Organizational Studies*, Vol. 20: 2, s. 197-224
- Kotzab, H., Teller, C. (2003) "Value-adding partnerships and co-operation models in the grocery industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33: 3, s. 268-281
- Kracklauer, A., Passenheim, O., Seifert, D. (2001)"Mutual customer approach: How industry and trade are executing collaborative customer relationship management" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29:11/12, s. 515-519
- Kumar N. (1996), "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, Vol. 74:6, s. 92-104
- Lamming, R. (1993) *Beyond Partnership-Strategies for innovation and Lean Supply*, Prentice Hall, Essex, England
- Lange, F., Wahlund, R. (2001) *Category Management - När konsumenten är manager*, Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan, Stockholm
- Leitch, S. & Richardson, N. (2001) *Corporate branding in the new economy*, University of Waikato Management School, Hamilton, New Zealand

- Lorange, P. (1996), "Developing learning partnership", *The learning organization*, vol. 3: 2, s. 11-19
- Loughlin, P. (1999) "View-point: E-commerce strengthens suppliers' position" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27:2, s. 69-71
- Magne-Holme, I., Krohn-Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Mathews, R. (1997) "EFR to the rescue", *Progressive Grocer*, Vol. 76: 3, s. 116-120
- Morelli, C. (1999) "Information costs and information asymmetry in British food retailing", *The service Industries Journal*, Vol. 19: 3, s. 175-187
- O'Keefe, M., Fearne, A. (2002), "From commodity marketing to category management: insights from the Waitrose category leadership program in fresh produce", *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol. 7:5, s.296-301
- Olsson, G. (2001) "Profit profil påverkan - starka skäl för EMV", *Supermarket*, Vol. 4, s. 34-43
- Patel, R., Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Pollack, E. (1995) "Partnership: Buzzword or best practice?" *Chain Store Age*, Vol. 71:8, s. 11-13
- Rokkan, A., Haugland, S. (2002) "Effectiveness and power", *European Journal of Marketing*, Vol. 36: 1-2, s. 211-230
- Singh, J. (1999) "The benefits of category management", *Aftermarket Business*, October (http://elin.lu.se/cgi-bin/ftxt/ebsco/08921121_1999_109_10/2382812)
- Shaw, S., Gibbs, J. (1995) "Retailer- supplier relationships and the evolution of marketing: Two food industry case studies", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23: 7, s. 7-17
- Sundén, M. (2002-08-02), "Matvarumärken hotar urvalet", *Sydsvenskan*, s. A 11
- The Partnering Group Nordic (1996) *Category Management- Ökad kundnytta inom dagligvarubranschen, Best Practice Report*, Nacka
- Tosh, M. (1998) "ECR- a concept with legs, heart and soul", *Progressive order*, December, s. 4-5
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund
- Valkenburgh, G. (2000) "Collaborating for consumers", *Supermarket Business*, Vol. 55: 4, s. 93-96
- Varley, R. (2001), *Retail Product Management*, Routledge, London
- Walker, M. (1994) "Supplier-Retailer Collaboration in European Grocery Distribution", *Logistics Information Management*, Vol. 7:6, s. 23-27

Weber, W. (1998) "Clearing hurdles to implementation", *Frozen Food Age*, Vol. 47:5, s. 25-27

Wrigley, N., Lowe, M. (1996), *Retailing, Consumption and Capital-Towards the new retail geography*, Longman Group Limited, Harlow Essex, England

Bilaga 1**FRÅGEGUIDE****A. Samarbete**

Lorange (1996) anser att leverantörer och handel kan stärka sin position på marknaden genom samarbete. Detta kan generera i positiva synergieffekter där parterna bygger en lönsam verksamhet tillsammans. Kotzab och Teller (2003, s. 269) beskriver situation enligt följande; ”*The results of such partnerships are described as ‘win-win’, because the effort of optimization is centred on the interface between manufacturer and retailer*”. Shaw och Gibbs (1995) menar att trots att leverantör och handlare har mycket att vinna på samarbete tenderar relationen inte alltid bygga på ömsesidighet. Nedanstående frågor fångar problematiken vad gäller samarbete och ömsesidighet i en CM-relation med anledning av den ökade andelen EMV på marknaden. Frågorna har en stark koppling till studiens problemformulering och syfte då samarbete och ömsesidighet påverkar hur väl relationer fungerar.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar ömsesidigheten i leverantörers CM-samarbete med kunder? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*
- Har Ert CM-samarbete förändrats/utvecklats sedan kunderna börjat satsa mer på EMV? *På vilket sätt? Varför tror Ni att det förändrats i denna riktning? Vilken betydelse har det fått för Er verksamhet?*
- Tror Ni att kundernas ökade andel EMV påverkar CM-samarbetet? *I så fall, hur? Vilka är Era erfarenheter?*

B. Närhet

Bandyopadhyay och Divakar (1999) menar att leverantörer såväl som handeln alltmer inser att partnerskap, som grundar sig i ett nära samarbete, genererar i ökad lönsamhet för de båda parterna, jämfört med att se varandra som konkurrenter. Varley (2001) menar att öppenhet och en nära relation mellan leverantörer och handeln är mycket viktiga faktorer vid CM-samarbeten. Partnerskap bör ses som en långsiktig relation, där lojalitet och engagemang är grundpelare. Relationer parter emellan ser olika ut och beror många gånger på graden av öppenhet och delgivande i samarbetet. Följande frågor behandlar hur närheten mellan leverantörer och handeln i CM-samarbeten påverkas av den ökade andelen EMV. Detta är relevant för uppsatsens problemformulering och syfte då närheten mellan samarbetspartners styr hur väl relationen dem emellan fungerar.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar närheten i leverantörers CM-samarbete med kunder? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*
- Hur upplever Ni graden av öppenhet och delgivande? Har detta förändrats i takt med ökningen av EMV? *Ge exempel.*

C. Makt och beroende

Makt definieras som: *"The ability of one channel member to influence the marketing decisions of another channel member and hence must be related to Cooperation"* (Daprian & Hogarth-Scott, 2003, s. 256). Makt anses existera oavsett om den är observerbar eller inte. Detta kan ses som att man inte nödvändigtvis aktivt behöver utöva makt för att påverka den andra partens beteende. Det räcker med att en part upplever en obalans i maktförhållandet för att detta ska påverka dennes beteende (Daprian & Hogarth-Scott, 2003). Makt och beroende är aspekter som är viktiga att vara medveten om vid utvärdering av leverantörers CM-samarbeten med dagligvaruhandeln, då dessa komponenter i hög grad styr relationers utformning. Dessa är därav av stor betydelse för uppsatsens syfte och problemformulering.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar makt- och beroendeförhållandet i leverantörers CM-samarbete med kunder? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*
- Med anledning av handelns EMV, hur upplever Ni situationen då handlarna både är era konkurrenter/kunder? *Hur hanterar Ni detta? Upplever Ni det som ett problem eller som en möjlighet? Och i så fall, varför?*
- Skiljer sig Er maktställning åt hos olika kunder? På vilket sätt och varför tror Ni att det är så? *Konsekvenser?*
- Vilka möjliga konflikter i CM-samarbetet kan Ni identifiera på grund av ökningen av EMV? *Hur hanteras konflikter? Exemplifiera.*

D. Förväntningar

Leverantörer och handeln inser alltmer betydelsen av samarbete. Deras inställning gentemot varandra förändras, vilket kan bidra till ökad lönsamhet för båda parter. Handeln har mycket att vinna på att skapa bra relationer gentemot sina leverantörer istället för att konstant försöka pressa ner priserna. Leverantören å sin sida måste lära sig att lita på handeln för att till fullo tillgodogöra sig de många fördelar som ett partnerskap, grundat på tilltro och ömsesidighet, kan erbjuda (Loughlin, 1999). De förväntningar parterna har genom ett samarbete är att öka möjligheten för en lönsam situation för leverantör såväl som kund, en så kallad "win-win"-situation (Kracklauer et al., 2001). Företags förväntningar och inställning till samarbeten påverkar utformningen av dess relationer, såsom CM-samarbeten. Dessa faktorer är därav av stor vikt för hur väl utfallet av ett samarbete blir, vilket är starkt knutet till denna studies problemformulering och syfte.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar leverantörers inställning gentemot kunder i CM-samarbetet? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*
- CM anses skapa en "win-win"-situation, anser Ni att detta påverkas av EMV:s framväxt? *På vilket sätt? Exemplifiera.*
- Hur ser Ni på en framtida utveckling av CM med anledning av EMV:s ökning på den svenska marknaden?

E. Opportunism

Opportunism tolkas av Gruen & Shah (2000 s. 491) enligt följande: ”...*the degree to which the supplier firm places its interests above the joint interests of the relationships with the retailer*”. Ett konkret exempel på hur detta kan ta sig uttryck är att en så kallad kategorikapten kan dra fördel av dess starka position inom en viss kategori på bekostnad av dess konkurrenters, inklusive dagligvaruhandelns, EMV (Gruen & Shah, 2000). Nedanstående frågor rörande opportunism behandlar aspekter som riskerar att påverka en CM-relation i negativ riktning. De är därför högst relevanta för uppsatsens problemformulering samt syfte.

- Opportunism innebär att en av parterna i en relation ser till sina egna intressen framför de gemensamma. Tror Ni att den ökade andelen EMV gjort att leverantörer känner sig “svikna” i sin CM-relation med kunder och därför i första hand ser till sina egna intressen snarare än hela kategorin? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*
- Hur bedömer och hanterar Ni risken att parter inom samarbete sätter sina egna intressen före de gemensamma? *Egna erfarenheter?*
- Vilka fördelar och nackdelar/svårigheter tycker Ni att det finns med att vara kategorikapten i CM-samarbeten? Anser Ni att denna position kan hotas av den ökade andelen EMV? *På vilket sätt? Exemplifiera.*

F. Interna konflikter

Interna konflikter är en faktor som påverkar en kategoriplans objektivitet och implementering och därav också dess utfall, som kan uppstå hos en kategorikapten mellan dess kategoriteam och dess varumärkesansvariga. Gruen & Shah (2000, s. 490) definierar detta fenomen enligt följande: ”...*the degree to which a firm's brand managers place pressure on their own firm's sales function during the category planning process to favour their firm's brands*”. Kategoriansvarige strävar i första hand efter att öka kategorin som helhet, däribland EMV, medan varumärkesansvarige vill öka lönsamheten för en viss produkt. Då EMV är konkurrent till leverantörens märkesvaror, kan en fokusering på detta inom kategoriteamet ses som ett hot av varumärkesansvarige. Detta kan öka eventuella interna konflikter mellan dessa parter, vilket är en faktor som i hög grad påverkar huruvida ett CM-samarbete lyckas eller ej. Följande fråga är därav utformad i syfte att utforska huruvida detta ses som ett problem av leverantörer. Av ovanstående resonemang kan utläsas att följande fråga även har stark koppling till studiens problemformulering och syfte.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar eventuella konflikter inom företaget mellan kategoriansvarige och produktansvarige vid CM-samarbeten? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*

G. Engagemang

En annan faktor som påverkar ett CM-samarbete är i vilken grad leverantören investerar i resurser vad gäller CM. Detta innebär hur väl CM genomsyrar hela företaget, från ledningen ner till de operativa funktionerna. För att detta ska lyckas krävs det att kategoriteamen får passande och tillräcklig träning vad gäller CM samt tillräckligt med resurser för att så effektivt som möjligt utforma och implementera kategoriplaner. Förutom investering i resurser bör denna faktor innebära att leverantören kan tänka sig att göra kortsiktiga uppoffringar i syfte att gynna de långsiktiga fördelarna för hela kategorin (Gruen & Shah, 2000). Engagemang är en av de faktorer som avgör hur leverantörer upplever sin CM-relation med handlarna. En ökad konkurrens från EMV kan möjligen påverka graden av engagemang leverantören bidrar med. Detta kan bero på att leverantören ser ett väl utvecklat CM-samarbete, där de bidragit med mycket resurser, som ett måste för att bibehålla sin position hos handlarna då EMV ökar. Kopplingen till uppsatsens problemformulering och syfte blir genom denna fråga och ovanstående resonemang stark.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar i vilken grad leverantörer investerar i sitt CM-samarbete med kund? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*

H. Gemensamma mål och planering

Leverantörer och dagligvaruhandeln etablerar gemensamma mål för att effektivt implementera CM. Detta kan bland annat innebära upprättandet av gemensam definition av CM och kategorins roll samt vilken information och mätinstrument som kommer att användas i processen. Ju högre grad av gemensamma mål och planering desto objektivare blir kategoriplanen och därav blir även implementeringen effektivare (Gruen & Shah, 2000). En ökning av EMV på marknaden kan innebära att ursprungliga planer och målsättningar inom CM-samarbetet modifieras. Detta kan i sin tur härledas till hur leverantörer upplever sin CM-relation med dagligvaruhandeln, då en förändring på grund av EMV gör att leverantörer kan känna att deras position i relationen försämras. Nedanstående frågor är därav nära anknutna till uppsatsens problemformulering och syfte.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar parternas gemensamma planering och målsättning av CM-samarbete? *På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?*
- Vid planering av målsättningar med Era CM-samarbeten; krävdes det mer uppoffringar av någon part eller var det ett ömsesidigt förfarande? *Förklara och exemplifiera.*

I. Förtroende

En av huvudfaktorerna som påverkar CM-relationer är graden av förtroende som finns mellan de båda parterna. Förtroendet gäller ofta inte enbart mellan parterna utan även förtroendet för CM-processen som sådan. Förtroende har av Gruen & Shah (2000, s. 492) definierats i detta fall enligt följande: "... *the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence*". Graden av förtroende mellan parterna i en CM-relation påverkar i hög grad hur framgångsrikt samarbetet blir för båda parter. Nedanstående frågor är mycket relevanta för denna studies problemformulering och syfte, då de behandlar huruvida EMV påverkar leverantörers förtroende gentemot handlarna.

- Tror Ni att den ökade andelen EMV påverkar leverantörers förtroende gentemot kund i CM-samarbete? På vilket sätt? Hur har detta yttrat sig för Er?
- Hur skulle Ni beskriva Ert förtroende till CM-processen i stort? Vad grundar Ni detta på?
- EMV beskylls ofta för att kopiera LMV. Upplever Ni detta som ett hot/problem? I så fall, hur påverkar EMV Ert förtroende i CM-relationer gentemot kund?