



Magisteruppsats
januari 2005

Den elektroniska marknadsplatsen som inköpsverktyg

– En studie med fokus på Everfresh Group AB

Handledare
Christer Kedström
Paul Jönsson

Författare
Ingvar Linde (660302)
Roland Tomicic (750704)

Sammanfattning

- Titel:** Den elektroniska marknadsplatsen som inköpsverktyg
– En studie med fokus på Everfresh Group AB
- Seminariedatum:** 18 januari 2005
- Kurs:** Strategic management, magisteruppsats, 10 poäng
- Författare:** Ingvar Linde och Roland Tomicic
- Handledare:** Christer Kedström och Paul Jönsson
- Nyckelord:** E-handel, e-marknadsplats, frukt- och grönt, inköp, B2B
- Syfte:** Uppsatsens syfte är tvådelat. Dels är syftet att kartlägga utvecklingen av användandet av e-handelsverktyg från uppstarten till dagens situation. Dels är syftet att presentera en referensram som kan användas för att analysera den problematik som kan uppstå när företag utvecklar, implementerar och använder sig av e-handel i sin inköpsprocess.
- Metod:** Uppsatsens bas är en empirisk fallstudie. Studien har skett utifrån en kvalitativ metod och en abduktiv forskningsansats.
- Teoretiska perspektiv:** Uppsatsens teoriavsnitt uppställer en referensram som i stora drag innefattar inköpteori, relationsteori och teorier kring e-handel.
- Empiri:** Uppsatsens empiri bygger främst på intervjuer med köparföretaget Everfresh Group AB, företaget som tillhandahåller e-marknadsplatsen Fruit Line AB och tre leverantörer. Ytterligare kompletteringar har gjorts med facklitteratur och branschinformation.
- Slutsatser:** Den e-marknadsplats som fallföretaget implementerat misslyckades. Anledningarna till detta var flera; bland annat är komplexiteten av produkterna på denna marknad för stor. Det är vidare svårt att finna en e-handelsstrategi som lämpar sig för samtliga av företagets produkter. Dessutom var varken aktörerna eller branschen mogna för denna typ av inköpsform. E-marknadsplatsen har vidare visat sig vara oflexibel och inte alltid passat för alla branscher, företag och produkter.

Summary

- Title:** Den elektroniska marknadsplatsen som inköpsverktyg
– En studie med fokus på Everfresh Group AB
- Seminar date:** January 18, 2005
- Course:** Master thesis in strategic management, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Ingvar Linde and Roland Tomicic
- Advisors:** Christer Kedström and Paul Jönsson
- Key words:** E-commerce, e-marketplace, fruit and vegetable, purchasing, B2B
- Purpose:** There are two main purposes of this thesis. Firstly, the purpose is to describe the development of the usage of e-procurement tools from the start to the present situation. Secondly, the purpose is to present a framework for analysing the set of problems that can arise when a corporation develops, implements and uses e-commerce in its purchasing process.
- Methodology:** The thesis is an empirical case study. The study has been conducted with a qualitative methodology and an adductive research strategy.
- Theoretical perspectives:** The theory section of the thesis presents a framework, which includes theories about purchasing, business relationships and e-commerce.
- Empirical foundation:** The empirical foundation of the thesis consists mainly of interviews with the purchaser – Everfresh Group AB, the company providing the e-marketplace – Fruit Line AB, and three suppliers. Further information has been gathered from professional literature and publications pertaining to the fruit and vegetable industry.
- Conclusions:** The implementation of the electronic marketplace failed to success. There where many reasons for that. For example, the complexity of the products in this market has a major impact on the purchasing process. Further, it is difficult to find an e-commerce strategy which fits all of the company product-category. Furthermore both the participant and the industry lack the structure for implementation of e-marketplaces in the purchasing-process. Finally, the electronic marketplace seems to miss the flexibility to fit all sorts of industry.

Förord

I uppsatsen synas fenomenet då ett företag använder sig av IT-verktyg och e-handel i form av en elektronisk marknadsplats i sin inköpsprocess. Detta görs genom en djupstudie av ett företag. Vi tar ett stickprov och analyserar detta för att dra möjliga paralleller med tidigare forskning. Läsaren uppmärksammas på att detta är ett specifikt fall. Varje enskilt fall har sina speciella förutsättningar och detta är inte det samma som att generalisera.

Det finns många företag som misslyckats med att etablera marknadsplatser på Internet. Från att i slutet av 1990-talet ha varit ett populärt inköpsverktyg med en uppsjö av etableringar, uppstod en omfattande utslagning med endast ett fåtal överlevande företag. Vi beskriver denna utveckling genom en fallstudie av ett företag i en specifik bransch som illustrerar det generella fenomenet. Genom att fördjupa oss i och förklara företagets utveckling på detta område vill vi bidra med ett exempel och belysa en mängd av den population som innefattar detta fenomen. Vi vill, genom att visa hur det gått till i detta fall, kunna bredda kunskapsutbudet och ge en ökad insikt i utveckling av detta fenomen.

Avslutningsvis skulle vi vilja framhäva den goda hjälp och det värdefulla tillmötesgående som möjliggjort och berikat denna uppsats. Vi skulle därför vilja tacka samtliga personer som bidragit till detta arbete. Särskilt vill vi tacka Jörgen Steen och Hans Jönsson på Everfresh Group AB, Magnus Linné på Fruit Line AB, samt de leverantörer som hjälpsamt besvarat våra frågor. Därutöver vill vi även tacka våra handledare Christer Kedström och Paul Jönsson som i sin handledning bidragit med stöd, inspiration och konstruktiv kritik.

Lund den 18 januari 2005

Ingvar Linde

Roland Tomicic

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	9
1.3	FORSKNINGSFRÅGOR	11
1.4	SYFTE	11
1.5	DISPOSITION	12
2	METODISK UPPBYGGNAD	13
2.1	ÄMNESVAL	13
2.2	DET INLEDANDE ARBETET	13
2.2.1	<i>Förberedelser</i>	13
2.2.2	<i>Förförståelse</i>	14
2.3	STUDIENS UPPLÄGGNING	14
2.4	VAL AV EMPIRI	15
2.4.1	<i>Sätt att samla empiri</i>	16
2.4.2	<i>Intervjumetod</i>	17
2.5	TEORETISK REFERENS RAM	19
2.6	KRITIK OCH FÖRSVAR AV VÅR METOD	19
3	TEORI	22
3.1	TEORETISK REFERENS RAM	22
3.2	INKÖP	23
3.2.1	<i>Inköpsprocessen</i>	23
3.2.2	<i>Produktklassificering och inköpsstrategier</i>	27
3.3	RELATIONER	29
3.3.1	<i>Olika typer av relationer och allianser</i>	29
3.3.2	<i>Relationernas betydelse</i>	31
3.4	ELEKTRONISK HANDEL OCH E-MARKNADSPLATS	33
3.4.1	<i>Elektroniska lösningar för olika behov</i>	33
3.4.2	<i>E-handelsstrategier</i>	37
3.5	NACKDELAR OCH SVÅRIGHETER MED E-HANDEL	39
3.5.1	<i>Tekniska hinder</i>	39
3.5.2	<i>Motstånd till förändringar</i>	39
3.5.3	<i>Avvaktande användning</i>	40
3.5.4	<i>Kommunikationsproblem</i>	41
3.5.5	<i>Prispress</i>	41
3.5.6	<i>Relationer</i>	42
3.5.7	<i>Ökade kostnader</i>	43
3.6	SAMMANFATTNING AV TEORIN	44
4	EMPIRI	45
4.1	BRANSCHEN – EN PRESENTATION AV OMGIVNINGSAKTA	45
4.1.1	<i>Branschens utveckling</i>	45
4.1.2	<i>Kvalitet och krav i branschen</i>	46
4.1.3	<i>Relationer och samverkan i branschen</i>	47
4.1.4	<i>Den svenska frukt- och gröntmarknaden</i>	47
4.2	FÖRETAGET – EN KORT PRESENTATION	48
4.2.1	<i>Nyckelmått</i>	48
4.2.2	<i>Strategi som mellanhand</i>	48
4.2.3	<i>Strategi med logistik</i>	49
4.2.4	<i>Strategi mot leverantörer</i>	49
4.2.5	<i>Strategi med inköpsverksamheten</i>	50
4.2.6	<i>Kvalitetskrav</i>	51
4.3	HÄNDELSEUTVECKLINGEN OCH PROBLEM KRING INKÖPSVERKTYGET	51
4.3.1	<i>Hur var det tänkt och vilket var det ursprungliga syftet med e-marknadsplatsen?</i>	52

4.3.2	<i>Händelseförloppet och problem med e-marknadsplatsen</i>	53
4.3.3	<i>Dagens situation</i>	60
4.3.4	<i>Framtiden</i>	61
5	ANALYS	63
5.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	63
5.2	INKÖP – UTFORMNING OCH PRODUKTER.....	64
5.2.1	<i>Inköpsprocessens utformning</i>	64
5.2.2	<i>Klassificering av företagets produkter</i>	65
5.3	ANALYS AV RELATIONER.....	67
5.3.1	<i>Relationstyp</i>	67
5.3.2	<i>Leverantörsrelationernas betydelse</i>	68
5.4	ELEKTRONISKA MARKNADSPLATSER OCH E-HANDEL.....	69
5.4.1	<i>Företagets val av elektroniska lösningar</i>	69
5.4.2	<i>E-handelsstrategier</i>	70
5.5	NACKDELAR OCH SVÅRIGHETER MED E-HANDEL.....	71
5.5.1	<i>Tekniska hinder</i>	72
5.5.2	<i>Motstånd till förändringar</i>	73
5.5.3	<i>Avvaktande användning</i>	73
5.5.4	<i>Kommunikationsproblem</i>	74
5.5.5	<i>Prispress</i>	75
5.5.6	<i>Relationer</i>	75
5.5.7	<i>Ökade kostnader</i>	76
5.6	SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	77
6	AVSLUTANDE DISKUSSION	80
6.1	INLEDANDE REFLEXIONER.....	80
6.2	SLUTSATSER.....	81
6.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	83
	KÄLLFÖRTECKNING	84
	PUBLICERADE KÄLLOR.....	84
	FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR.....	86
	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	86
	MUNTLLIGA KÄLLOR.....	88
	BILAGA 1	89
	BILAGA 2	92
	BILAGA 3	93
	BILAGA 4	94

1 Inledning

Inledningsvis ges en introduktion av och en bakgrund till det problem som kommer att behandlas i uppsatsen. Därefter ges en presentation av hur vi själva fick upp intresset för företaget som vi studerat. Sedan följer en diskussion om problemet som mynnar ut i uppsatsens problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Företag måste förändra och anpassa sig. De behöver hitta nya vägar för att kunna överleva, utvecklas och växa. Därigenom ställs nya och högre krav på företagen att kunna implementera och utnyttja informationsteknologi på rätt sätt. Emellertid skapas samtidigt en rad nya problem.

Internet har snabbare än någon annan teknik direkt påverkat hur vi förmedlar information, kommunicerar och gör affärer.¹ Det framhävs att många restriktioner försvunnit med Internet. Idag kan i princip vem som helst bedriva affärsverksamhet på en global marknad. Till en bråkdel av de tidigare kostnaderna kan företag interagera elektroniskt med andra företag och aktörer. Inte heller är lokaliseringen längre avgörande för framgången. Företag kan etablera sig var helst de finner det bekvämast, inte nödvändigtvis nära marknaden.² Genom sitt sätt att skapa lösningar har e-handel blivit ett hett verktyg. Även om arbetssättet är nytt har traditionella ekonomiska regler visat sig gälla. Därför måste tekniken tillföra nytta och mervärde för att den ska komma alla inblandade till godo.³ E-handel innefattar också elektroniska marknadsplatser. Denna form av e-handel ses av många som framtidens sätt att göra affärer.

I uppsatsen inriktar vi oss på ett specifikt företag och undersöker ett aktuellt problem som uppstått med anledning av ett nytt arbetssätt med hjälp av IT. Det aktuella företaget som vi studerar, Everfresh Group AB, verkar i en traditionell bransch och ägnar sig åt handel av produkter inom frukt- och gröntbranschen. Produkterna och branschen speglar typiska handelsvaror i en dagligvaruhandel.⁴ Som i så många andra branscher inom dagligvaruhandeln domineras frukt- och gröntbranschen av ett fåtal liknande aktörer, varav Everfresh Group AB är en.

Vi blev intresserade av företaget, eftersom det trots den tuffa konkurrensen på marknaden har utvecklats och vuxit enormt på mycket kort tid. När övriga aktörer i branschen stått relativt stilla har Everfresh Group AB vuxit utomordentligt.

¹ Dykert, L. et al., *E-business – för tillväxt och lönsamhet* (2002).


² Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

³ Ibid.

⁴ Birkin, M. et al., *Retail Geography & Intelligent network planning* (2002).

Sedan mitten av 1990-talet har omsättningen ökat med cirka 30 procent per år.⁵ Företaget framställer sig självt som ett företag som utvecklar branschen till en ny och högre nivå genom sitt arbetssätt samt genom sitt sätt att använda modern och innovativ teknik och logistik.⁶

Everfresh Group AB har även lyfts fram i såväl branschtidningar som dagspress. Bland annat finns en mängd artiklar, där det hävdas att företaget har lyckats väl i sin ambition att använda IT i sin rationaliserings-/effektiviseringsprocess. ~~Lennart Kolmodin på Helsingborgs Dagblad skriver att:~~

~~”de har implementerat en virtuell marknadsplats som är ett nytt revolutionerande sätt att sköta inköp av frukt & grönt”.~~⁷ 

Vidare skriver Hans Larsson på Business Advantage Online följande.

”Få företag har lyckats använda och kombinera nya idéer, effektiv IT-support och konstruktiva kundrelationer på ett så framgångsrikt sätt.”⁸

Denna omvärldsbild verifieras av Magnus Linné, marknadsansvarig för IT och utvecklingschef på Fruit Line AB. Han menar att Everfresh Group AB i jämförelse med andra aktörer i samma bransch har varit tidigt ute med att effektivisera lagerhantering och logistik. Därför har nu Everfresh Group AB ett av Europas mest moderna logistikcentrum för distribution av frukt och grönt.⁹

Det krävs både bred kompetens och erfarenhet för att rätt kunna hantera den speciella problematik och de möjligheter som öppnar sig tack vare Internet. För att på ett lyckat sätt kunna implementera e-handel krävs en kombination av genomtänkt strategi, kompetens, teknik och hårt arbete.¹⁰ Rätt utnyttjat ger en ökad teknisk användning upphov till kreativa lösningar på gamla problem och tydliggör behov vi kanske inte visste att vi hade.¹¹ Internettekniken kan ge upphov till särskilt stor nytta i ett företags inköpsprocess. För det första genom att förenkla och effektivisera processen. För det andra genom att förändra hela processen i form av nya inköpssystem, som innebär helt nya arbetssätt vilka integrerar köpare och säljare fullt ut.¹² Everfresh Group AB befinner sig i en situation, där företaget vill dra större nytta av Internet i sin inköpsprocess. Företaget står inför en kombination av möjligheter och problem. Av denna anledning anser vi det vara särskilt intressant att undersöka just inköpsprocessen.

⁵ Platen, M. von, ”EVERFRESH: Grönt ljus för utmanaren” (2002). Tillgänglig på: <http://www.ad.se>.

⁶ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

⁷ Kolmodin, L., ”Här är det full fart på frukten” (2004). Tillgänglig på: <http://www.hd.se>.

⁸ Larsson, H., ”Food distributor harvests the fruit of success” (2003). Tillgänglig på: http://www.ba_online.net.

⁹ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

¹⁰ Harrington, L. & Reed, G., ”Electronic commerce (finally) comes of age” (1996).

¹¹ Dykert, L. et al., *E-business – för tillväxt och lönsamhet* (2002).

¹² Ibid.

Inköpsprocessen är ett område vars betydelse ökat väsentligt under de senaste 15-20 åren.¹³ Kostnader för köpta produkter (inklusive transaktionskostnader) i de flesta företag och branscher utgör en dominerande kostnadspost. Då dessa har ökat med åren har lönsamheten och resultatet påverkats.¹⁴ En konsekvens av kostnadsökningen är att den påverkar de flesta företagen på marknaden, vilket har gjort att synen på inköpets betydelse har förändrats eller är under förändring.¹⁵

En anledning till företagens kostnadsökningar är att inköpsarbetet ökat i komplexitet på grund av mer sofistikerade produkter och högre krav. Det uppstår svårigheter genom att andelen internationella inköp accelererat, vilket gjort att avståndet till leverantörerna ökat. Dessutom tillkommer härigenom även problem i form av fler valutor och speciell lagstiftning.¹⁶ Numera söker företagen olika lösningar för att optimera sina inköp. Everfresh Group AB:s huvudsakliga strategi för att skapa en lägre kostnadsbild är att använda sig av e-handel och IT-verktyg. Det finns uppenbara fördelar med att använda sig av e-handel och IT-verktyg i inköpsprocessen, men det är svårt att lösa specifika inköpsproblem eller att ge recept och mallar för lösningen av dessa. Inköpsverksamheten är så komplex och situationsspecifik att det inte finns några enkla eller generella lösningar. Varje företag måste utforma sin egen lösning utifrån de specifika förutsättningarna som finns.¹⁷ Detta gäller även Everfresh Group AB.

1.2 Problemdiskussion

I sin ambition att implementera IT i verksamheten använder Everfresh Group AB IT-lösningar för både inköp och försäljning. I dagsläget (2004) fungerar företagets försäljningsverktyg bra. Till skillnad mot detta fungerar inte deras inköpsverktyg tillfredställande.¹⁸ Den ursprungliga tanken med detta verktyg var att det skulle fungera som en elektronisk marknadsplats på Internet. Det finns flera fördelar med detta inköpssätt. Bland annat kan ett flertal säljare bjuda ut sina produkter via offerter synliga endast för köparna. Dessa kan sedan snabbt välja bästa alternativ och lämna order. Transaktionerna blir klara i realtid och köparna slipper det dryga arbetet med att ringa var och en av säljarna separat för att sedan återigen ringa den säljare som erbjuder bästa pris.¹⁹

Det finns många företag som har tillämpat och som tillämpar marknadsplatser på Internet. Många av dessa har stött på olika problem och många marknadsplatser har misslyckats. Det finns en rad krav som måste uppfyllas och en rad olika begränsningar i omgivningen. Fenomenet med marknadsplatser på Internet är

¹³ Aronsson, H. et al., *Modern logistik – för ökad lönsamhet* (2003).

¹⁴ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

¹⁵ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁹ Ibid.

därför komplext för de inblandade aktörerna. Under IT-boomen var det många som hoppade på denna trend och i slutet av 1990-talet växte en rad elektroniska marknadsplatser fram på Internet. År 2000 fanns det över 1000 marknadsplatser av denna typ internationellt. Det stora antalet gjorde att det helt enkelt fanns för många att välja mellan för att det skulle bli praktiskt hanterbart.²⁰ Många höll dessutom inte måttet. Det bidrog till att både köpare och säljare avvaktade och bara ett år senare skedde en omfattande utslagning. Minskningen fortsatte och år 2003 fanns det endast cirka 180 kvar.²¹

En specifik bransch där ovanstående scenario utspelat sig är frukt- och gröntbranschen. Problematiken kring Everfresh Group AB:s e-handel blir därför en del av ett större sammanhang som vi avser att studera. Inköpsverktyget för frukt och grönt som företaget använder är utvecklat delvis i samarbete med andra aktörer på marknaden (exempelvis ICA-Ahold). Tillsammans startade dessa ett företag, Fruit Line AB, som skulle tillhandahålla en marknadsplats på Internet. Avsikten var att det skulle fungera som ett komplett elektroniskt inköpsverktyg. År 2000 fanns det cirka 40 liknande företag på världsmarknaden som tillhandahöll liknande system inom frukt- och gröntbranschen. Efter två år (2002) fanns endast fyra av de cirka 40 företagen kvar varav Fruit Line AB var ett. Resten hade avvecklats på olika sätt. På så vis följde denna bransch samma utveckling som övriga branscher under denna tidsperiod.

Företaget Fruit Line AB finns som sagt var ännu kvar och har hela tiden omsatt störst volym frukt och grönt av de fyra andra återstående företagen. En av anledningarna är att Everfresh Group AB sedan etableringen utnyttjat inköpsverktyget flitigt.²² Dock har de övriga samarbetspartners, som från början var med och investerade i systemet, slutat att köpa in frukt och grönt via detta. Även om det elektroniska inköpsverktyget fortfarande finns kvar idag, finns det problem som alltmer gör sig påminda även för Everfresh Group AB. Volymerna som handlas via inköpsverktyget sjunker stadigt och något måste göras.

För tillfället utnyttjar inte Everfresh Group AB sitt inköpsverktyg fullt ut. Den elektroniska marknadsplatsen fick aldrig chans att utvecklas och fungera som det var tänkt från början. Problemet är att företaget inte riktigt vet hur de ska göra, eller ens vad som behövs, för att hitta ett effektivt inköpsverktyg.

²⁰ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

²¹ Martuza, M. B. et al., "E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges" (2004).

²² Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

1.3 Forskningsfrågor

Följande delfrågor kommer att behandlas i uppsatsen.

1. Hur ser processen kring e-handelsverktyget ut från implementeringsfasen fram till dagens situation?
2. Vilka faktorer bidrog till den negativa utvecklingen av e-handelsverktyget?
3. Vad bör företag tänka på inför implementering av e-handelsverktyg i sin inköpsprocess?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är tvådelat.

Dels är syftet att kartlägga utvecklingen av användandet av e-handelsverktyg från uppstarten till dagens situation.

Dels är syftet att presentera en referensram som kan användas för att analysera den problematik som kan uppstå när företag utvecklar, implementerar och använder sig av e-handel i sin inköpsprocess.

1.5 Disposition

Kapitel 2 – Metodisk uppbyggnad

I kapitlet diskuteras anledningen till vårt ämnesval. Vidare redogörs för det arbets sätt som använts och det sätt på vilket information har inhämtats. Kapitlet avslutas med metodens fördelar och brister.

Kapitel 3 – Teori

Kapitlet ger en teoretisk bakgrund för att skapa en bättre förståelse för problemområdet som uppsatsen behandlar. I kapitlets inledning presenteras den teoretiska referensram som vi kommer att använda för att analysera problematiken kring elektroniska inköpsverktyg. Därutöver kommer kapitlet närmare att behandla inköp, relationer mellan köpare och säljare samt e-handel i allmänhet och slutligen problemen med e-handel.

Kapitel 4 – Empiri

Detta kapitel består av två delar. Den första delen syftar till att ge ett bredare perspektiv för att öka förståelsen av uppsatsens problemområde. Här behandlas frukt- och gröntbranschen och dess karaktäristiska drag, den svenska marknaden samt företaget och särskilt företagets inköpsprocess. Den andra delen syftar till att smalna av och ge en mer precis beskrivning av händelseutvecklingen kring inköpsverktyget och inköpsverktygets ändrade betydelse.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel inryms uppsatsens avslutande analys. Denna sker med utgångspunkt i den problemställning och det syfte som tidigare uppställts. I kapitlet analyseras den problematik som vi funnit genom vår empiriska studie med den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 3, Teori.

Kapitel 6 – Avslutande diskussion

I detta avslutande kapitel inleder vi med att ge en kort sammanfattning av uppsatsens syfte och på vilket sätt vi besvarat detta. Vidare presenterar vi de slutsatser som vi drar utifrån vår analys samt ger en sammanfattning av de viktigaste nackdelarna och problemen med e-marknadsplatsen. Slutligen ger vi förslag till vidare forskning inom ämnet.

2 Metodisk uppbyggnad

I kapitlet diskuteras anledningen till vårt ämnesval. Vidare redogörs för det arbetssätt som använts och det sätt på vilket information har inhämtats. Kapitlet avslutas med metodens fördelar och brister.

2.1 Ämnesval

Idén till uppsatsämnet växte fram genom att en av gruppmedlemmarna nyligen hade genomfört ett inlämningsarbete om Everfresh Group AB inom kandidatkursen E-commerce vid Lunds Universitet. Syftet med den inlämningsuppgiften var att analysera hur ett företag använder sig av IT i sin affärsprocess.

Anledningen till att vi i denna uppsats valde samma företag var dels att det lämpade sig väl för att undersöka en specifik problemställning inom det ämne som denna uppsats behandlar, dels att det sedan tidigare fanns en etablerad kontakt. När vi återupptog kontakten med Everfresh Group AB fick vi klart för oss att ämnet vi avsåg att studera var mycket aktuellt för företaget. Ett gemensamt intresse fanns och ett beslut om att genomföra uppsatsen togs i och med detta.

2.2 Det inledande arbetet

När ämnesvalet var gjort var nästa steg att få en grundläggande kunskap om ämnesområdet och att skapa en utgångspunkt utifrån vilken det vidare arbetet kunde bedrivas.

2.2.1 Förberedelser

Efter vår nyupptagna kontakt med Everfresh Group AB bestod första uppgiften i att hitta relevanta kontaktpersoner inom företaget. Eftersom vår uppsats skulle inrikta sig på en inköpsrelaterad problemställning blev vi presenterade för en inköpsansvarig på företaget. Utgångsläget var att denna nyckelperson med en bred baskunskap skulle ta den övergripande frågeställningen. Vi vände oss alltså först och främst till Everfresh Group AB för att få dess bild av problematiken kring e-handelsverktyget.

Vår önskan var även att få kontakt med Fruit Line AB, som är det företag som tillhandahåller e-handelsverktyget. Detta företag har erfarenhet av problematiken som vi ansåg vara mycket värdefull, varför vi kände ett starkt behov av att

inhämta empiri även från detta företag. För oss och vår uppsats fanns det en positiv effekt av att knyta kontakt med två parter som upplevt ett och samma problem med e-handelsverktyget utifrån olika perspektiv – användarens och utvecklarens. Därutöver valde vi att kontakta även en tredje part, leverantören, som är inblandad i e-handelsverktyget i form av användare. Det finns en stor mängd leverantörer som använder sig av e-handel och vi valde ut tre av dessa för att ytterligare kartlägga problematiken.

2.2.2 Förförståelse

Eftersom det fanns ett kunskapsglapp mellan oss i uppsatsgruppen avseende fallföretaget behövde vi täcka upp detta innan vi vidare fördjupade oss i ämnet. Vi gick igenom materialet från kursen E-commerce. Detta material innehöll en situationsanalys av Everfresh Group AB och dess infrastruktur. Därefter gjorde vi en genomgång av hemsida och tidningsartiklar. Dessutom fick vi en guidad tur i företagets huvudkontor (logistikcentrum) i Helsingborg. Anledningen till dessa förberedelser var att det behövdes en viss grundkunskap för att förstå den specifika branschen. Därtill ökade vi våra möjligheter att se problemen från ett större perspektiv.

Viss grundkunskap om företaget och relevant material från kursen E-commerce har använts i denna uppsats. Material som använts i detta tidigare arbete har vi uppdaterat genom att kontrollera mot aktuell information.

2.3 Studiens uppläggning

Valet av undersökningens uppläggning får stora konsekvenser för undersökningens giltighet. Vi behövde därför tänka efter om den uppläggning vi valde lämpade sig för att belysa just den problemställning vi ville undersöka.²³ I samband med att vi tog kontakt med Everfresh Group AB gjorde vi en bedömning av om vi borde ta kontakt även med de två andra stora aktörerna i branschen, ICA-Ahold AB och Dole Company, detta för att se på deras inköpsprocess.²⁴ Ett annat alternativ skulle vara att studera en annan bransch som implementerat e-handel. Emellertid skulle båda alternativen kräva mer tid än vi disponerade över. Vårt beslut blev att avstå från dessa angreppssätt och vi valde istället en intensiv uppläggning.

En uppläggning kan utformas så att studieobjektet blir avgränsat inom en viss tidsram och till ett visst rum (ett speciellt företag). Utifrån denna avgränsning studeras det som händer i den kontext där ett fenomen utvecklas. Detta är en

²³ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

²⁴ Den svenska frukt- och gröntbranschen beskrivs under rubrik 4.1.2.

typisk situation för en fallstudie.²⁵ Syftet med denna uppsats är följaktligen att göra en fallstudie av Everfresh Group AB i ett specifikt ämne som är begränsat till ett visst tidsrum. Det figurerar emellertid flera företag i studien, de fungerar dock enbart som ett stöd för arbetet och som källor för information och inte som föremål för en separat fallstudie.

Normalt krävs det mycket kunskap om ett företags process och nätverk för att kunna ge en bra analys av ett problem. Förutom begränsningen av disponerad tid hade vi en bra kunskapsbas och befintligt grundmaterial om Everfresh Group AB som skulle ge högre kvalitet på studien om vi fördjupade oss enbart i detta företag.

Utvecklingen med utslagningen av företag som satsat på elektroniska marknadsplatser är som tidigare nämnts inget unikt för frukt- och gröntbranschen. Det har skett liknande utslagningar även i andra branscher. Vi vill genom vår uppsats förklara en sådan process i en specifik bransch, från början fram till dagens situation, genom en fallstudie av ett företag som använder denna teknik. Genom att fördjupa oss i och förklara företagets utveckling på detta område vill vi bidra med ett exempel och belysa en del av mängden i detta fenomen.

Arbetet utgick från det empiriska material som vi insamlat. Detta ställdes mot diverse teorier i syfte att visa på samband mellan empiri och teori samt att förklara sådana samband. Vid behov insamlades ytterligare empiri, vilket medförde att insamlingsarbetet pendlade mellan empiri och teori. Därmed kan vår metod sägas vara abduktiv. En abduktiv metod innebär att uppsatsen är uppbyggd utifrån en kombination av en induktiv och en deduktiv metod. En induktiv metod utgår från verkligheten och innebär att empiri överförs till teori. En deduktiv metod förutsätter däremot en utgångspunkt i teorin för att förklara empirin.²⁶

2.4 Val av empiri

Uppsatsens empiriska angreppssätt består av två delar. Den första delen behandlar och ger ett bredare perspektiv av branschen och företaget. Syftet är att härmed öka förståelsen för problemområdet. För beskrivningen av branschen och dess karakteristiska drag, hämtades empiri från facklitteratur inom ämnet relaterat till livsmedel, frukt och grönsaker samt från branschorganisationer. Genom att därutöver beskriva den svenska marknaden och företaget belyser vi företagets förutsättningar och villkor. I detta avseende inhämtades empiri genom intervjuer, företagsbroschyrer, Everfresh Group AB:s hemsida samt publicerade artiklar i dagspress och branschtidningar.

²⁵ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

²⁶ Johannessen, A. & Tufte, P. A., *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (2003).

Den andra delen ger ett mer exakt besked om själva problemområdet. Eftersom detta var komplext fanns det flera dimensioner som behövde analyseras. Det handlade bland annat om händelseförloppet (tidsrummet) från tiden då e-handelsverktyget utvecklades till dagens situation samt åtgärdsförslag inför framtiden. Bästa sättet att angripa händelseförloppet var att dela upp det. På så sätt blev det lättare att greppa. Denna del av empirin hämtade vi från personliga intervjuer, telefonintervjuer och från e-mailkontakt.

2.4.1 Sätt att samla empiri



Figur 2.1 Uppdelning av händelseförloppet²⁷

Vi upplevde tidigt i vår studie att det fanns en relativt tydlig tidsram som vi kunde förhålla oss till. Denna tidsram var begränsad från tiden då e-handelsverktyget formades till dagens datum (hösten 2004) och inom den syntes en tydlig utveckling som vi önskade fånga in. Vi konstruerade ett tidsschema för att på så sätt angripa händelseförloppet. Under våra möten med respondenterna bad vi dem att rekonstruera skeendet bakåt i tiden och att fundera på hur utvecklingen skett enligt schemat ovan (se figur 2.1). Händelseförloppet indelades därför i fyra steg enligt följande: (1) dåtid - hur var det tänkt och vilket var det ursprungliga syftet med e-marknadsplatsen?; (2) utvecklingen - vad hände sedan och varför?; (3) nuläget - hur ser det ut nu?; och (4) framtiden - vad vill man idag och hur kan det se ut i framtiden?

Det skulle inte fungera att göra undersökningen genom på förhand formulerade frågor med definierade svarsalternativ i enkätutskick. För att förstå problemformuleringen behövde vi svar som kunde beskriva händelseförloppet på ett öppnare sätt. En kvantitativ metod skulle ge allt för begränsade svar och inte hjälpa oss att få den önskade förståelsen. Vi använde oss därför av en kvalitativ metod i vår uppsats.²⁸ Med hjälp av den kvalitativa metoden blev det lättare att få en närmare kontakt med intervjupersonerna, vilket möjliggjorde och underlättade

²⁷ Linde, I. och Tomacic, R. Figur utarbetad för att illustrera de stadier i händelseutvecklingen kring e-marknadsplatsen utifrån vilka analysen skett.

²⁸ Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998).

vårt arbete senare när vi skulle gå på djupet i problematiken.²⁹ Den kvalitativa metoden är nämligen enligt litteraturen en bra metod för att utröna, upptäcka, förstå och lista ut egenskaper hos någonting.³⁰

2.4.2 Intervjumetod

En stor del av uppsatsens empiriska material inhämtades genom intervjuer. För att få relevant och riktig information var det av stor vikt på vilket sätt dessa genomfördes och vilka som intervjuades. Det var dessutom av synnerlig vikt vilka frågor som ställdes och hur dessa formulerades. I bilaga 1 återfinns de frågor som ställdes till intervjupersonerna.

2.4.2.1 *Intervjuer med representanter från Everfresh Group AB och Fruit Line AB*

När det fanns behov och möjlighet att träffa respondenterna genomförde vi intervjuerna på företagets huvudkontor. Dessa varade cirka en och en halv timme per intervjutillfälle och spelades in på band. Då vi fanns på plats hos företaget fick vi även en möjlighet att observera inköpsrelaterade aktiviteter som underlättade vår förståelse för den aktuella branschen. I övrigt samlade vi våra data via kortare telefonintervjuer och via e-mailkontakt.

Genom tidigare arbeten och erfarenheter hade vi god kunskap kring branschen och företaget. Av den anledningen kunde vi formulera frågorna på ett sådant sätt att vi fick en större möjlighet att få fram det vi ville veta utan att svaren innehöll onödig och grundläggande/generell information. En neutral position var därför också extra viktig att bibehålla.³¹ Vi ville inte att några förutfattade meningar skulle avspeglade sig i frågorna, då detta kunde påverka svaren från respondenterna. Frågorna skulle täcka de områden eller teman som vi var intresserade av, men det var av stor vikt att frågorna skulle ske utifrån respondenternas perspektiv.³² Vår förkunskap och våra förberedelser gjorde dessutom att vi fick en större möjlighet att se kritiskt på svaren och informationen vi fick från respondenterna. På detta sätt fick vi tillfälle att ifrågasätta, till exempel när det fanns inkonsekvenser eller motsägelser i deras svar.

Genom att vi använde oss av diktafon för inspelning av intervjuerna underlättade vi arbetet med de detaljerade analyserna kring dessa.³³

²⁹ Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder* (2002).

³⁰ Svensson, P.-G. & Starring, B., *Kvalitativa studier i teori och praktik* (1996).

³¹ Tillvägagångssättet utarbetat genom diskussion med handledarna den 19 november 2004.

³² Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder* (2002).

³³ Ibid.

Inför intervjuerna fick respondenterna en förberedande information om intervjuens fokus. Eftersom dessa var väl förtrogna med ämnet fungerade informationen mer som en bekräftelse på att vi utgick från samma problemställning. Efter intervjun bereddes respondenterna möjlighet att korrigera feltolkningar i materialet genom att de fick ta del av en recension av intervjun.

För att läsaren ska få en uppfattning om de respondenter som vi hämtat största delen av empirin från, följer en kort presentation av deras yrkesroll och kunskap.

Magnus Linné (i fortsättningen kallad Linné) arbetar som marknadsansvarig för IT och som utvecklingschef på Fruit Line AB i Helsingborg. Hans arbete med e-handelsverktyget bestod i att tillsammans med en användargrupp ta fram utvecklingsunderlag för att förbättra systemet under pågående användning. Detta arbete sträckte sig från idé till driftsättning och utvärdering. Under arbetets gång hade han god inblick i leverantörernas och användargruppens arbetssätt med e-marknadsplatsen samt sättet på vilket de hanterat sina affärer via denna.³⁴

Jörgen Steen (i fortsättningen kallad Steen) arbetar som inköpare på Everfresh Group AB i Helsingborg. Inköparna delar på ansvaret och det finns ingen inköpschef. Steen har tidigare arbetat på Fruit Line AB och var med om att ta fram utvecklingsunderlaget för e-handelsverktyget tillsammans med bland annat Linné.³⁵ Under största delen av driften fram till dagsläget har han haft daglig erfarenhet av e-handelsverktyget som inköpare och användare. Därutöver har han även dagligen haft kontakt med leverantörerna och tagit del av deras erfarenheter.

2.4.2.2 *Intervju med leverantörer*

Tre leverantörer valdes ut ur olika grupper.³⁶ En leverantör representerar en grupp som fortfarande handlar via e-marknadsplatsen. En annan representerar en grupp som inte längre handlar via denna, men som tidigare flitigt utnyttjat möjligheten. En tredje representerar en grupp som redan från början ställde sig negativ till e-marknadsplatsen och utnyttjade den endast i liten omfattning.

Intervjuerna gjordes per telefon. Varje intervju varade cirka 20 minuter. Vi ställde nyckelfrågor kopplade till den bearbetade informationen från Everfresh Group AB och Fruit Line AB. Efter frågorna förde vi en allmän diskussion för att skapa oss en uppfattning om andra viktiga aspekter som leverantörerna kunde ha.

³⁴ Linné, M., Fruit Line AB. Telefonintervju den 2 januari 2005.

³⁵ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 2 januari 2005.

³⁶ Urvalet skedde utifrån Jörgen Steens (Everfresh Group AB) kunskap.

2.5 Teoretisk referensram

Inledningsvis inriktade vi oss främst på teori avseende e-handelsproblematiken och nackdelarna med e-handel. Efter en tids arbete stod det emellertid klart att även teorier som förklarade bakomliggande orsaker till e-handelsproblemen behövdes. Därför tillkom ytterligare tre väsentliga teoriavsnitt som vi ansåg oss behöva för att uppfylla syftet med uppsatsen. För att göra presentationen mer överskådlig och lättillgänglig behandlas teorier om e-handelsproblem samt övriga teorier under separata avsnitt.

Med anledning av att uppsatsen rör inköpsprocessen inleds uppsatsens teoriavsnitt med en beskrivning av denna. Vidare presenteras teorier om relationer, då dessa utgör en viktig del av inköpsprocessen. Dessutom behandlas även teorier om olika e-handelslösningar.

Den andra delen av uppsatsens teoriavsnitt behandlar problem och nackdelar med e-handel. Syftet med denna kunskap är att ge en inblick i vilka krav, möjligheter och svårigheter som möter ett företag som arbetar med ett e-handelsverktyg. För att på ett adekvat sätt kunna belysa detta teoretiska område behövdes nytillkommet material om e-handel, då detta ämne präglas av hög utveckling och stor/snabb förändring. Vi inriktade oss främst på att söka artiklar och rapporter, för att hitta senare kunskap inom ämnet.

2.6 Kritik och försvar av vår metod

I det följande redogörs för fel och skevheter som kan ha smugit sig in vid insamlandet av informationen. Vi har själva ställt oss frågan vad som är rätt och riktigt och försökt att justera efter bästa förmåga. Genom att göra upprepade kritiska prövningar och genom noggrannhet har vi minskat denna felorsak. Vi har bland annat fått respondenternas svar återkopplade från dessa.

Då vi valde en intensiv utformning av studien insåg vi att det skulle bli svår att få ett generaliserbart resultat. Studien skulle bli specifik för det val vi gjorde. Det finns sannolikt likheter med vårt urval, som kan jämföras med helheten, även om det endast handlar om en mycket liten del (40 av 1000 elektroniska marknadsplatser). För att uppnå en möjlighet att jämföra med liknande händelser och situationer, för andra företag, kan vårt val att ta ett stickprov och analysera detta ha ökat. Fördelen med att vi koncentrerade oss på ett specifikt fall, var att det gett oss relevanta data. Informationen blev mer fullständig, eftersom vi gav oss tid att inhämta mer vid behov. Enligt litteratur kan förståelsen för händelsen därmed ha ökat.³⁷

³⁷ Holme, I. M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997). Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

En kvantitativ metod kan på ett bättre sätt generalisera men när ett område är för komplext kan denna metod ge för lite kunskap. Då är en kvalitativ metod en bättre lösning. Rätt utnyttjad kan en kvalitativ metod göra det möjligt att överföra resultatet till besläktade områden.³⁸

Även om vi upplevde att en kvalitativ metod ensam skulle bli det bästa alternativet framför kvantitativ metod så finns det nackdelar med denna metod. Vi gjorde vårt bästa för att minska dessa. Vi vet att information uppfattas olika från person till person. Våra värderingar kan ha spelat en viss roll men som vi tidigare nämnt försökte vi att inte låta dessa styra oss. Risken fanns hela tiden att flexibiliteten med metoden skulle bli en nackdel och det gällde för oss att beakta detta under bearbetningsprocessen av materialet från intervjuerna. När vi använde oss av diktafon vid intervjuerna blev informationen tydligare och flexibiliteten begränsades därmed. Denna metod kan emellertid av många intervjupersoner upplevas som obehaglig.³⁹ Risken är stor att respondenten blir mer försiktig med vad han säger och sanningen kan därmed döljas. Ett sådant exempel kan för vår del ha uppstått då vi ställde frågor om e-handelsverktyget som inte fungerade som tänkt.⁴⁰

Fördelen med diktafon väger upp nackdelen. Om vi bara hade antecknat hade vi lättare förlorat speciella fraser och uttryck. Då man koncentrerar sig på att anteckna blir dessutom respondenten lätt distraherad. Det är därför lättare att få en mer fullständig redogörelse och ett bättre utbyte vid utnyttjande av diktafon.⁴¹ Beträffande Everfresh Group AB och Fruit Line AB fanns det under intervjuerna en stark delaktighet i problemet med e-handelsverktyget, vilket gjorde att de på intet sätt verkade dölja något.

Genom att vi även intervjuade tre leverantörer fick vi en liten men viktig dubbelkontroll av en del av den information vi fått från Everfresh Group AB och Fruit Line AB. Man kan säga att vi kritiskt granskade materialet från dessa. Vi är medvetna om att ett större antal leverantörer hade behövts för att täcka hela behovet av information. Men vi anser att vi täckte upp den huvudsakliga delen av informationsbehov utifrån vårt tillvägagångssätt. För att få grepp om den stora mängden leverantörer (ca 400) med lika många erfarenheter kring problematiken hade det givetvis behövts ett stort antal intervjuer med dessa. En jämförelse kan göras med Smeltzer och Carr som gjorde en undersökning på endast köparnas erfarenheter. De upplevde att trots att dessa intervjuer endast involverade köpare hade dessa stor vilja och benägenhet att även diskutera leverantörernas risker.⁴²

Teorin tillkom genom en kontinuerlig process under hela uppsatsarbetet. Det fanns andra möjliga teorier att behandla, varav teorier om transaktionskostnader

³⁸ Johannessen, A. & Tuft, P. A., *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (2003).

³⁹ Andersson B.-E., *Som man frågar får man svar* (1994).

⁴⁰ Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder* (2002).

⁴¹ Ibid.

⁴² Smeltzer, L. R. & Carr, A. S., "Electronic reverse auctions - Promises, risks and conditions for success" (2003).

var ett alternativ. Sådana övriga teorier lämnades emellertid obehandlade, till förmån för de teorier vi ansåg passa bäst utifrån uppsatsens syfte.

De teorier vi valt att behandla innehåller modeller, som framförallt inriktar sig på handel och inköp av produkter inom tillverkningsindustrin. Det finns för lite forskning om handel och inköp av produkter, som är relaterad till ren handel. Framförallt gäller det inom det ämne vi studerar. Skillnaden kan tyckas väsentlig, men eftersom teorierna i *alla* avseenden gäller handel med produkter anser vi oss kunna använda dessa. Om modellerna i teorin skall användas på ett tillverkande företag, bör till exempel först och främst företaget fråga sig om produkten ska tillverkas internt eller genom outsourcing.⁴³ Detta behövde vi inte fråga oss, eftersom ingen tillverkningsprocess förekommer i Everfresh Group AB. Därmed blev frågan om outsourcing aldrig aktuell.

⁴³ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

3 Teori

Kapitlet ger en teoretisk bakgrund för att skapa en bättre förståelse för problemområdet som uppsatsen behandlar. I kapitlets inledning presenteras den teoretiska referensram som vi kommer att använda för att analysera problematiken kring elektroniska inköpsverktyg. Därutöver kommer kapitlet närmare att behandla inköp, relationer mellan köpare och säljare samt e-handel i allmänhet och slutligen problemen med e-handel.

3.1 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen ska användas för att analysera den problematik som kan uppstå då ett företag använder elektroniska inköpsverktyg. Referensramen består av fyra områden: inköp, relationer, allmänt om e-handel samt nackdelar och problem med e-handel. Vidare kan dessa områden brytas ned i sju steg. Stegen behandlar olika aspekter och bildar sammantaget en ram för en analys av den specifika problematiken.

Inledningsvis beskrivs *inköpsprocessen* och de steg som utgör inköpet. Eftersom dessa steg kan se olika ut, beroende på företag och produkt är det viktigt att skildra hur dessa kan se ut. Syftet är därmed att konstatera hur det specifika företagets inköpsprocess kan se ut. Då produkten har stor betydelse för inköpets förutsättningar och därmed utformningen av *inköpsstrategin* behövs även en *klassificering* av företagets produkter.

Vidare är *relationer* en stor del av inköpet, som handlar mycket om parternas förhållningssätt till varandra. Därför är det viktigt att undersöka vilken typ av relationer företaget behöver och vilken betydelse dessa har för företagets strategi.

När det gäller elektroniska inköpsverktyg finns det ett flertal möjliga tillämpningar, beroende på vilka behov företaget har. Därför bör företaget analyseras utifrån dess specifika inköpsprocess, produkter och relationer. Vidare ska de elektroniska inköpsverktygen jämföras med lämplig lösning och strategi.

Slutligen finns det en rad olika nackdelar och svårigheter som bör beaktas vid användandet av elektroniska inköpsverktyg och marknadsplatser. Dessa bör ställas mot varje företags specifika situation.

1
Inköpsprocessen

2
Produktklassificering
och inköpsstrategier

3
Olika typer av
relationer

4
Relationernas
betydelse

5
Elektroniska lösningar
för olika behov

6
E-handelsstrategier

7
Nackdelar och
svårigheter med
e-handel

3.2 Inköp

För de allra flesta företag är inköp en så central del av företagets verksamhet att inköpsarbetet utgör en väsentlig del av företagets kännetecken.⁴⁴ Varje inköpsorganisation följer ett visst mönster som är individuellt, vilket skapar en unik inköpsproblematik. De priser, kvaliteter och kvantiteter som inköpsavdelningen uppnår genom sitt arbete fastställer försäljningspriset. Rätt gjorda inköp ökar resultatet. Eftersom leveransernas frekvens, omfattning och eventuella säsongstoppar måste samordnas med både lager och transport, spelar inköpet även en viktig roll för lager- och transportavdelningen.⁴⁵

På samma sätt som *inköpen påverkar företaget*, finns det en rad faktorer och aktiviteter i *företaget som påverkar inköpen*. Det finns alltså två sidor av inköpet och ett samband råder mellan dessa. Tillsammans skapar de en struktur som präglar inköpsorganisationen. Förändringar i exempelvis företagets teknologi och organisation får därför betydelse och konsekvenser för inköpsverksamheten.⁴⁶

3.2.1 Inköpsprocessen

Inköp består av en rad olika aktiviteter som är kopplade till varandra och som tillsammans bildar en process, den s.k. inköpsprocessen. Inköpsprocessen redogör för de steg som måste verkställas, från det att ett behov uppstår till dess att produkten nått sin slutgiltiga destination i företaget. Inköpsprocessen kan se olika ut beroende på vilken typ av företag det är fråga om och vilken produkt som köps. Enligt van Weele⁴⁷ kan inköpsprocessen delas upp i två delar, *en taktisk och en operationell* (se figur 3.1). Den taktiska delen av inköpen behandlar hur specificering och kvalitet inverkar på inköpet, vilka leverantörer som finns tillgängliga på marknaden och hur kontrakt utformas. Den operationella delen av inköpen består av aktiviteter som orderläggning, kontroll och utvärdering.⁴⁸ De första stegen i processen är mest kritiska och har en avgörande betydelse för utvecklingen och utfallet.⁴⁹

⁴⁴ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

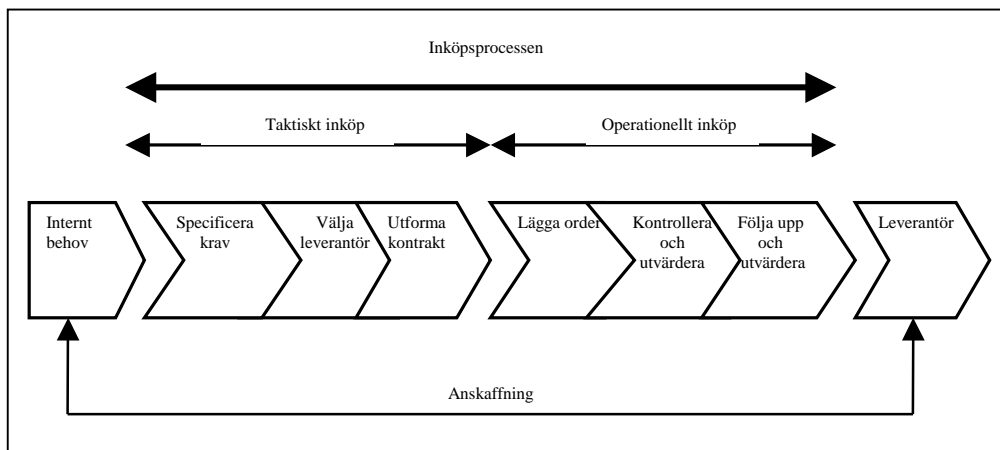
⁴⁵ Persson, G. & Virum, H., *Logistik för konkurrenskraft* (1998).

⁴⁶ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁴⁷ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Persson, G. & Virum, H., *Logistik för konkurrenskraft* (1998).



Figur 3.1 Schematisk illustration av aktiviteter i inköpsprocessen⁵⁰

3.2.1.1 Taktiskt inköp i inköpsprocessen

Specificera krav. Det första steget i inköpsprocessen handlar om att upprätta och specificera krav, som företaget ställer på varan/produkten, tjänsten och leverantören.⁵¹ En specifikation kan beskrivas på olika sätt och innehålla en rad olika komponenter. Den kan innehålla endast en punkt med hänvisning till någon standard eller vara skriven på många sidor och framtagna med stor möda. Exempel på vad en specifikation kan innehålla är:⁵²

- Produktens prestanda/kapacitet.
- Kvalitetskrav som beskriver vilka normer och standards produkten ska uppfylla.
- Leveranssäkerhet, det vill säga hur produkten ska levereras, vilka kvantiteter som ska levereras och när.
- Kostnadsramar och specificering avseende betalningssätt, betalningsrutiner samt eventuellt finansieringsalternativ.
- Krav på fackkunskaper som leverantören måste inneha.
- Krav på hur varan/produkten framställs det vill säga på ett miljövänligt, lagligt och etiskt sätt.

När företaget väl utformat en specifikation, kan denna ofta fungera som en bas/mall både för pris och för att välja leverantör.⁵³

⁵⁰ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁵¹ Ibid.

⁵² <http://www.expowera.com>.

⁵³ Ibid.

Välja leverantör. Nästa steg i inköpsprocessen är att finna den leverantör som bäst motsvarar företagets förväntningar och krav. Val av leverantör är ett viktigt arbete och har stor påverkan på både affärerna och företaget. Därmed ställs i detta avseende höga krav på inköpsfunktionen, eftersom ett dåligt val av leverantör kan ge negativa konsekvenser i inköpsprocessens fortsatta flöde. I slutändan kan det även få allvarliga konsekvenser för företagets image och ekonomi, exempelvis om företaget skulle sälja vidare dåliga produkter, som de fått från leverantören, eller om dessa inte alls går att använda eller sälja vidare.⁵⁴

För att underlätta urvalsprocessen gäller det för företaget att ställa upp diverse kriterier och urvalsregler. Vilka kriterier och vikten av vart och ett av dessa varierar för olika produkter. Om det exempelvis är fråga om en enkel produkt, är det möjligt att endast priset avgör. Är produkten mer komplex, så kanske uppställda kriterier inte räcker för ett beslut. Det kan även behövas prover för att kunna granska olika leverantörer.⁵⁵

Vanligtvis baseras val av leverantör på faktorer som pris, leveranssäkerhet, produktkvalitet och service.⁵⁶ Ytterligare exempel på faktorer som det köpande företaget bör ta hänsyn till är exempelvis geografisk närhet, ekonomisk stabilitet, kapacitet, flexibilitet och om leverantören ingått speciella avtal med någon av företagets konkurrenter. I vissa fall bör företaget även tänka i ett längre perspektiv. I fall där parterna gör flera och återkommande affärer tillsammans bör även strategiska hänsyn tas. Strategiskt sett gäller det att bestämma vilken leverantör som på sikt kan tillföra företaget mervärde såsom kompetens, skräddarsydda lösningar samt effektiva beställnings- och leveranssystem.⁵⁷

När man slutligen valt en lämplig leverantör gäller det att föra förhandlingar och få till stånd en överenskommelse.⁵⁸

Utforma kontrakt. När företaget valt en leverantör som är villig att leverera, bör det upprättas ett kontrakt. Hur ett kontrakt utformas och vad det innehåller varierar beroende på bland annat bransch och produkt. Generellt bör kontraktet noga specificera parternas rättigheter och skyldigheter, så att inga tveksamheter råder. Ett kontrakt innehåller vanligtvis priser, garanti och villkor angående leverans och betalning. Det ska även finnas en klausul som beskriver hur en eventuell tvist ska lösas eller vem som har ansvar för vad.⁵⁹

Ett utmärkande drag för inköp är att det alltid finns osäkerhet. En stor del av denna osäkerhet kan relateras till motparten i affärssuppgörelsen. Anledningen till detta kan exempelvis bero på att det finns en tidsskillnad mellan affärssuppgörelsen och själva leveransen. Vidare går det inte alltid att mäta eller

⁵⁴ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁵⁵ <http://www.expowera.com>.

⁵⁶ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁵⁷ <http://www.expowera.com>.

⁵⁸ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁵⁹ Ibid.

specificera alla funktioner eller egenskaper hos varan vid leveranstillfället, utan nya fakta kan mycket väl framkomma i efterhand. Oväntade händelser gör att affärsinnehållet kanske måste justeras. Många av dessa problem kan vara både komplexa och svåra att förutse. Det finns ett stort antal olika förhållanden, som är svåra att överblicka när ett inköp görs.⁶⁰ Genom att formulera kontrakt med väl utvalda leverantörer, som man har förtroende för, minskas denna osäkerhet och man får på så sätt bättre kontroll över inköpsprocessen. Tanken med kontrakt är att de ska försäkra att leverantörerna håller sig inom ramarna för de regler och normer som finns samt att det köpande företags krav tillgodoses. Nackdelen är, att det är svårt och dyrt att formulera kontrakt, som täcker alla tänkbara situationer som kan uppkomma.⁶¹

3.2.1.2 Operationellt inköp i inköpsprocessen

Lägga order. När den taktiska delen av inköpsprocessen är avklarad, läggs en order till den leverantör eller de leverantörer som valts ut.⁶² Det kan även vara så att de leverantörer som kan leverera det som önskas ombeds att inom en viss tid lämna in ett anbud (en offert) och att köparen sedan godtar det lämpligaste anbudet. Ordern läggs enligt de krav som tidigare specificerats och bör vara noga specificerad och innehålla information om kvantitet, produktbeskrivning, pris, leveransdag samt övrig information om logistik och administrativ hantering. Då leverantören mottagit denna order och godtagit denna, skickas en orderbekräftelse tillbaka till köparen.⁶³

Kontrollera och utvärdera. När varan anländer till köparen utförs en kontroll av varan för att undersöka om den uppfyller specificerade krav och övriga leveransspecifikationer. Därefter kontrolleras inköpsordern, följesedeln och att fakturan stämmer överens med det man mottagit.⁶⁴

Följa upp och utvärdera. I det sista steget sker en uppföljning och utvärdering av leverantörernas leveranser. Denna utvärdering ligger till grund för ett fortsatt eller avbrutet samarbete. Uppföljning innebär även en långsiktig kontroll av det som köpts, för att säkerställa att kvaliteten över tiden är den som företagen avtalat om. En viktig del när det gäller uppföljning är den fortsatta kontakten med leverantören. Den kan bestå i att gemensamt utveckla bättre logistiklösningar, att det köpande företaget kan tillgodogöra sig kunskap från leverantören, en säkring av miljö- och kvalitetsaspekter etc. Den personliga kontakten med en eller flera från det levererande företaget är också viktig att upprätthålla.⁶⁵

⁶⁰ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁶¹ Ibid.

⁶² van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁶³ <http://www.expowera.com>.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

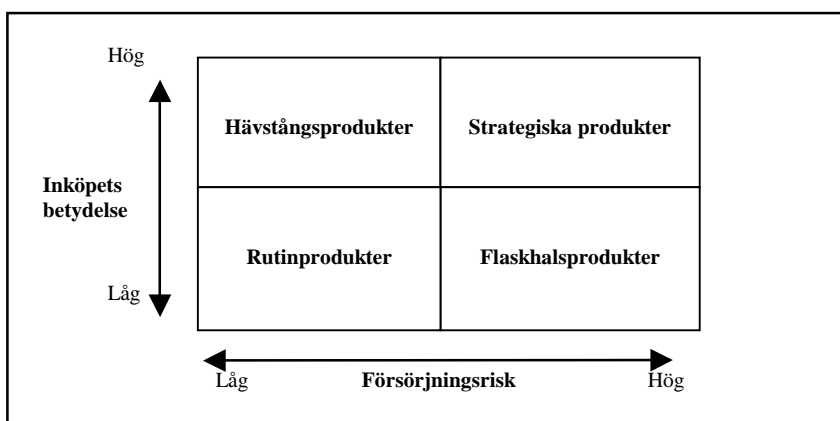
3.2.2 Produktklassificering och inköpsstrategier

Företag köper in en mängd olika produkter och inköpsarbetet varierar mycket beroende på vilken produkt som köps. Det är stora skillnader mellan å ena sidan köp av dyrare och mer komplexa produkter och å andra sidan enkla förbrukningsvaror.⁶⁶ Vid köp av de första krävs mer resurser och det ställs högre krav på produktens kvalitet och valet av leverantör. Dessutom ställs högre krav på förbindelsen mellan det köpande företaget och leverantören. Köp av enkla varor är däremot inte lika krävande eller viktiga. Olika produkter kräver olika strategier och för att kunna bemöta leverantörsmarknaden på ett effektivt sätt gäller det att företaget anpassar inköpsstrategin efter de produkter som ska köpas.⁶⁷

För att illustrera hur inköp varierar mellan olika produkter kan man använda sig av Kraljics produktportfölj (1983). Modellen föreställer en inköpsrelaterad portfölj med olika produktgrupper. Den klassificerar produkterna i fyra grupper: hävstångs-, flaskhals-, rutin- och strategiska produkter. Klassificeringen grundar sig på två variabler – inköpets betydelse och leveransrisk.⁶⁸

Inköpets betydelse för företaget innefattar det värde som den förvärvade produkten tillför företaget. Detta värde bestäms mot bakgrund av produktens kostnad, inköpsvolym, inköpets andel av de totala inköpen eller mot bakgrund av dess inverkan på företagets kvalitet eller tillväxt. *Försörjningsrisken* mäts genom produktens tillgänglighet, antal leverantörer, lagerkapacitet och substituerbarhet.⁶⁹

Variablerna har vidare två värden: låg och hög. Denna kombination resulterar i en matris med fyra kategorier, som utgör fyra olika typer av produkter (se figur 3.2).



Figur 3.2 Klassificering av produkter⁷⁰

⁶⁶ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁶⁷ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

Strategiska produkter. Kännetecknande för dessa produkter är att de är komplexa och mycket viktiga för det köpande företaget. Produkterna är förhållandevis dyra eftersom det oftast endast finns en enda leverantör. Leverantören går inte att byta ut, utan att detta medför höga kostnader. Strategiska produkter står för en stor del av vinsten i ett företag. Samtidigt är försörjningsrisken hög. Därför finns ett behov av *partnerskap med leverantören*.⁷¹

För strategiska produkter gäller en stark leverantörsdominans, vilket påverkar den rådande maktbalansen. Denna maktbalans ser annorlunda ut beroende på vem utav aktörerna (köparen eller säljaren) som dominerar leveranskedjan. I ett säljardominerat produktsegment, upplevs relationerna som relativt ensidiga för en köpare och säljaren styr villkoren. I ett köpardominerat produktsegment gäller vice versa. En balanserad relation fås då båda parter är lika starka.⁷²

Hävstångsprodukter. Normalt kan dessa produkter köpas från en större mängd leverantörer. Köparen söker efter en stark kärna av huvudleverantörer som kan ge säkra produkter och leveranser. Kostnaderna för produkterna är relativt höga vilket gör att en mindre prispförändring får stor påverkan på det köpande företags samlade kostnader. Inköspolicyn är baserad på budgivning. Både produkter och leverantörer är lätta att byta ut och huvudregeln är därför att ingen långsiktig relation behövs. Beroende på vem av aktörerna som har kontrollen över makten varierar samarbetet mellan parterna. *Långsiktiga relationer kan kombineras med kortsiktiga relationer och tillfälliga köp*. Kostnaderna för inköp ska hållas låga och fokus på ett konstant produktflöde är viktigast.⁷³

Flaskhalsprodukter. Dessa produkter står för en liten del av det köpande företags samlade kostnader. Icke desto mindre är de mycket värdefulla i förhållande till den lilla andel som de utgör. De kan oftast endast köpas av enskilda leverantörer. Generellt är dessa produkter säljardominerande vilket kan resultera i sämre villkor för köparen. *Bra relationer är därför en nödvändighet*. Inköspolicyn för dessa produkter fokuseras på en kontinuerlig leveranssäkerhet och vid behov accepteras högre kostnader. Samtidigt görs försök att minska beroendet av dessa leverantörer, något som görs genom etableringen av nya kontakter. Det kan behövas en riskanalys för att bestämma vilken typ av relation som ska gälla.⁷⁴

Rutinprodukter. Dessa produkter ställer sällan till med problem, utifrån en köparens synvinkel. Det råder köpardominans och leverantörerna är många till antalet. Den största mängden produkter tillhör denna kategori, vilket medför att hanteringskostnaderna är höga. Av många anses inköpen av dessa produkter endast vara ett *administrativt arbete*. Köparna behöver enkla rutiner för order och

⁷¹ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

administration. Produktsortimentet behöver standardiseras genom exempelvis artikelkataloger. Leverantörsantalet kan minskas och det går att arbeta med elektroniska lösningar.⁷⁵

3.3 Relationer

Relationer är inte sällan komplexa fenomen. Företag måste ofta ta ställning till vilken sorts relation de vill ha med sina motparter och hur de ska vårda denna. Att ta ställning till en relation då en valsituation uppstår kan vara svårt, eftersom företag i sådana situationer inte kan koncentrera sig på endast en relation utan måste ta hänsyn till flera. En viktig avvägning i varje leverantörsförbindelse är omfattningen av de anpassningar som krävs.⁷⁶

3.3.1 Olika typer av relationer och allianser

Relationer mellan köpare och säljare varierar i både karaktär och betydelse. Varje relation är unik. Vissa relationer är betydelsefulla medan andra är avlägsna, opersonliga eller till och med fientliga. Skillnaderna gör att graden av interaktion och samarbete varierar från relation till relation. Alla relationer har olika värde och mening för aktörerna, vilket kan leda till komplikationer om aktörerna har olika avsikter och mål med relationen.⁷⁷

Webster⁷⁸ beskriver olika typer av relationer och allianser som kan skapas i jakten på effektivitet. Det finns en rad olika former av relationer, allt från rena engångstransaktioner till fullt integrerade företag. Ju närmare full integration en relation kommer desto mer komplexa och omfattande blir förbindelserna.

Transaktioner. Denna typ av relation är ett *engångsutbyte mellan två parter*, utan varken tidigare eller efterföljande samverkan. Varje transaktion är oberoende av alla andra transaktioner. Den styrs enbart av prismetanismen på marknaden eller med andra ord ett företags jakt efter köp till lägsta möjliga pris. Rena transaktioner är sällsynta men de är trots allt början på alla andra relationstyper. En ren transaktion innehåller inga varumärken, inget erkännande av den andra parten, ingen lojalitet, inga krediter och inte heller preferenser. Produkten är inte differentierad. Vidare finns det inga behov av hänsyn till motparten eller till sociala processer.⁷⁹

⁷⁵ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁷⁶ Ford, D. et al., *Managing Business Relationships* (1998).

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Webster, F. E., "The Changing Role of Marketing in the Corporation" (1992).

⁷⁹ Ibid.

Upprepade transaktioner. När en transaktion upprepas föreligger en *kortsiktig och avlägsen relation*. Det finns dock ingen meningsfull relation parterna emellan. Basen för tillit och lojalitet finns emellertid, vilket är grunden till en relation. Anledningen till en upprepad transaktion är oftast att köparen upplever det som enklare, eller bekvämare att köpa en viss produkt, eller att köpa från en viss leverantör. Därigenom sparar denne tid och ansträngningar på att inte söka efter andra alternativ. Köparen kan i vissa fall förhandla fram förmånliga villkor från säljaren, som lockas av möjligheten till ytterligare transaktioner. Säljaren försöker differentiera sig och skapa kundlojalitet, för att köpen ska upprepas.⁸⁰

Upprepade transaktioner kan handla om frekventa köp av exempelvis märkesrelaterade konsumentvaror, vissa industriella komponenter, underhåll och förbrukningsvaror.⁸¹

Långsiktiga relationer. Denna relationstyp karakteriseras av att *relationen mellan köpare och säljare består av relativt långsiktiga åtaganden eller kontrakt*. Men även här finns det inslag av fientlighet. Relationerna är inte djupare än att det i vissa fall är det lägsta priset som avgör affären. Oftast väljer köparen från ett antal kvalificerade leverantörer och skapar på så sätt konkurrens. Kännetecknande för denna typ av relation är emellertid att priset oftast är ett utfall av en förhandlingsprocess, som baseras på ömsesidig tillit. Priset bestäms alltså inte enbart av marknadskrafterna. Kvalitet, leverans och service påverkar också.⁸²

Partnerskap. Denna form av relation innebär att varje part är beroende av motparten inom ett visst aktivitetsområde. *Ömsesidigt förtroende ersätter här fientliga antaganden*. Priset bestäms efter förhandlingar istället för att framtvingas av marknadskrafterna.

Affärspartnerskapet bildas inom ett visst område. Detta kan innebära att parterna har små ägarpositioner i varandras verksamheter. Intressen i varandras ägarpositioner, är mer inriktat på att symbolisera långsiktiga åtaganden, än för att främja strikt finansiella syften. Ett huvudsyfte är att skapa större stabilitet i de långsiktiga relationerna. En sådan stabilitet resulterar i att parterna får tillgång till varandras information och kunskap. Detta bidrar i sin tur till högre kvalitet och kostnadsbesparingar, då man tidigt involverar partnern i sin affärsverksamhet. Därmed kan parterna bättre anpassas efter varandra.⁸³

Strategiska allianser. Dessa relationer antar formen av enheter såsom produktutvecklingsteam, forskningsprojekt eller liknande. I dessa enheter *bidrar båda parterna med resurser och båda parterna har ett klart strategiskt syfte med dem*.

⁸⁰ Webster, F. E., "The Changing Role of Marketing in the Corporation" (1992).

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

Strategiska allianser kan exempelvis skapas genom samgående mellan säljare och köpare eller mellan konkurrenter, i syfte att utveckla ny teknologi, nya produkter, en ny marknad eller att förbättra produktflödet.⁸⁴

Fullt integrerade företag. Denna relationstyp är ett *nätverk med komplexa och mångfaldiga organisationsstrukturer*, som uppkommit genom flera strategiska allianser. Vanligtvis är dessa kombinerade med andra former av organisationer och branscher inklusive divisioner och dotterbolag. Detta är fullt integrerade företag med egen kapitalstruktur, vilket andra former av allianser saknar.⁸⁵

3.3.2 Relationernas betydelse

Det är viktigt för ett företag att bestämma vilken sorts relation det vill ha och vad som krävs av relationen. Risken är annars att hamna i icke önskvärda relationer och som genererar högre kostnader och/eller är tidskrävande. Det gäller alltså att bedöma hur relationen bör vara för att den bäst ska passa företagets strategi.⁸⁶

Gadde och Håkanson menar att istället för att tänka på att välja bästa leverantör bör köparen istället tänka på att välja det bästa sättet att arbeta med respektive leverantör. Relationer med leverantörer kan ha olika grader av närhet och stabilitet. De menar att det går att identifiera tre strategiskt olika förhållningssätt i termer av närhet och stabilitet (se figur 3.3).⁸⁷

		Närhet	
		Låg	Hög
Stabilitet	Hög	Enkla relationer (1) Hög stabilitet ger möjlighet till rutinarbete. Låg närhet ger handlingsfrihet att byta.	Komplexa relationer (2) Effektivisering av förbindelsen sker genom anpassningar som binder samman aktörerna.
	Låg	(3) Effektivitet fås genom en prispressarstrategi. <ul style="list-style-type: none"> • Skulle förhindras av hög stabilitet och närhet. 	Finns ingen sannolik kombination. <ul style="list-style-type: none"> • Hög närhet kräver och leder till hög stabilitet

Figur 3.3 Närhet och stabilitet i leverantörsrelationer⁸⁸

⁸⁴ Webster, F. E., "The Changing Role of Marketing in the Corporation" (1992).

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Lamming, R. & Cox, A., *Strategic Procurement Management in the 1990s: Concepts and Cases* (1995).

⁸⁷ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁸⁸ Ibid.

Låg grad av närhet och hög stabilitet. Även om köparen inte har vidtagit några specifika åtgärder för att anpassa sig till en viss leverantör, kan det vara fördelaktigt att hålla fast vid en samma leverantör. Bland annat kan olika typer av rutinarbete förenklas, informationssökandet kan minskas och affärsrelationen kan förbättras. Köparen kan ändå hålla ett visst avstånd till leverantören, för att på så sätt bibehålla möjligheten till ett snabbt leverantörsbyte.⁸⁹

Hög grad av närhet och stabilitet. Det tar tid att, utveckla en hög grad av närhet i relationen mellan en köpare och en säljare, genom de successiva anpassningar som måste göras. När denna närhet väl är utvecklad kommer den också att favorisera en ökad stabilitet mellan köparen och säljaren. Med andra ord medför en *hög grad av närhet* i relationen mellan köpare och säljare *medför en hög grad av stabilitet*.

Förtroendefulla relationer kräver investeringar i tid som behövs för att utveckla dessa. Dessa investeringar måste ställas i proportion till de fördelar som förväntas uppkomma.⁹⁰ Ett viktigt inslag i detta är att skapa en gynnsam atmosfär i förbindelsen, som gör att den präglas av förtroende mellan parterna.⁹¹ En positiv effekt blir att parterna kan bygga upp en läroprocess där båda sidorna får en bättre uppfattning om respektive parts situation och krav.⁹² Förtroendet i en relation underlättar kostnadsreduktion och frigör kapacitet som kan förbättra prestationerna istället för att övervaka dem.⁹³ Nackdelen med en nära relation med leverantören är att friheten kan begränsas för företaget. Ett starkt beroendeförhållande gör dessutom företaget sårbart och begränsar möjligheterna att förhandla om pris och leveransvillkor.⁹⁴

Hög grad av närhet och låg stabilitet är en osannolik kombination i leverantörsrelationerna. Anledningen är att hög närhet kräver och leder till hög stabilitet.

Låg grad av närhet och stabilitet. Avsaknaden av närhet gör det enklare att byta leverantör. Företaget kan genom att växla mellan olika leverantörer dra nytta av lägre direkta inköpskostnader genom att spela ut leverantörerna prismässigt. Många relationer kännetecknas därför av kortsiktighet och därmed en *låg grad av närhet och stabilitet*. Nackdelen med kortsiktighet i relationer är att köparen måste köpa in mer standardiserade produkter. Detta leder i sin tur till att denne måste anpassa sina egna behov efter utbudet.⁹⁵

⁸⁹ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁹⁰ Cox, A., *Innovations in Procurement Management* (1996).

⁹¹ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁹² Ibid.

⁹³ Cox, A., *Innovations in Procurement Management* (1996).

⁹⁴ Gadde, L.-E. & Håkansson, H., *Professionellt inköp* (1998).

⁹⁵ Ibid.

3.4 Elektronisk handel och e-marknadsplats

På svenska finns begreppen elektronisk handel (e-handel) eller elektroniska affärer (e-affärer). Detta är ett försök till en direkt översättning av begreppet ”e-commerce”. De båda svenska begreppen innebär i princip samma sak.⁹⁶

Begreppet ”electronic commerce” (e-commerce) innefattar allt utbyte av elektronisk information *mellan* en organisation och *dess nätverk*. Detta kan innehålla följande:⁹⁷

- Ett kommunikationsperspektiv: elektronisk överföring av information, produkter, service och betalning.
- Ett affärsprocessperspektiv: tillförande av teknologiska lösningar i de elektroniska affärstransaktionerna.
- Ett serviceperspektiv: kostnadsreducering samtidigt som en ökning av kvaliteten sker.
- Ett online-perspektiv: inköp och försäljning av produkter och information online.

3.4.1 Elektroniska lösningar för olika behov

Den största delen av *Internet* är öppen för alla slags användare. Företagen behöver därför begränsningar för känslig information och affärer vilket kan nås genom inloggningssystem. Den första begränsningen är *extranet*: Endast utvalda leverantörer/kunder eller andra behöriga får tillgång till information och affärer via detta. Den andra begränsningen är *intranet*: Endast användare av företagets interna information får tillgång hit.

3.4.1.1 Leverantörsspecifika respektive kundspecifika elektroniska lösningar

Utifrån leverantörernas dominant position i förhållande till köparna, har specifika ordersystem utvecklats. Leverantörerna väljer då vilka funktioner som ska ingå och köparen har mycket litet inflytande över utformningen.⁹⁸ Ett exempel är enligt Chaffey när *extranet* används för att stödja leveranskedjan. När en kund skickar en order via *extranet* följs automatiskt dataöverföringen av en hantering i leverantörens lagersystem, det vill säga, ordern hanteras via *intranet*. Kunden får sedan tillbaka en leveransplan och verifikation genom *extranet*.⁹⁹ Samma situation kan givetvis uppstå då köparna har en dominant position i förhållande till säljarna.

⁹⁶ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

⁹⁷ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

⁹⁸ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

⁹⁹ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

3.4.1.2 *Electronic Data Interchange*

”Electronic Data Interchange” (EDI), är ett system för att hantera *utbytet av standardiserade elektroniska dokument*, mellan företag och deras affärssystem. Uppbyggnaden av dessa system, är avsedd att ge en gemensam standard av strukturen och innehållet i olika dokumentet. Dokumenten baseras på avtal.¹⁰⁰ Huvudpoängen är att utbytet av information sker mellan två datasystem. Detta kräver en integration med associerande system inom respektive organisation, exempelvis inventeringskontrollsystem.¹⁰¹

Det finns olika typer av EDI. Enkla pappersdokument kan vara ersatta med elektroniska motsvarigheter. Mer avancerade lösningar förekommer också, såsom utbyte av affärstransaktioner för fakturor, leveransplaner och betalningsinstruktioner samt automatisk överföring av pengar mellan banker och organisationer.¹⁰²

3.4.1.3 *Elektronisk procurement*

Elektronisk procurement ”e-procurement” innebär en samling *webbaserade inköpsmetoder för att förenkla affärsmässiga transaktioner* inom och utom organisationen.¹⁰³ Enligt Chaffey används ”e-procurement” system för att automatisera alla delar av inköpsprocessen och det finns många varianter av lösningar. Aktiviteter såsom inköpsförfrågan, godkännande, orderläggning, leveranser och betalningar mellan köpare och säljare ingår i ”e-procurement”. En eller flera av dessa delar, kan hanteras även genom avancerade EDI system.¹⁰⁴ (Skillnaden är att EDI kan ses som en standardiserad variant av e-procurement)

”E-procurement” system tillåter köparna att lägga en direkt order i en elektronisk katalog, (kan liknas vid ett beställningsformulär med tillhörande information). Ordern blir känd av leverantören automatiskt och svar kan verifieras direkt online. Av de olika frågor som dyker upp får köparna svar genom att leverantören lägger in information i systemet. Många leverantörer har utökat informationen som köparna kan ta del av, från att erbjuda ungefärliga leveranstider och villkor till att erbjuda spårning av produkt, uppföljning och realtidsleverans.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹⁰¹ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

¹⁰² Turban, E. et al., *Electronic Commerce: a managerial perspective* (2000).

¹⁰³ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

¹⁰⁴ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

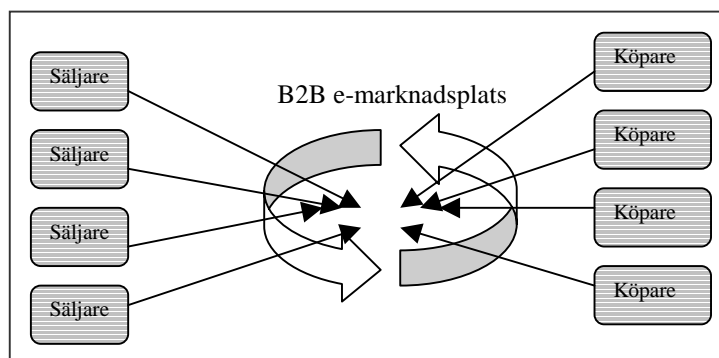
¹⁰⁵ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

3.4.1.4 E-marknadsplatser

En e-marknadsplats behöver en enkel teknisk lösning. För både köpare och säljare räcker det med en webbläsare och koppling till Internet, handeln sker sedan i realtid under den tid som är uppsatt för denna.¹⁰⁶ Finansieringen av de flesta e-marknadsplatser sker med hjälp av avgifter, ofta en kombination av fasta och rörliga. På vissa e-marknadsplatser tas det endast ut en kostnad av säljarna och där ges köparna fritt inträde, medan det på andra tas betalt per transaktion eller per offert.¹⁰⁷

Transparens är ett ord som ofta förekommer då e-marknadsplatser diskuteras. Enligt Lamming, Harrison och Caldwell innebär transparens bland annat att kunden tillåter leverantören att känna till dess strategi. Kunden förser leverantören med kunskap genom att öppet visa information. Ömsesidig respekt är nyckelord. Relationerna blir tydliga då båda sidor tillför tillgångar, utsätter sig för kostnader och förväntar sig motprestationer. Om information efterfrågas ska den vara behövd (en begäran ska kunna ifrågasättas) och den ska delas jämnt (inte ensidigt).¹⁰⁸

E-marknadsplatser består av två motparter representerade av säljare respektive köpare (se figur 3.4), vidare kan de delas in i tre kategorier beroende på vem som organiserar dem.¹⁰⁹



Figur 3.4 Modell av funktionen säljare, e-marknadsplats och köpare¹¹⁰

- **Försäljningsorienterade e-marknadsplatser.** Dessa organiseras av ett begränsat antal säljande parter som samarbetar för att uppnå effektiv försäljning till ett stort antal köpare.¹¹¹ Dessa leverantörer tar initiativ och

¹⁰⁶ Smeltzer, L. R. & Carr, A. S., "Electronic reverse auctions - Promises, risks and conditions for success" (2003).

¹⁰⁷ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹⁰⁸ Lamming, R. et al., "Clearer vision" (2000).

¹⁰⁹ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹¹⁰ Linde, I. och Tomicic, R. Modell baserad på egen kunskap.

¹¹¹ <http://www.emarketservices.com>.

prioriterar sina intressen, vilket ger en begränsad nytta för köparen som därmed inte engagerar sig i lika hög grad.¹¹²

- **Inköpsbaserade e-marknadsplatser.** Dessa organiseras av ett begränsat antal stora köpare för att skapa en effektiv inköpsprocess.¹¹³ Normalt innehåller dessa marknadsplatser funktioner för att jämföra olika leverantörer. Det är köparna som tagit initiativet till vilka funktioner som ska finnas tillgängliga och det kan vara svårt att få leverantörerna att ställa upp på alla dessa.¹¹⁴
- **Oberoende e-marknadsplatser.** Dessa organiseras av en tredje part och varken köpare eller säljare är involverade i ägandet. Det innebär ofta svårigheter för det oberoende företaget, eftersom köpare och säljare inte engagerar sig i lika hög grad.¹¹⁵

Elektroniska marknadsplatser är kända till olika namn såsom web-site, e-börs och e-auktioner. Dessa beteckningar används oftast för affärer mellan företag (B2B).¹¹⁶ Van Weele beskriver begreppet e-marknadsplats som:

”en definition av en plats på Internet där transaktioner kan utföras mellan köpare och säljare”.¹¹⁷

Web-site. På en web-site kan en köpare hitta en ensam säljare och vice versa. En web-site karakteriseras som ett tvåpartsförhållande.¹¹⁸

Börs på nätet. På en renodlad börs sätts priset efter kontinuerlig handel i likhet med en aktiebörs. Handel på denna typ av e-marknad är inte tidsbegränsad och priset varierar ständigt. Produkterna är ofta av standardkaraktär, engelska versionen av ”commodities”, och köpare och säljare är ofta anonyma för varandra. En annan typ av börs är däremot vanligare och på den är köpare och säljare kända för varandra. Det finns två sätt på vilka handel kan bedrivas på dessa börser: ”Request for bid”(RFB) och ”Request for proposal”(RFP). RFB är ett säljarorienterat sätt att bedriva handel som innebär att säljaren lägger ut varor och begär ett bud. RFP är ett köparorienterat sätt att bedriva handel och innebär att köparen begär in en offert.¹¹⁹

Auktioner och omvända auktioner: Samma ägarförhållande med försäljnings-/inköpsorienterad handel såsom för börs gäller för dessa. Principen med *auktioner* på nätet är densamma som för traditionella auktioner, även om platsen är flyttad till nätet. Köparen kan under en begränsad tid lägga bud på produkten vartefter

¹¹² Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹¹³ <http://www.emarketservices.com>.

¹¹⁴ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹¹⁵ <http://www.emarketservices.com>.

¹¹⁶ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

¹¹⁷ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002). Egen översättning.

¹¹⁸ Smeltzer, L. R. & Carr, A. S., “Electronic reverse auctions - Promises, risks and conditions for success” (2003).

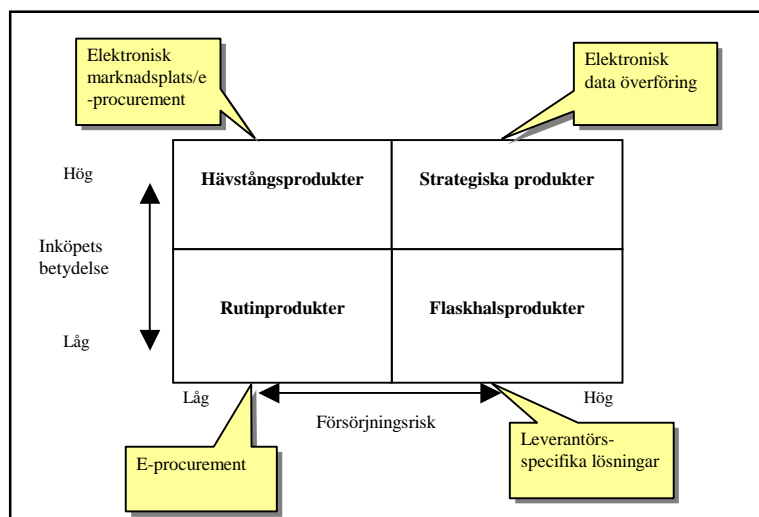
¹¹⁹ Ibid.

priset stiger.¹²⁰ Begreppet *omvända auktioner* har sitt ursprung inom näthandeln. Köparen organiserar auktionen och är initiativtagare till dessa. På de omvända auktionerna finns många säljare som bjuder ut produkter till köparen. En anbudsfrågan med uppgifter om vad som ska köpas skickas ut till de leverantörer som bjuds in. Buden läggs under en specificerad auktionstid. Oftast är buden öppna och de medverkande leverantörerna kan se de priser som läggs ut av konkurrenterna. För att säkerställa kvaliteten är det i de flesta fall redan kända leverantörer som bjuds in till auktionen.¹²¹

3.4.2 E-handelsstrategier

I det föregående avsnittet presenterades olika varianter av elektroniska lösningarna för olika behov. Dessa olika typer av elektroniska lösningar grupperades i följande ordning: *leverantörsspecifika och kundspecifika elektroniska lösningar*, *elektronisk data överföring (EDI)*, *"e-procurement"* och slutligen fyra varianter av *elektroniska marknadsplatser*.

Van Weele anser att de flesta företag inom området inköp, behöver applicera en variation av dessa lösningar för respektive produktklass: *hävstångsprodukt*, *strategisk produkt*, *rutinprodukt* och *flaskhalsprodukt*. Var och en av dessa produktgrupper, har ett behov att uppfylla för företaget. För att bestämma vilken elektronisk inköpslösning som passar för respektive produktklass, använder sig van Weele av Kraljics "purchasing portfolio" som innehåller de fyra produktklasserna (se figur 3.5).¹²²



Figur 3.5 Elektroniska lösningar i "Purchasing portfolio"¹²³

¹²⁰ Smeltzer, L. R. & Carr, A. S., "Electronic reverse auctions - Promises, risks and conditions for success" (2003).

¹²¹ Ibid.

¹²² van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

¹²³ Figuren bygger på figur 3.2.

Av figur 3.5 framgår uppdelningen av produktgrupp och elektronisk lösning. Enligt van Weele, ska uppdelningen utgå från produktklasserna,¹²⁴ för att sedan jämföras med de elektroniska inköplösningarna.¹²⁵ På så vis väljs en relevant lösning utifrån förutsättningarna. Nära relationer ger en lösning, standardiserade produkter en annan lösning. Varje produktgrupp jämförs en efter en tills företagets samtliga produktkategorier får en lämplig lösning (se exempel nedan).¹²⁶

- **Hävstångsprodukter.** Vinsten från dessa produkter blir störst om inköpen görs från *elektroniska marknader*, men dessa kan också användas för *e-procurementlösningar*.
- **Strategiska produkter.** Med anledning av de nära relationerna, de frekventa transaktionerna och interaktionen är den bästa lösningen oftast *elektronisk data överföring (EDI)*.
- **Rutinprodukter.** För dessa produkter passar *e-procurement eller katalogsystem* oftast bäst, eftersom dessa lättare går att specificera och standardisera.
- **Flaskhalsprodukter.** Givet leverantörens eller köparens dominans blir deras bästa val förmodligen en leverantörs- eller köparspecifik lösning.

För att bestämma vilken elektronisk lösning som är lämplig räcker det emellertid inte enbart med produktkategorisering. Chaffey menar att ett företags e-handelsstrategi och företagsstrategi dessutom ska vara sammanlänkade. Han definierar e-handelsstrategi som det sätt på vilket elektronisk kommunikation stödjer och inverkar på företagets företagsstrategi. Ett företags strategier har ofta flera inriktningar såsom:

- Övergripande strategi: gäller för hela företaget.
- Marknadsstrategi: inriktar sig på hur företaget konkurrerar framgångsrikt.
- Operationell strategi: bestämmer utformningen av affärsverksamheten.
- Funktionell strategi: bestämmer strategiska relationer i leveranskedjan, med mera.

E-handelsstrategin ska stödja den övergripande strategin, men även ha inflytande över de andra. Det finns många olika alternativ att välja e-handelsstrategi för ett företag. Valet som görs beror på om det är ett serviceinriktat, produktinriktat eller en annan typ av företag.¹²⁷

¹²⁴ Produktklasserna beskrivs under rubrik 3.1.3.

¹²⁵ Elektroniska inköplösningar beskrivs under rubrik 3.3.1.

¹²⁶ van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

¹²⁷ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

3.5 Nackdelar och svårigheter med e-handel

Det finns många faktorer med e-handel som kan vara negativa om de inte hanteras på rätt sätt. Detta kapitel är utformat i syfte att ge läsaren en bild av aktuella nackdelar och svårigheter med e-handel som kan uppstå mellan ett företag och dess leverantörer (B2B).

3.5.1 Tekniska hinder

Utvecklingen med e-marknadsplatser har varken gått snabbt eller så bra som många förutspått eller hoppats. I dag tvivlar många på att detta fenomen någonsin får ett större genomslag. Affärssystemen är ofta inte förberedda för e-handel där mycket ska ingå, såsom order, lager och fakturering. Dessa är inte heller förberedda på de förändringar i betalningssätt och köpmönster som e-handeln medför. Omställningskostnaderna har blivit höga för företagen, eftersom e-handel kräver anpassning, lyhörddhet och säkerhet.¹²⁸

En orsak till svårigheterna att nå framgång är, att data i en elektronisk värld måste vara korrekt och koncis. Det uppkommer problem vid dålig eller icke standardiserad information. De företag som förfogar över gamla affärssystem har svårt att förverkliga den teknik som e-handeln kräver.¹²⁹ Med egenutvecklade och omoderna datasystem blir det oftast komplext och kostsamt, vilket gäller oavsett om integrationen sker med en e-marknadsplats eller med ett annat företags datasystem.¹³⁰

Avsaknad av ett gemensamt system har försämrat framgångarna för e-marknadsplatserna och gjort att ledande företag har hållit sig till konventionella inköpsmetoder.¹³¹ Det är först när två parter datasystem kan integreras, som det går att få till stånd moderna affärsprocesser och därigenom dra nytta av de ekonomiska fördelarna med e-marknadsplatserna.¹³²

3.5.2 Motstånd till förändringar

Oavsett om det gäller inköp eller försäljning kommer alla berörda, det vill säga både köpare och säljare, inte att automatiskt anamma Internet som handelskanal.

¹²⁸ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹²⁹ Chaffey, D., *E-business and E-commerce management* (2002).

¹³⁰ Sparks, L. & Wagner, B. A., "Retail exchanges: A research agenda" (2003). Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹³¹ Sparks, L. & Wagner, B. A., "Retail exchanges: A research agenda" (2003).

¹³² Chan, C. & Swatman, P. M. C., "From EDI to Internet commerce: the BHP Steel experience" (2000).

Detta beror framförallt på att köp/försäljning via Internet är ett fundamentalt nytt sätt att göra affärer på. E-handel innebär att det i många fall genomförs betydande rationaliseringar, vilket ofta medför uppsägningar.

Det livslånga lärandet som många talar om idag är viktigt för att människor och företag ska följa med i de snabba förändringar och leva upp till de krav som införandet av ny teknik innebär.¹³³ De företag och enskilda individer som ska tillämpa e-handel måste få nya rutiner och det tar ofta kraft att få de inblandade att förstå och acceptera den förändring som krävs. Förändring innebär osäkerhet och det finns en trygghet i att få arbeta vidare enligt gamla mönster. Eftersom all e-handel är ett medel för förändringar, finns det också ett motstånd mot en sådan handel från dem som vill bevara det gamla och bromsa nytänkande. I en del fall är det alltså interna krafter som bromsar införandet av ny teknik.¹³⁴ Ett misslyckande kan dessutom ge ett företag sämre image vilket inte många företag vill riskera.¹³⁵

3.5.3 Avvaktande användning

I flera år har det talats om en ”ketchupeffekt”, som inom kort kommer att inträffa inom detta område. Användningen av e-handel har ökat snabbt, men dock inte explosionsartat. Det finns flera faktorer som bromsar. En av dessa är att företagen ofta skjuter upp en satsning, trots att de förstår att de kan tjäna på e-handel. De flesta företag är inblandade i många andra projekt, som konkurrerar om uppmärksamhet och resurser. Affärer görs ju ständigt ändå, om än på traditionella och kanske inte alltid så rationella sätt. Oavsett vilket val företaget gör, är det viktigt att företaget har konsekvenserna i åtanke och jämför med andra projekt.¹³⁶

Ett av de starkaste skälen till att e-marknadsplatser inte slagit igenom, är att många leverantörer försöker bromsa utvecklingen. En av anledningarna är att inte minst större företag med stora resurser, som normalt har fördelar jämfört med sina mindre konkurrenter, får se konkurrensen öka. I branscher med mer eller mindre oligopol har leverantörerna också i en del fall lyckats begränsa e-marknadsplatserna genom att aktivt motverka dem.¹³⁷

Många e-marknadsplatser har misslyckats att ge det som utlovats. Trots att det gjorts mycket för att marknadsföra dessa, har de inte attraherat en tillräcklig mängd köpare och säljare för att generera fördelar.¹³⁸ Leverantörer som drar sig ur handeln efter ett eller två år reducerar den totala kvaliteten på e-marknadsplatsen och gör det svårare att hitta rätt produkter för köparna. Det blir då svårare att nå

¹³³ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Martuza, M. B. et al., “E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges” (2004).

de vinster som var tänkt från början. Om antalet leverantörer som drar sig ur blir tillräckligt många, förlorar e-marknadsplatsen sin funktion för köparna.¹³⁹ Kaplan, Steven och Sawhney tar upp användarproblemet genom att likna detta vid hönan och ägget-problematiken (det ena kräver det andra). För att få köpare måste det finnas säljare och vice versa.¹⁴⁰

3.5.4 Kommunikationsproblem

På e-marknaden är tiden en kritisk faktor. Nätet driver upp tempot och handlingsutrymmet för företagen krymper. Begrepp som ”strax”, ”senare”, ”imorgon”, ”om en vecka” existerar inte. Köpare och säljare förväntar sig en omedelbar reaktion. Ett skäl till att en del användare av e-marknadsplatser misslyckats med sina ambitioner att bedriva handel via nätet är, att de inte insett att de förutsätts kommunicera i realtid med kunderna.¹⁴¹

3.5.5 Prispress

De flesta problem med e-handeln relateras till leverantörerna. Detta beror på att det råder en stor prispress, utan möjligheter att skapa något mervärde på produkten/varan för kunden, förutom just priset som e-marknaden erbjuder.¹⁴²

E-marknadsplatsen underlättar jämförelser. Sanden skriver att e-handeln kommer att leda till en skärpt pris- och marginalpress, särskilt inom B2B. Stora köpare kan genom marknadsplatserna på nätet lätt spela ut olika leverantörer mot varandra. Processen kommer att påskyndas av EMU, den europeiska valutaunionen, eftersom priser blir direkt jämförbara.¹⁴³ För leverantörerna finns det en risk att tappa marknad om de inte håller måttet vid jämförelser. Risken är då att de pressas och ständigt bjuder under varandra.¹⁴⁴

Kaplan och Sawhney menar att det blir ett skifte i handeln på e-marknadsplatserna mot stora grossister, som favoriserar transaktioner med låga kostnader på dagligvaror (”commodities”). Faran för leverantörerna är att de inte analyserar sina kostnader och därmed säljer dessa produkter till underpriser. Det är svårt att göra bedömningar av kostnaderna för en enskild produkt, eftersom dessa ofta är beräknade utifrån ett genomsnitt. Leverantörernas marginaler kan

¹³⁹ Sawhney, M., “Forward Thinking About Reverse Auctions; It’s easy to overestimate the value of this online procurement tool” (2003).

¹⁴⁰ Kaplan, S. & Sawhney, M., “E-hubs The New B2B Marketplaces” (2000).

¹⁴¹ Sanden, W., *Nätet som marknadsplats – de svenska pionjärerna* (1999).

¹⁴² Kaplan, S. & Sawhney, M., “E-hubs The New B2B Marketplaces” (2000).

¹⁴³ Sanden, W., *Nätet som marknadsplats – de svenska pionjärerna* (1999).

¹⁴⁴ Fredholm, P., *Elektroniska affärer* (2002).

undermineras genom den aggressiva prispoken och därmed även den långsiktiga hållbarheten för affärer.¹⁴⁵

3.5.6 Relationer

E-marknadsplatser kan skapa värde om de används på rätt sätt enligt Sawhney. Om de däremot överutnyttjas eller missbrukas kan de utlovade besparingarna emellertid bara bli en uppfylld önskan för de inblandade aktörerna. Ett missbruk kan istället åstadkomma stor skada på leverantörsrelationerna.¹⁴⁶ Vidare menade även Martuza, Gupta och Carrol att e-marknadsplatser förändrade den grundläggande dynamiken i relationerna mellan köpare och säljare.¹⁴⁷ Slutligen gjorde Emiliani och Stec gällande att många e-marknadsplatser inte skapar långsiktiga relationer, utan fokus hamnar ofta istället på kortsiktighet. Köparna tenderade att skifta inköpskanaler oftare för att hitta lägre priser.¹⁴⁸

Emiliani och Stec fann i en studie om e-marknadsplatser, att 70 procent av leverantörerna försökte ta ut högre priser än normalt om de fick ett tillfälle, som svar på den enorma prispresen. En av deras slutsatser var att omvända nätauktioner är skadliga för köpar- och säljarrelationerna. Sämst blir relationerna när köparna använder de omvända auktionerna som prispresarverktyg.¹⁴⁹ Sawhney menade att omvända nätauktioner blir ett nollsummespel, där köparens besparingar blir säljarens förluster. Köparnas beteende måste utvecklas från att fokusera på kortsiktig taktik till att försöka nå en kostnadsbesparing tillsammans med nyckelleverantörerna.¹⁵⁰

Sparks och Wagner framhävde att grossister ofta är tillräckligt stora för att tvinga fram radikala förändringar i leveranskedjan och därmed styr utvecklingen mot e-marknadsplatser. Men detta kan endast bli en effektiv strategi om alla parter i ledet utvecklas i samma takt. De menade att värdekedjan inte är starkare än dess svagaste länk och de företag som inte håller måttet riskerar att bli bortsorterade. Denna typ av press riskerar att slå sönder och skada grossisternas leverantörsrelationer. Det är tänkbart att grossisterna inte tänkt på följderna på längre sikt av sitt handlande och vilka konsekvenserna kan bli för leverantörerna.¹⁵¹

¹⁴⁵ Kaplan, S. & Sawhney, M., "E-hubs The New B2B Marketplaces" (2000).

¹⁴⁶ Sawhney, M., "Forward Thinking About Reverse Auctions; It's easy to overestimate the value of this online procurement tool" (2003).

¹⁴⁷ Martuza, M. B. et al., "E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges" (2004).

¹⁴⁸ Emiliani, M. L. & Stec, D. J., "Squaring online reverse auctions with the Caux Round Table Principles for Business" (2002).

¹⁴⁹ Emiliani, M. L. & Stec, D. J., "Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions" (2004).

¹⁵⁰ Sawhney, M., "Forward Thinking About Reverse Auctions; It's easy to overestimate the value of this online procurement tool" (2003).

¹⁵¹ Sparks, L. & Wagner, B. A., "Retail exchanges: A research agenda" (2003).

Det är mycket svårt att bygga fungerande relationer om köparen ständigt utsätter leverantören för budgivning på e-marknadsplatsen. Kritiker menar att samtidigt som köparna signalerar om att använda sig av en e-marknadsplats signalerar de till leverantörerna att priset är viktigast och att relationer är mindre viktiga. Det kan leda till ett abrupt slut på en relation. Det finns alltid en viss procent av motsträvlige leverantörer som anser att marginalen kommer att sjunka för lågt och vägrar att delta i budgivningen om de tillfrågas.¹⁵²

Smeltzer och Carr studerade leverantörers motivation till att göra affärer via köpardominerande e-marknadsplatser. Studien visade att den största oron ligger i att köparna är rädda att de förstört leverantörernas tillit. Denna oro var störst då relationerna varat länge. Erfarenheten av köpardominerande e-marknadsplatser var att leverantörerna inte längre lever upp till samma nivå. Därmed blir inköpen mer spridda. Köparna kastar bort tidigare relationer trots att leverantörer ibland bjuder lägst pris. I många fall finns det inga tvivel om att relationerna förändras. Studien ger ett exempel där en leverantör vägrar ge bud via e-marknadsplatsen trots en sju år lång relation. Av 41 intervjuobjekt (gjort på professionella inköpare) fanns endast två som upplevde att de fick mer positiva relationer.¹⁵³

3.5.7 Ökade kostnader

E-marknadsplatsen som många hade höga tankar kring, kan om den utnyttjas felaktigt, förvandlas till ett monster som slukar pengar och resurser. Sedan slutet av 1990-talet har det spenderats ofantliga summor på IT för att omstrukturera leveranskedjan, men det är inte många företag som fått positiva resultat.¹⁵⁴

På exempelvis omvända nätauktioner skapas i många fall inte de besparingar som marknadsförts. Enligt Emiliani och Stec är det komplicerat att mäta besparingarna. Köpare och säljare har svårt att lösa problemen tillsammans. 50 procent av de besparingar som görs försvinner på grund av faktorer såsom felaktigheter i data och efterjusteringar. Problem med dålig kvalitet, förseningar och dåliga leverantörsprestationer ska också läggas till. Då samtliga förluster är hopräknade blir nettovinsten av att använda omvända nätauktioner betydligt lägre än vad köparna räknat med.¹⁵⁵

¹⁵² O'Brien, L., "Relationships under the hammer" (2001).

¹⁵³ Smeltzer, L. R. & Carr, A. S., "Electronic reverse auctions - Promises, risks and conditions for success" (2003).

¹⁵⁴ Sparks, L. & Wagner, B. A., "Retail exchanges: A research agenda" (2003).

¹⁵⁵ Emiliani, M. L. & Stec, D. J., "Squaring online reverse auctions with the Caux Round Table Principles for Business" (2002).

3.6 Sammanfattning av teorin

Teorikapitlet inleddes kort och allmänt med en diskussion om inköpets betydelse för och påverkan på ett företag. Vidare förklarades inköpsprocessen, med dess olika aktiviteter i operationella respektive taktiska inköp samt deras funktion.

Efter att de mer beskrivande delarna av ett inköp hade förklarats följde en diskussion om skillnaderna mellan olika inköp och inköpsstrategier samt förklaringen till dessa skillnader. Detta gjordes genom Kraljics modell för produktklassificering, som är ett verktyg för att åskådliggöra olikheterna mellan olika produktgrupper. Vi belyste genom denna modell olika inköpsstrategier utifrån dessa produktgrupper.

Denna första del av teorikapitlet avslutades med en diskussion kring köpar- och säljarrelationer, för att skapa förståelse för de relationer som förekommer mellan parterna i samband med inköp. Dessutom beskrevs olika förhållningssätt, relationer och allianser som kan skapas i en affärsprocess. Avslutningsvis behandlades relationernas betydelse, genom en diskussion om graden av närhet och stabilitet, i tre olika alternativa fall.

Teorikapitlets nästa ämnesområde var e-handel. Inledningsvis gavs en allmän definition av vad detta är. Därefter beskrevs olika slags elektroniska lösningar för inköpets olika behov. Dessutom diskuterades olika e-handelsstrategier som lämpar sig för olika elektroniska lösningar. Dessa strategier kategoriserades genom van Weeles modell vilken bygger på Kraljics modell för produktklassificering. Härigenom uppställdes en sammanställning av elektroniska lösningar tillsammans med de fyra produktgrupperna som åskådliggör vilken lösning och strategi som passar till vilken produkt.

Kapitlet avslutades med en beskrivning av olika nackdelar och svårigheter med e-handel som kan uppstå mellan köpare och säljare (B2B). Dessa svårigheter klassificerades i olika grupper under olika avsnitt beroende på problemområde.

4 Empiri

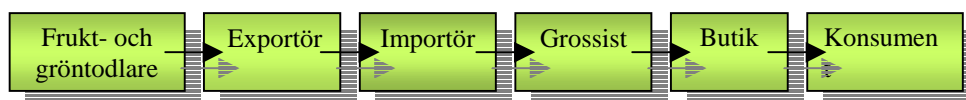
Detta kapitel består av två delar. Den första delen syftar till att ge ett bredare perspektiv för att öka förståelsen av uppsatsens problemområde. Här behandlas frukt- och gröntbranschen och dess karaktäristiska drag, den svenska frukt- och gröntmarknaden samt företaget och särskilt företagets inköpsprocess. Den andra delen syftar till att smalna av och ge en mer precis beskrivning av händelseutvecklingen kring inköpsverktyget och inköpsverktygets ändrade betydelse.

4.1 Branschen – en presentation av omgivningsfakta

De karaktäristiska dragen i den specifika branschen i allmänhet och den svenska frukt- och gröntmarknaden i synnerhet ger de förutsättningar utifrån vilka företag på denna marknad arbetar.

4.1.1 Branschens utveckling

Under största delen av 1900-talet rådde en stabil balans i leveranskedjan inom frukt- och gröntbranschen (se figur 4.1). Under denna tid var det fråga om en jordbruksdominerande ekonomi. Odlare och producenter var de viktigaste aktörerna i leveranskedjan, då de agerade både som producenter och som återförsäljare. Vilket också innebar att de hade makten. Konsumenten befann sig lägst i rankingen under större delen av denna period. Emellertid skedde i slutet på århundradet ett omvälvande maktskifte som vände på hela den tidigare maktstrukturen. Det blev köparens marknad och idag dominerar konsumenterna och deras krav.¹⁵⁶



Figur 4.1 Förenklad förklaring av leveranskedjan i frukt- och gröntbranschen¹⁵⁷

Även vad gäller mellanhänderna och deras roll i leveranskedjan har det skett stora förändringar. Förr handlade det mer om handel i liten skala. Frukt- och gröntodlarna skötte odlingen och sålde sin skörd till uppköparen, vilket i vissa fall var en exportör. Efter exportören tog importören vid och produkten såldes sedan

¹⁵⁶ Fuller, W. G., *Food, Consumers and the Food Industry: Catastrophe or Opportunity?* (2001).

¹⁵⁷ Linde, I. och Tomicic, R. Figur baserad på egen kunskap.

till grossisten. Grossisten sålde den i sin tur vidare till butiken. Från odlare till konsument fanns ofta en aktör i varje led i leveranskedjan. Processen från odlare till butik har idag blivit kortare och involverar färre mellanled. Exportörens roll minskar, eftersom större odlare numera säljer direkt till importören. Idag är import- och grossistverksamheterna oftast integrerade i samma organisation.

4.1.2 Kvalitet och krav i branschen

Frukt och grönsaker/livsmedel i allmänhet skiljer sig på många sätt från andra produkter. Faktorer som leveranssäkerhet och kvalitet är extra viktiga, eftersom det är färskvaror som handlas. Även andra faktorer, som exempelvis ökad hänsyn och medvetenhet från både konsumenter och lagstiftare, har ökat kraven på livsmedelssäkerheten, spårbarheten och kvaliteten.¹⁵⁸ Det diskuteras ofta om kvaliteten är bra eller dålig i livsmedelsbranschen. I verkligheten är emellertid kvalitet en given specifikation vid ett givet pris och förklarar inte vad som innefattar specifikationen.¹⁵⁹

Kvalitetskonceptet inom frukt- och gröntbranschen är fortfarande under utveckling. Det har länge funnits klassificeringar av varor (se bilaga 1), men dessa har ofta varit begränsade och inriktat sig enbart på vissa dimensioner av kvalitetskonceptet.¹⁶⁰ För att få förtroende från kunder och konsumenter har det upprättats olika kvalitetsstandards och kvalitetsnormer. Den europeiska gemenskapens kommission upprättade år 1996 en förordning om den gemensamma organisationen av marknaden för frukt och grönsaker. Förordningen innehåller bland annat olika normer rörande handel, kvalitet, klassificering och god affärsed.¹⁶¹

Enligt "Food Safety Act 1990" är återförsäljare enligt lag ansvariga för alla aspekter som involverar produkterna de säljer. Tillsammans med allmänhetens intresse för bland annat otillåten besprutning och miljöfrågor har detta gjort att företagen använder sig av ett begränsat antal leverantörer. Köparen väljer numera leverantörer på grundval av produkternas kvalitet och förmåga att kunna spåra produkterna tillbaka till odlarna.¹⁶² Inom frukt- och gröntbranschen binder oftast de köpande företagen till sig ett antal leverantörer via affärskontrakt, som gör dem bundna till dessa köpare.¹⁶³

¹⁵⁸ Eastham, J. F. et al., *Food Supply Chain Management* (2001).

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ <http://europa.eu.int.smartapi>.

¹⁶² Eastham, J. F. et al., *Food Supply Chain Management* (2001).

¹⁶³ Bonanno, A. et al., *From Columbus to ConAgra: The globalization of Agriculture and Food* (1994).

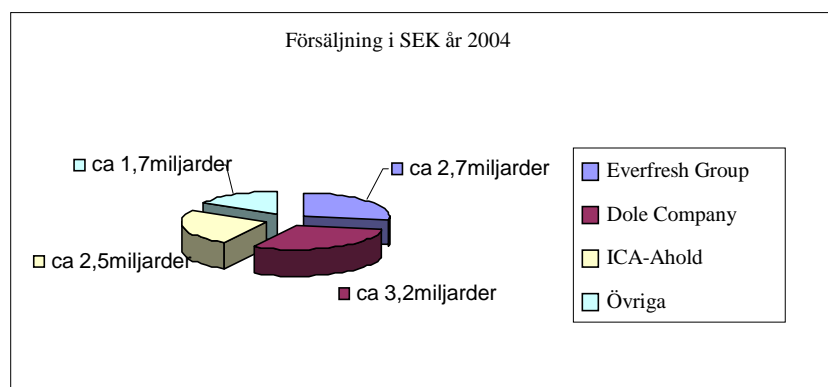
4.1.3 Relationer och samverkan i branschen

Marknadens och konsumenternas krav på kvalitet har gjort att aktörerna sätter fokus på hög kvalitet istället för snabba klipp. Frukt- och gröntodlarna och deras föreningar uppmanar branschen att söka nära och långsiktiga relationer. De har en vision om att gemensamt planera skördar och säkra avsättning.¹⁶⁴ Inom frukt- och gröntbranschen är det idag så gott som norm att ha långsiktiga relationer med ett mindre antal leverantörer, för att undvika problem och komplikationer.¹⁶⁵ Närhet, trygghet och erfarenhet är grunden i många av verksamheterna. För att ständigt vara insatta i vad som händer på marknaden har många aktörer behov av nära samarbete med både leverantörer och kunder.¹⁶⁶

Eftersom det i slutändan handlar om att erbjuda bra produkter och ett värde till kunderna bör man föredra att handla med kända och lämpliga leverantörer, som kan leverera produkter enligt speciella specifikationer och krav. Därmed är förtroendet för leverantörerna en central och oerhört viktig aspekt. På så sätt ökar förutsättningarna för att både leva upp till och ligga steget före de höga krav, som ställs på produkterna.¹⁶⁷

4.1.4 Den svenska frukt- och gröntmarknaden

Inom västvärlden domineras frukt- och gröntmarknaden av ett fåtal stora aktörer.¹⁶⁸ I Sverige finns det i princip sett tre stora grossister som dominerar marknaden, vilket framgår av figur 4.2.



Figur 4.2 Den svenska frukt- och gröntmarknaden¹⁶⁹

¹⁶⁴ <http://www.gronsaksmastarna.se>.

¹⁶⁵ Eastham, J. F. et al., *Food Supply Chain Management* (2001).

¹⁶⁶ <http://www.gronsaksmastarna.se>.

¹⁶⁷ Eastham, J. F. et al., *Food Supply Chain Management* (2001). <http://www.gronsaksmastarna.se>.

¹⁶⁸ Birkin, M. et al., *Retail Geography & Intelligent network planning* (2002).

¹⁶⁹ Linde, I. och Tomicic, R. Figur konstruerad utifrån intervju med Jörgen Steen (Everfresh Group AB).

En av anledningarna till att distributionskanalerna för frukt och grönt i Sverige utgörs av ett fåtal stora aktörer är att detaljhandelsmarknaden är mycket konsoliderad.¹⁷⁰ Genom att de svenska detaljhandelsgrossisterna (bland annat ICA Ahold, Coop Norden och Axel Jonsson) var involverade i importen av frukt och grönt, gick utvecklingen mot ett fåtal stora aktörer. Orsaken var att dessa relativt snart byggde upp volymer i delägda importbolag, vilka senare utvecklades till giganter. Exempelvis är ICA-Ahold AB så stora på den svenska detaljhandelsmarknaden att de med fördel kunnat bygga upp en egen avdelning för import och distribution av frukt och grönt. Av de svenska detaljhandelskedjorna är ICA-Ahold idag den enda som fortfarande har ett stort ägarintresse i importverksamhet av frukt och grönt. Resterande detaljhandelsgrossister har sålt ut sitt ägarintresse av importverksamhet vad gäller frukt och grönt.¹⁷¹ Med andra ord; Everfresh Group AB och Dole Company är fristående aktörer på marknaden, ICA-Ahold:s frukt- och gröntverksamhet är integrerad i företaget.¹⁷²

4.2 Företaget – en kort presentation

4.2.1 Nyckelmått

Everfresh Group AB – (statistik avseende år 2004):

- Försäljning/omsättning: 2,7 Miljarder kronor
- Genomsnittlig lageromsättningshastighet: 1,6 dagar
- Kvantiteter: 1 500 ton frukt och grönt/dag
- Lageryta: 11 000 m²
- 500 artiklar i lager
- Antal anställda: cirka 250

Ytterligare beskrivning av företaget finns i bilaga 2.

4.2.2 Strategi som mellanhand

Everfresh Group AB arbetar aktivt för att kapa mellanleden. År 1995 skiftade företaget från att fokusera på import till att även agera grossist och satsa på distribution direkt till butik.¹⁷³ Då företaget såg en möjlighet att vinna på inköp direkt från odlarna påbörjades även denna verksamhet. Sedan dess har det

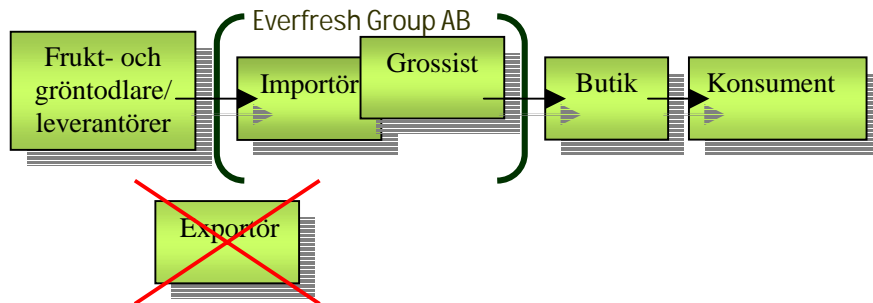
¹⁷⁰ Jönsson, H., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 3 april 2003.

¹⁷¹ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 2 januari 2005.

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Platen, M. von, "EVERFRESH: Grönt ljus för utmanaren" (2002). Tillgänglig på: <http://www.ad.se>.

koncentrerat sig allt mer på att hoppa över exportören i leveranskedjan (se figur 4.3). En del av inköpen görs emellertid fortfarande via exportörer, på grund av att detta är bästa alternativet i vissa fall (Exempelvis kan odlaren vara för liten eller exportören för dominant).¹⁷⁴



Figur 4.3 Everfresh Group AB:s strategiska position i leveranskedjan¹⁷⁵

4.2.3 Strategi med logistik

Som mellanled behöver företaget en skyndsam och smidigt fungerande internprocess. För att säkerställa detta använder sig Everfresh Group AB av tre olika IT-system som är integrerade med varandra. Dessa IT-system är designade för att sammanlänka leveranskedjan bakåt och framåt till lägsta möjliga kostnad. "On-Lime" är ett Internetbaserat försäljningsverktyg som är utvecklat för att skapa direktkontakt med företagets kunder. "W Man" är ett lagerstyrningssystem, där varje lagermaskin/truck är kopplad till ett trådlöst internt nätverk. "Fruit Line" är ett Internetbaserat inköpsverktyg för handel med frukt och grönt på Internet. Målet med att utveckla och implementera denna typ av system är att varje order ska ha en så låg genomsnittlig kostnad som möjligt. Detta gäller både uppströms och nedströms i leveranskedjan.¹⁷⁶

4.2.4 Strategi mot leverantörer

Att göra inköp direkt av odlare är kostsamt. Likaså är det kostsamt att hantera många lokala uppköpare och exportörer (alla dessa benämns gemensamt som leverantörer till Everfresh Group AB). För att pressa kostnaderna företaget inköp från ett fåtal leverantörer av varje produkt. Inköpsstrategin baseras på långsiktiga relationer med utvalda leverantörer. Kort fungerar det enligt följande; tre leverantörer (A, B och C) levererar varje produkt. 70 procent av kvantiteten köps in från leverantör A, 15 procent från leverantör B och 15 procent från

¹⁷⁴ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁷⁵ Linde, I. och Tomicic, R. Figur konstruerad utifrån intervju med Jörgen Steen (Everfresh Group AB).

¹⁷⁶ www.everfreshgroup.com.

leverantör C. Om allt fungerar tillfredställande håller sig företaget till detta mönster. Uppstår problem med leverantör A finns emellertid en möjlighet att omstrukturera inköpen. Företaget har ju redan en etablerat kontakt med fler leverantörer, vilket gör att företaget till exempel kan plocka bort leverantör A och öka andelen inköp av leverantörerna B eller C utan att få brist på varor.¹⁷⁷

Everfresh Group AB har idag cirka 400 leverantörer runt om i världen. Från stora företag som exempelvis Chiquita från USA, vilka förser stora delar av världen med sina produkter, till små kryddhandlare i Danmark, som bara kan erbjuda små kvantiteter under en viss del av året. Leverantörerna finns runt om i världen, från Tasmanien och Kina till Sverige och Finland. Eftersom odlingen är starkt säsongsbunden förekommer det tider på året då exempelvis inköpen av vindruvor görs från Chile eller Sydafrika, medan de under en annan tid på året görs från Italien. Samma sak gäller inköpen av äpplen, päron, plommon och en stor del av det övriga sortimentet.

Linné på Fruit Line AB menar att för att uppfylla behovet av att säkra tillfredställande pris, kvalitet, kvantitet och leveranssäkerhet handlar det om att knyta till sig leverantörer samt att få bra relationer och utbyte med dessa.¹⁷⁸ Utöver uppdelningen av leverantörer i grupp A, B och C såsom beskrivits ovan har Everfresh Group AB ett särskilt system för urvalet av leverantörer. Valet av leverantörer görs tillsammans med företagets kunder.

4.2.5 Strategi med inköpsverksamheten

Vid Everfresh Group AB finns idag sju inköpare som, enligt inköpsansvarige Steen, förutom till inköp behövs för att utveckla strategier och förbättra kontrollen. Om företaget kan utveckla en fungerande e-handel kan dessa inköpare frigöras och bli effektivare, samtidigt som handeln kan bli bättre, säkrare och effektivare. Marknadschef Hans Jönsson menade att företagets e-handelsstrategi bygger på att genom långsiktig planering förankra e-handel med affärsidén. E-handel är en mycket viktig del av företagets strategi för att det ska lyckas med sina mål. Everfresh Group AB vill, enligt Hans Jönsson, driva marknaden genom att vara innovativa och hela tiden skapa nya arbetssätt och genom att effektivisera.¹⁷⁹ På företagets hemsida framgår dess affärsidé:

”Vi är innovatörer, vilket betyder att vi konstant frågar oss om saker kan göras billigare, snabbare och enklare. Vår framgång är beroende av vår förmåga till innovation och hur vi påverkar vår egen framtid.”¹⁸⁰

¹⁷⁷ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁷⁸ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

¹⁷⁹ Jönsson, H., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 3 april 2003.

¹⁸⁰ www.everfreshgroup.com.

Inköpsverksamheten handlar i praktiken om att köpa in rätt mängd, till rätt pris och kvalitet vid rätt tidpunkt för att sedan sälja vidare till kunden. Avståndet till länderna där inköpen görs är ibland mycket långa. Från Australien går båtfrakter som i genomsnitt tar 30-40 dagar och från Argentina tar de ungefär 18-20 dagar.¹⁸¹ Eftersom varorna köps in från i stort sett alla världsdelar gäller det att få ut dessa så snabbt som möjligt till butikerna innan de går förlorade. Att leverera en spansk tomat från odlingen till en svensk butiksdisk tar 4-5 dagar. Eventuella förseningar blir förödande för tomatens kvalitet och den blir osäljbar oavsett pris. Att hantera stora volymer och långa transporter frestar på och den största kostnaden för frukt- och gröntdistributionen är just logistiken.¹⁸²

Det faktum att Everfresh Group AB är en relativt ny aktör på marknaden innebar att kunskap om IT redan fanns då företaget etablerades. Företaget kunde då fokusera direkt på den mest effektiva logistiken.¹⁸³ Betydelsen av effektiv och välutvecklad logistik är mycket hög i frukt- och gröntbranschen.

4.2.6 Kvalitetskrav

Leverantörerna ska lägst vara kvalitetssäkrade/certifierade för svensk odling enligt bland annat protokollet för internationell odling (Eurep Gap) och integrerad produktion (IP) (se bilaga 3).¹⁸⁴ Livsmedelsverket i Sverige gör stickprovskontroller för att upptäcka eventuella rester av bekämpningsmedel. I syfte att förebygga och förstärka denna kontroll bedriver Everfresh Group AB egenkontroll. Proverna från denna skickas till ett laboratorium som företaget samarbetar med. I detta ingår även ett program för 100 procent spårbarhet av produkterna både bakåt och framåt i värdekedjan.¹⁸⁵ Everfresh Group AB lämnar garantier för bästa kvalitet till sina kunder, vilket ställer krav på företaget att leva upp till dessa förväntningar.¹⁸⁶

4.3 Händelseutvecklingen och problem kring inköpsverktyget

Materialet i detta avsnitt bygger på den fallstudie som gjorts om Everfresh Group AB. Personliga intervjuer gjordes med Jörgen Steen på Everfresh Group AB och Magnus Linné på Fruit Line AB, dessa presenterades i metoden: Vidare finns

¹⁸¹ <http://www.limefrukt.se>.

¹⁸² Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁸³ "Fruitline passerar miljardgränsen" (2000). Tillgänglig på: <http://www.ad.se>.

¹⁸⁴ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004. Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

¹⁸⁵ www.everfresh.se.

¹⁸⁶ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

material inhämtat av representanter för tre leverantörer från Danmark, Spanien och Belgien.

Någon gång under åren 1998-1999 tog idén med att introducera ett nytt inköpsverktyg fart på Everfresh Group AB. Detta skulle vara helt Internet-baserat och föra ihop säljare (leverantör) med köpare (grossist). Idén blev verklighet och år 2000 bildade Everfresh Group AB företaget Fruit Line AB.¹⁸⁷ Fruit Line AB:s första steg blev att utveckla ett elektroniskt inköpsverktyg. Konkurrenter och riskkapitalister bjöds in för att bidra med kapital och kompetens.¹⁸⁸ Internethysterin pågick för fullt och många bolag introducerades vid denna tid på marknaden, Fruit Line AB var inget undantag. Verksamheten kom igång våren 2000.¹⁸⁹

4.3.1 Hur var det tänkt och vilket var det ursprungliga syftet med e-marknadsplatsen?

På frågan vilket det ursprungliga syftet med det Internetbaserade inköpsverktyget var, svarade Linné att inköpsverktyget skulle fungera som en elektronisk marknadsplats (e-marknadsplats) med fokus på trading, där köpare och säljare kunde träffas.¹⁹⁰ Steen menade att det för Everfresh Group AB:s del var viktigt med ett flertal köpare och säljare. Det inledande samarbetet med konkurrenterna vid etableringen av Fruit Line AB gjordes främst i syfte att redan från start få in så många aktörer som möjligt på e-marknadsplatsen (både leverantörer och köpare). Genom att arbeta för att få många medlemmar och en stor volym på handeln skulle intresset för e-marknadsplatsen öka. I sin tur skulle därmed även leverantörernas och köparnas incitament att använda denna marknadsplats öka.¹⁹¹ E-marknadsplatsen var tänkt som en sluten handelsplats där respektive köpare ansvarade för att de utvalda leverantörerna levde upp till de uppställda kvalitetskraven.¹⁹²

En fördel med e-marknadsplatsen var att denna skulle reducera den tid som handeln mellan köpare och säljare tog i anspråk. Priset skulle vara transparent; användarna skulle se vilket pris som gällde genom att det blev synligt för alla. Leverantörerna skulle få en fördel av att använda den och i slutskedet skulle den även vara till fördel för konsumenterna.¹⁹³ Köparna skulle få en bättre överblick av inköpet genom att det med e-marknadsplatsen skulle bli lättare att jämföra

187 Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

188 Jönsson, H., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 3 april 2003. "Fruitline passerar miljardgränsen" (2000). Tillgänglig på: <http://www.ad.se>.

189 Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

190 Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

191 Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

192 Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 2 januari 2005.

193 *Lime Part of Everfresh Group – We're cutting the distance between the grower and the consumer*, (broschyr från Everfresh Group AB).

offerter. Steen menade att alternativet för inköparen skulle vara att denne tog kontakt med mellan fem och sex leverantörer per telefon, telefax eller e-mail, för att sedan kontrollera vad var och en av dessa hade för priser, kvalitet och så vidare för att i sin tur kunna göra en jämförelse. Efter jämförelsen skulle inköparen vara tvungen att återigen ringa den valda säljaren och lämna ordern. Steen ansåg att med e-marknadsplatsen som inköpsverktyg skulle inköparen få allt samlat på en skärm. Detta skulle innebära ett lättare, snabbare och säkrare sätt att göra inköpet.¹⁹⁴ Linné menade att leverantörernas roll skulle bli att lägga in kvantiteter och pris på dagens eller veckans planerade försäljning som en offert. Sedan skulle köparna (bland annat Everfresh Group AB) gå in och titta och lägga en förfrågan. Detta skulle i slutändan leda till ett köp om parterna var överens. Alltså var det ursprungliga syftet med det Internetbaserade inköpsverktyget, att det skulle fungera som en e-marknadsplats. Leverantörer från i första hand Sverige och Europa skulle vara involverade.¹⁹⁵

Inför ett köp sorterades alla offerter utifrån produkt, klass med mera, för att sedan göras synligt samtidigt på datorskärmen. Inköpsalternativen blev mer överskådliga och det blev lättare att jämföra vilken leverantörs erbjudande som var mest förmånligt. Affären kunde sedan fullbordas genom ett direktavslut. Med andra ord accepterades offerten via ett ”musklick”. Det var till synes denna enkla process med offerter och förfrågningar, som Everfresh Group AB ville effektivisera med hjälp av ett inköpsverktyg baserat på IT. Det skulle ske med en e-marknadsplats som skulle fungera som en slags ”börs”. Den traditionella inköpsprocessen (via telefon och personlig kontakt) skulle effektiviseras. Diskussionerna per telefon till ett flertal leverantörer var mycket tidskrävande och samtidigt innebar inte denna inköpsmetod samma möjlighet att jämföra ett större antal leverantörer med varandra.¹⁹⁶

Steen menade, att ett av syftena med inköpsverktyget var att kostnaderna för transaktionerna skulle sänkas. Detta var emellertid inte det egentliga huvudsyftet enligt honom. Den huvudsakliga idén var istället att företaget skulle använda tiden på ett nyttigt sätt. Inköpsavdelningen skulle utveckla relationer och telefonerna behövdes för att diskutera sådant som kampanjer, utveckling och kvalitet. Att göra vardagsaffärer är enkelt menade Steen. Tid och energi bör inte läggas på att diskutera volym och pris, sådant kan istället avtalas med hjälp av IT.¹⁹⁷

4.3.2 Händelseförloppet och problem med e-marknadsplatsen

Leverantörernas reaktioner på att göra affärer med hjälp av IT var blandade enligt Steen. Vissa såg en e-marknadsplats som framtiden och var verkligen intresserade

¹⁹⁴ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁹⁵ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

¹⁹⁶ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁹⁷ Ibid.

av att integrera sina affärssystem och bidra till denna utveckling. De tyckte att det var oerhört spännande. Det fanns även en grupp leverantörer som inte alls var intresserade av att arbeta på detta sätt. Denna senare grupp fick mer eller mindre se sig tvingade in i trading på e-marknadsplatsen för att följa med i utvecklingen.

Everfresh Group AB ville att leverantörerna inkorporerades i systemet med e-marknadsplats. Företaget ville verkligen göra affärer på det här sättet och ville omvända leverantörerna så att de använde den nya tekniken.¹⁹⁸ Till en början och främst under testperioden gick det mycket bra. Innan första årets slut (2000) hade 37 000 transaktioner genomförts. Frukt och grönsaker för cirka 1 miljard kronor hade bytt ägare och man var redo att bjuda in nya aktörer att delta i handeln.¹⁹⁹

Under år 2000 fanns det ett stort intresse. Ett 40-tal företag på marknaden som erbjöd liknande system visade upp sina lösningar på de största mässorna inom frukt- och gröntbranschen i Europa. De flesta såg detta som framtiden och hade ambitioner att vara med och jobba på detta sätt. Fruit Line AB hade de största volymerna av alla e-marknadsplatser i branschen vid denna tid.²⁰⁰ Efter den stora boomen planade nyetableringarna ut och nu ligger antalet aktörer på marknaden stabilt lågt. Inga nya system dyker upp. Grossister hittar egna, mindre lösningar som till exempel effektiva EDI-uppkopplingar²⁰¹ direkt mot leverantören, eftersom inget Internetbaserat inköpsverktyg av den här typen utvecklats för tillfället. (Everfresh Group AB använder inte EDI).²⁰²

4.3.2.1 *Generella problem*

Med tiden uppkom en del problem med e-marknadsplatsen och vissa redan befintliga problem förstärktes. Det nya sättet att arbeta på var ovant och i inledningsskedet drabbades detta, liksom många andra IT-system, av problem förenat med att det inte var fulländat. På e-marknadsplatsen fanns det exempelvis vissa typer av inköp som inte gick att genomföra. Eftersom e-marknadsplatsen inte passade alla affärer ställdes dess funktion inför ett komplext problem. Det fanns många olika leverantörer och produkter på marknaden och därmed en stor variation i sättet att göra affärer.²⁰³ Flexibilitetsproblemet gjorde att det fanns en återhållsamhet hos många aktörer (både köpare och säljare), som kände att de inte ville ta steget fullt ut att använda detta nya arbetssätt förrän de såg att det verkligen fungerade. Linné menade att det uppstod ett moment 22-dilemma.²⁰⁴ I detta skede började även de samarbetspartners, som från början var med och byggde upp systemet med Fruit Line AB att vackla. De hade slutat köpa in genom e-marknadsplatsen och därmed dragit sig ur samarbetet. Everfresh Group AB var

¹⁹⁸ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

¹⁹⁹ "Fruitline passerar miljardgränsen" (2000). Tillgänglig på: <http://www.ad.se>.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ EDI förklaras närmare under rubrik 3.3.1.2.

²⁰² Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²⁰³ Ibid.

²⁰⁴ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

den starkaste aktören, företaget såg en möjlig framtid inom detta område och ville fortsätta utvecklingen.²⁰⁵

En nackdel med e-marknadsplatsen var att både köpare och säljare ständigt behövde hålla sig uppkopplade på Internet och vara närvarande vid datorn för att handeln skulle vara effektiv.²⁰⁶ Men så var inte fallet, det fanns problem med att leverantörerna inte alltid var uppkopplade på e-marknadsplatsen. Resultatet blev ett för lågt utbud av produkter. Samtidigt fanns det situationer som var motsatta. När leverantörerna behövde sälja mycket produkter på kort tid, fanns det inte tillräckligt med köpare.²⁰⁷

Steen menade att även flera andra problem fanns. Ett stort problem var logistiksäkerheten. Det fanns bland annat transporter och försäkringar som inte innefattades i e-marknadsplatsens funktion och som måste lösas på andra sätt. Lagerhållningssystem och ekonomiska system såsom fakturering med mera var inte integrerade då affärer gjordes via e-marknadsplatsen, utan parterna var tvungna att lösa dessa frågor separat. För att omfatta även dessa så kallade "svårare" affärer måste det finnas fler funktioner i inköpsverktyget. Man behövde bland annat ha med frakten från punkt A till punkt B direkt vid affären på e-marknadsplatsen. När en affär gjordes var inköparen tvungen att föra över dessa data separat till Everfresh Group AB: s affärssystem. Anledningen till detta var att det behövdes en handpåläggning (manuell tilläggsjustering) för frakten. Denna procedur tog ungefär lika lång tid som det tog att göra inköpet likt det gamla traditionella viset och det uppstod ett tidskrävande dubbelarbete. Det hände därför ofta att inköparen gjorde affärerna utanför e-marknadsplatsen, eftersom det kunde vara mindre omständligt. För dessa situationer gav inte e-marknadsplatsen några fördelar.²⁰⁸

Enligt Steen görs priserna vanligen upp innan produkterna lastas, direkt vid inköpet, men det finns undantag och det gäller avräkningsaffärerna. Vid denna typ av affär levereras och säljs produkterna innan priset görs upp. Detta gäller främst långväga leveranser från till exempel Sydamerika eller från liknande avstånd. Anledningen till att det förekommer avräkningsaffärer är att det är svårt för inköparen att vid köpet ge ett "rätt pris" för produkten då den anländer till Sverige efter 15-20 dagars sjöfrakt. Priset på marknaden fluktuerar och är svårbedömt på förhand. Denna typ av realtidsaffärer var svåra att genomföra på e-marknadsplatsen.²⁰⁹

Det fanns många saker som var svåra att förmedla elektroniskt enligt Steen. Inköparen var tvungen att använda telefonen för att diskutera även andra saker än att göra beställningar. Sådana saker var att inköparen behövde undersöka och informera sig om vad som händer på marknaden eller lösa problem som uppstod

²⁰⁵ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²⁰⁶ Ibid.

²⁰⁷ Ibid.

²⁰⁸ Ibid.

²⁰⁹ Ibid.

på vägen. Exempelvis kunde det vara kallt i Italien och salladerna kanske därför inte hann bli klara i tid för leveransen, eller så regnade det kraftigt i Spanien och leverantören kunde därför inte lasta förrän några dagar senare än planerat och så vidare.²¹⁰ Enligt Jes Poulsen på Anecoop i Spanien (leverantör av citrusfrukter) var det mycket svårt att kombinera e-handel med den oregelbundenhet som rådde på marknaden. Han menade att förändringar i väderlek och liknande, som alltid är ständigt förekommande, gjorde att leveranser och priser hela tiden påverkades.²¹¹

Det är tydligt att många aspekter spelar roll. Linné menade att Everfresh Group AB och de andra aktörerna på marknaden inte skulle jaga ”cent” på e-marknadsplatsen. De behövde istället tänka på kvaliteten. Ett reellt exempel på en situation som, enligt Linné, kunde uppstå var följande. En tomatleverantör gick in på e-marknadsplatsen och begärde priset 4,00 kr/kg, en annan tomatleverantör lade in 3.90 kr/kg strax efteråt. Den första leverantören gick då ur systemet och lade återigen in ett nytt pris – denna gång om 3.85 kr/kg. Vid sådana situationer blev systemet med e-marknadsplatsen bara löjligt, ingen ville ha det så, enligt Linné. Huvudsaken var tvärtom, att få snabba och justa avslut på affärerna. Linné menade att det naturligtvis var viktigt att jämföra priser men inte på detta sätt. Problemet var att leverantörerna visste om varandras närvaro och ingen av dessa ville blotta sig för den andre. Den transparenta²¹²e-marknaden gjorde att leverantörerna satt och väntade på att någon skulle börja lägga ut sina produkter, eftersom det fanns en fördel för leverantörerna att lägga ut sina uppgifter sist och därmed få ett bättre utgångsläge.²¹³ Då vi frågade leverantörerna vad de ansåg om transparenta priser fick vi i huvudsak positiva reaktioner. Priserna var relativt transparenta på marknaden oavsett vad Fruit Line AB valde att visa och så har det varit länge.²¹⁴ Peter Nicolai på Nicolai Fruit i Belgien (leverantör av bland annat äpplen och päron) menade att det var enkelt att följa aktiviteten på e-marknaden. Affärerna gick snabbare. Han sålde till och med extra volymer vid vissa tillfällen, eftersom det var så smidigt att lägga in ett pris och en kvantitet.²¹⁵

4.3.2.2 *Problem för leverantörerna*

Leverantörerna hade redan från början svårt att ta till sig den nya tekniken, vilket bidrog till ett visst motstånd mot e-marknadsplatsen. Att använda Internet innebar ett helt nytt sätt att göra affärer som leverantörerna inte var vana vid. Tidigare hade dessa kunnat förhandla, köpslå och informera sig via telefon. Steen menade att många hade varit i branschen länge och var inte vana vid det nya Internetbaserade sättet att arbeta. Leverantörerna krävde i många fall diskussioner

²¹⁰ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²¹¹ Poulsen, J., Anecoop Spanien. Telefonintervju den 2 januari 2005.

²¹² Transparens förklaras närmare under rubrik 3.3.2.

²¹³ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

²¹⁴ Poulsen, J., Anecoop Spanien. Telefonintervju den 2 januari 2005.

²¹⁵ Nicolai, P., Nicolai Fruit Belgien. Telefonintervju den 2 januari 2005.

över telefon, eftersom de alltid hade arbetat på det traditionella sättet och använt denna för att få djupare kontakter.²¹⁶

För leverantören fanns det en osäkerhet och risk med att inte få sålt alla varor för dagen. Förtrödde de sig fullt ut på e-marknadsplatsen och bjöd ut sina varor, förväntade de sig att sälja alla sina produkter. Om väntan på en köpare (Everfresh Group AB eller någon annan) blev för långvarig, uppstod en osäkerhet. Kom det inte in någon offert från en köpare riskerade leverantören att bli sittande med alla sina varor, som snabbt blev gamla och förstörda. Linné menade att denna upplevelse gjorde att leverantörerna normalt inte hade något tålamod. Om de ville försäkra sig om att få sålt sina produkter, använde de telefonen och såg till att varorna blev sålda. Leverantörerna var oftast inte beredda att ta den chansen att lägga in kvantitet och pris på e-marknadsplatsen, för att sedan endast vänta på svar. De var tvungna att sälja varorna så fort som möjligt efter skörd för att uppnå bästa kvalitet och därmed få bästa pris.²¹⁷

De stora leverantörerna såg även nackdelar med att Everfresh Group AB eller köparna på e-marknadsplatsen var mycket mindre än de själva. Ibland kunde det vara så att köparna enbart stod för en så liten del som två procent av inköpen. Steen ansåg att handel i liten skala skapade problem för de stora leverantörerna, eftersom de var tvungna att använda sig av olika system för en mängd olika kunder. Anecoop i Spanien är en stor leverantör och Jes Poulsen upplevde detta problem när e-marknadshysterin var som störst, då hade de fyra till fem olika kunders system som var öppna för handel runt om i Europa.²¹⁸ Om Everfresh Group AB exempelvis bara behövde köpa två gånger per vecka innebar det att leverantörerna inte kunde förlita sig enbart på deras inköpssystem. Det blev inte lönsamt att logga in på deras e-marknadsplats varje dag och vänta på en förfrågan som kanske inte kom.²¹⁹ Linné menade att en anledning till att en del leverantörer inte ställde upp på e-marknadsplatsen var att de inte kunde handla mer än med en uppköpare (Everfresh Group AB) i Sverige på denna plats.²²⁰

Problemet med att Everfresh Group AB inte hade möjlighet att köpa allt som bjöds ut, eller det som bjöds ut för tillfället på e-marknadsplatsen, var av betydelse även för de medelstora och mindre leverantörerna enligt Steen. Det fanns en risk att leverantörer som lagt ut sina varor och priser inte fick en order eller ett anbud på någon vecka. Vid sådana tillfällen kunde motivationen hos leverantörerna minska, eftersom det som lades ut på e-marknadsplatsen inte alltid blev sålt. Bristande kommunikation och negativa signaler bidrog till att leverantörerna endast använde systemet ibland, eller under vissa perioder, då de

²¹⁶ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²¹⁷ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

²¹⁸ Poulsen, J., Anecoop Spanien. Telefonintervju den 2 januari 2005.

²¹⁹ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²²⁰ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

trodde sig få sålt sina varor. Problemet som uppstod i dessa fall var att de därmed valde att inte använda systemet med e-marknadsplatsen frekvent.²²¹

Det faktum att vissa leverantörer var relativt små kan i sig ha inneburit en nackdel. De små leverantörerna var på grund av sin begränsade storlek ofta inte intresserade eller såg inte någon fördel med att använda e-marknadsplatsen jämfört med traditionell handel.²²²

För att få använda e-marknadsplatsen var leverantörerna tvungna att betala en avgift om 0,25 procent av de sålda produkterna via Fruit Line AB. Köparna däremot betalade inte något. Steen menade att mot bakgrund av att det i branschen handlar om små marginaler, har även detta skapat ett visst motstånd mot att använda systemet.²²³ De leverantörer vi intervjuade ansåg att kostnaden för att delta på e-marknadsplatsen bidrog till att de inte direkt tjänade på att gå via denna. Niels Högholt på LegroGartneri (leverantör av kryddväxter) menade att det går jämnt ut. Tidsbesparingen äts upp av avgiften och för att tjäna på att använda e-marknadsplatsen måste man sälja stora volymer ofta.²²⁴

Linné hävdade att det sedan länge råder en köpares marknad i frukt- och gröntbranschen. Detta innebar att leverantörerna ibland kände sig ännu mer pressade när de skulle använda e-marknadsplatsen. Leverantörerna förlorade på att bli jämförda med varandra och möjligheterna att förhandla till sig bättre priser minskade genom att det inte fanns någon personlig kontakt. Det var även vissa som var rädda för att utvecklingen skulle bidra till priskrig och att priserna skulle rasa.²²⁵ Inga kunder eller leverantörer ville att det skulle bli priskrig enligt Linné. Alla var däremot medvetna om att det kunde uppstå ett sådant läge. Till skillnad från Everfresh Group AB var de övriga köparna skeptiska till öppenheten och ville inte visa vilket pris de köpte in för. Enligt Linné har Everfresh Group AB en inköpsfilosofi gentemot sina kunder, som innebar att företaget spelade med öppna kort på e-marknadsplatsen. För företaget fanns inga problem i att denna inte dolde priserna, vilket de övriga köparna verkade tycka. Detta var ett problem enligt Linné.²²⁶

4.3.2.3 Problem för köparna

Handeln med frukt och grönt har alltid varit komplicerad. Därför kunde det uppstå problem för köparna då de bedrev handel via en e-marknadsplats med många och okända leverantörer. De största problemen för köparna, enligt Steen, var risken och osäkerheten kring kvaliteten, kvantiteten, leveranssäkerheten och priset. Hela

²²¹ Steen, J., Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²²² Ibid.

²²³ Ibid.

²²⁴ Högholt, N., LegroGartneri Danmark. Telefonintervju den 2 januari 2005.

²²⁵ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

²²⁶ Ibid.

problemet byggde på att uppköparna i Sverige ville ha kvalitetssäkrade leverantörer, som de kunde lita på. Det var viktigt att Everfresh Group AB som köpare fick rätt varor vid inköpen, eftersom företagets kunder krävde detta.

Everfresh Group AB, liksom många andra köpare på marknaden, ville säkerställa sina krav på leverantörerna. Enligt Steen åkte de därför först runt och inspekterade leverantörer på plats, eller började med provleveranser. Sedan knöt de samarbetsavtal med utvalda leverantörer som de hade förtroende för. Dessa samarbetsavtal kunde vara både lösa och hårda. Linné framhöll att leverantörer som var hårt knutna till en grossist ibland inte fick samma möjlighet att sälja till konkurrerande grossister. Detta påverkade i sin tur e-marknadsplatsen negativt i form av ett mindre antal leverantörer. Linné menade att det fanns detaljhandelsgrossister, i exempelvis Sverige, som band leverantörer till sig och medvetet inte ville att dessa skulle leverera till någon annan grossist. Med den inställningen blev det helt ointressant med en e-marknadsplats. Om dessa leverantörer, efter att ha bundit sig vid en kund, gick in och försökte utnyttja e-marknadsplatsen anonymt fick de problem vid upptäckt.²²⁷

Det var svårt att bedriva en e-marknadsplats med enbart en köpare enligt Steen. Med fler köpare än enbart Everfresh Group AB på e-marknadsplatsen hade trycket blivit ett helt annat på leverantörerna. Han menade att leverantörerna skulle ha avsatt mer tid till e-marknadsplatsen, jobbat mer aktivt med den och haft större nytta av den med fler köpare. Dessa behövdes för att e-marknadsplatsen skulle uppnå ”ketchupeffekten” och för att leverantörerna inte skulle ha råd att stå utanför.²²⁸

När det gäller kvalitetsmässiga aspekter fanns det andra problem som kunde uppstå med en e-marknadsplats enligt Steen. När en köpare valde ut leverantörer blev dessa okända för de andra köparna. Det fanns en risk att leverantörer, okända för de andra köparna, inte fick sålt sina produkter mer än till den kund som kände till dem. Anledningen till detta var att köparna inte ville chansa på ett osäkert alternativ när de redan hade flera kända alternativ. Denna valsituation kom att missgynna nya leverantörer som anslut sig till e-marknadsplatsen enligt Steen. Everfresh Group AB hade dessutom sina kunder att tänka på och krav som måste upprätthållas. Företagets kunder kan tappa förtroendet för företaget om det säljer produkter med sämre kvalitet. Att köpa dolt från en börs där det kunde förekomma hög osäkerhet när det gäller kvalitet och kvantitet fungerar inte, då osäkerheten och risken är för stor.²²⁹

Trots att Everfresh Group AB drev på alla leverantörer att använda sig av e-marknadsplatsen istället för telefon vid offertlämning hände det ändå att företaget gjorde egna misstag och ändå gjorde inköp via telefon. Steen anförde att detta främst hände då en inköpare diskuterade med leverantörer per telefon om

²²⁷ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

²²⁸ Steen, J, Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²²⁹ Ibid.

bland annat kampanjer, utveckling, kvalitet, reklamationer eller annan information om marknaden. Vid dessa tillfällen kändes det smidigt för inköparna att samtidigt göra ett inköp, eftersom de då redan var i kontakt med leverantören. Dessa misstag gjorde att man aldrig helt kom ifrån den gamla vanan att göra inköp per telefon. E-marknadsplatsen missgynnades även genom ett inloggningsproblem (som var bekant även från leverantörernas synvinkel). Fick inköparen inget snabbt svar från e-marknadsplatsen vid behov, tog han eller hon till telefonen som nödlösning.²³⁰

4.3.3 Dagens situation

E-marknadsplatsen hade för lite omsättning för att skapa den effektivitet och det värde som förväntades. Enligt Steen gör företaget för tillfället endast enkla affärer genom e-marknadsplatsen (2004). Härigenom tillämpas inte e-marknadens fulla potential. Idag krävs det för transaktioner på e-marknadsplatsen en fast volym (helst samma produkt från samma leverantör varje dag) och ett fast pris. Dessa ska vara stabila och/eller så ska leverantörerna stå för all frakt. För dessa affärer finns redan en färdig mall. Inköparen fyller bara i antalet produkter och klickar sedan på ”transfer”. Ordern överförs därmed direkt till Everfresh Group AB:s affärssystem. Inköparen behöver inte sitta och manuellt knappa in all data och företaget sparar därigenom mycket tid. E-marknadsplatsen fokuserar på trading medan marknaden fokuserar på relationer och partnerskap enligt Steen. Då vi ställde frågan om problemet är IT-relaterat fick vi ett nekande svar. Det är inte IT i sig som är problemet menade han. Möjligen kunde han sträcka sig till att det uppstod problem, som berodde på det sätt på vilket e-marknadsplatsen byggdes upp. Det går att snabba på och effektivisera inköpsprocessen genom att använda sig av IT. Men företaget är beroende av de traditionella kontakterna och därför fungerar användningen av IT enbart som ett komplement.²³¹

Enligt Steen är Everfresh Group AB i det närmaste tillbaka på ruta ett i dagsläget, med traditionell handel via telefon och fax. Inköparna gör mer sällan affärer via e-marknadsplatsen. Att köpa in frukt och grönt från en börs, där det kan förekomma hög osäkerhet när det gäller kvalitet och kvantitet, fungerar inte. Osäkerheten och risken är för stor. För övrigt mister e-marknadsplatsen sina fördelar om den bara blir utnyttjad av ett fåtal leverantörer. Om hälften av inköpen går via e-marknadsplatsen och resten via telefonen, blir det mer besvärligt för inköparen att använda sig av två olika arbetssätt istället för att använda sig enbart av telefonen.²³²

²³⁰ Steen, J, Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²³¹ Ibid.

²³² Ibid.

4.3.4 Framtiden

Everfresh Group AB är ute efter effektivare inköp. Företaget vill dessutom minska felmarginalen som uppstår vid manuella (traditionella) affärer. Då en inköpare gör en beställning via telefon, finns det en risk att han eller hon hör fel eller missar något. Det kan även inträffa fel när inköparen lägger in beställningar i företagets interna affärssystem. Via manuella inläggningar i datorn kan skrivfel lätt ske, vilket bidrar till att företaget kan få fel produkter, pris, kvantitet eller kvalitet. Alla eventuella fel som uppstår orsakar allt större och större skada ju längre fram i leveransflödet man kommer. Det kan vara svårt och tidsödande att rätta till och det blir oftast en omfattande utredning med krediteringar och kostnader som följd. Ett effektivt inköpsverktyg kan sänka en mängd onödiga transaktionskostnader. Detta var ett av målen som Everfresh Group AB ville uppnå.²³³

Linné letar för tillfället efter olika sätt att lösa problemen med e-marknadsplatsen. Ett förslag som han kan tänka sig är att den form av inköpsverktyg som finns idag ska vidareutvecklas och finjusteras, så att det passar in i Everfresh Group AB:s ekonomiska system. Gränssnittet i verktyget går att förbättra på så sätt att det kan passa in i lagerhållningssystemet. Han menar att det var dyrt att använda inköpsverktyget som en ”spotmarknadsfunktion”. Inköparna lade ned för mycket tid när de handlade på detta sätt. Ett förslag är att ha ett försiktigare sätt som fungerar lika bra på lång sikt. Detta kan göras genom att Everfresh Group AB knyter till sig leverantörerna långsiktigt, inte bara en leverantör utan upp till tre stycken, så att inköpsfördelning blir uppdelad på 60-20-20 procent. Med denna uppbyggnad får företaget alltid garanterat bra pris och kvalitet. Detta är det viktigaste för företaget och det som företaget är ute efter. De flesta i branschen har valt denna väg.²³⁴

På frågan om vad det är som krävs för att få en e-marknadsplats att fungera tillfredställande svarade Linné att han är skeptisk till en börs för frukt och grönt. Med facit i hand är han tveksam till om det kommer att fungera om inte alla kringproblem blir lösta. Rent teoretiskt går det att lösa dessa problem om många leverantörer och köpare använder e-marknadsplatsen och dessa går att lita på, det vill säga om ingen informationsasymmetri förekommer. Genom kontrakt kan detta förbättras. Emellertid är den administrativa kostnaden för detta större än vad nyttan är på längre sikt menar han. Förmodligen går detta även enbart att tillämpa fullt ut i teorin. I praktiken däremot lämpar sig denna typ av handel på Internet enbart för enklare produkter som till exempel CD-skivor. Linné tog som ett exempel att även företag som Volvo måste ha säkra leverantörer som de binder till sig via kontrakt. Det vore otänkbart att Volvo skulle köpa in bromsar eller plåt till sina bilar på en börs. Sammanfattningsvis krävs det att alla leverantörer på e-marknadsplatsen på något sätt kan förlita sig på att kvaliteten på e-marknadsplatsen håller en hög nivå, så att oavsett vem det är Everfresh Group

²³³ Steen, J, Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november 2004.

²³⁴ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

AB köper av, ska de leverera precis den produkt som företaget vill ha. Han konstaterar att branschen inte är mogen för en helt öppen e-marknadsplats.²³⁵

Linné tror inte att en e-marknadsplats med färskvaror som frukt och grönt fungerar. Han menar att det därför behövs en ny typ av inköpsverktyg. Everfresh Group AB behöver förmodligen inte en e-marknadsplats utan ett mer administrativt e-handelsverktyg. Det ska tilläggas att faktureringen i dagsläget inte sker på elektronisk väg, men man har som mål att alla transaktioner ska skötas elektroniskt.²³⁶

När vi med Linné djupare diskuterade alternativa inköpsverktyg för framtiden kom flera förslag. Han menar att ett modifierat effektivt data överföringssystem (EDI)²³⁷ med ”point-to-point”-funktion, 1-1 eller max 1-3 förhållanden, vore den bästa lösningen. Det innebär följande: minst en, men helst tre leverantörer, ska på lång sikt genom ett inköpsverktyg snarlikt ett EDI-system knytas ihop med Everfresh Group AB:s affärssystem. Ett annat alternativ som framkom är att Fruit Line AB skulle kunna utveckla ett administrativt verktyg i form av prognos- och beställningsverktyg. Everfresh Group AB skulle enligt denna lösning kunna lägga ut en dags- eller veckoprognos till ett antal utvalda leverantörer. Dessa skulle sedan få ge dolda offerter på pris, kvantitet och kvalitet. Linné menar att det oavsett lösning är nödvändigt att det finns en integration mellan kundens och leverantörernas administrativa system.²³⁸

²³⁵ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

²³⁶ Ibid.

²³⁷ EDI förklaras närmare under rubrik 3.3.1.2.

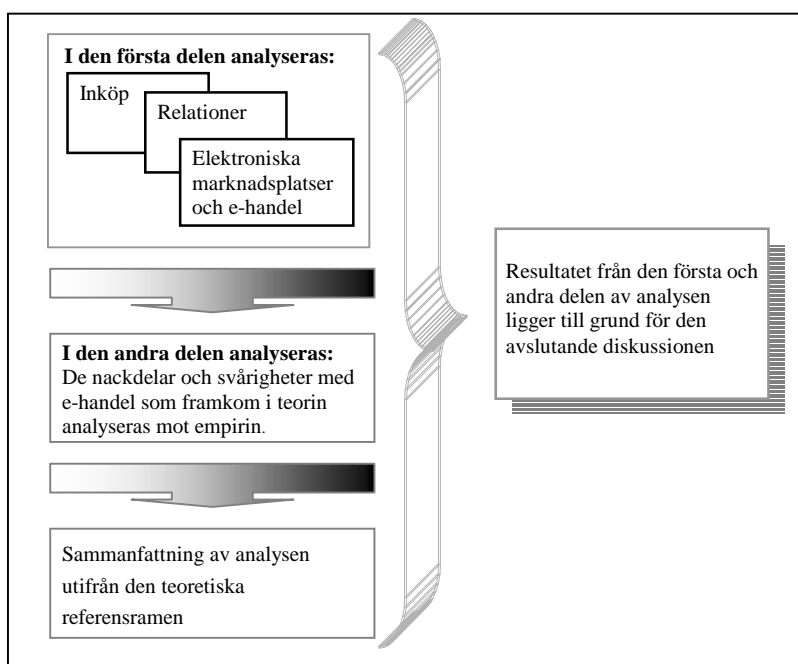
²³⁸ Linné, M., Fruit Line AB. Personlig intervju den 29 november 2004.

5 Analys

I detta kapitel inryms uppsatsens avslutande analys. Denna sker med utgångspunkt i den problemställning och det syfte som tidigare uppställts. I kapitlet analyseras den problematik som vi funnit genom vår empiriska studie med den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 3, Teori.

5.1 Tillvägagångssätt

Såväl inköp som relationer ser olika ut beroende på bransch och situation. För att lättare angripa den problematik, som kan uppstå när företag använder sig av e-handel i sin inköpsprocess och för att kunna kartlägga utvecklingen av användandet av e-handel, måste vi undersöka vad som gäller för Everfresh Group AB. Analysens upplägg (se figur 5.1) följer de olika områden som framgår av den teoretiska referensramen, som visades inledningsvis i teorikapitlet. Dessa är inköp, relationer, elektroniska marknadsplatser och e-handel samt nackdelar och svårigheter med e-handel.



Figur 5.1 Tillvägagångssätt i analys

Inledningsvis analyseras inköp utifrån företagets perspektiv, marknadens förutsättningar samt de krav som branschen uppställer. Inköpsprocessen och klassificeringen av produkterna i branschen diskuteras och belyses mot bakgrund av det som framkommit av teorin.

Härefter analyseras relationer med leverantörerna samt de olika stegen från rena transaktioner till fullt integrerade företag och deras betydelse. I detta samband diskuterar vi Everfresh Group AB:s situation och bedömer denna mot bakgrund av det som framgått ur teorin.

Vidare följer en analys av elektroniska marknadsplatser och e-handel. Med hjälp av resultatet från analysen av inköp respektive relationer, fördjupas här diskussionen och analysen ytterligare.

Slutligen kartläggs problematiken kring e-handelsverktyget. Den empiriska studien analyseras mot teorin, som tar upp nackdelar och svårigheter med e-handel.

5.2 Inköp – utformning och produkter

Redan i inledningen av teorin framkom att ”varje inköpsorganisation följer ett visst mönster som är individuellt, vilket skapar en unik inköpsproblematik”. Som framgått av denna fallstudie är detta en realitet för Everfresh Group AB. För att få en uppfattning om inköpsproblematiken, särskilt utifrån de förutsättningar och krav som gäller för frukt- och gröntbranschen, tog vi hjälp av van Weeles inköpsprocess. Eftersom inköpsprocessens taktiska delar är avgörande, för det vidare flödet av produkten i företaget, kartlägger vi främst denna del av inköpsprocessen.

5.2.1 Inköpsprocessens utformning

Specificera krav. Det första steget i inköpsprocessen handlar om att specificera de krav som företaget ställer på produkten och leverantören.

Kravet på färskvaror har medfört ökad hänsyn och medvetenhet från både konsumenter och lagstiftare. Detta har i sin tur ställt krav på livsmedelssäkerhet, spårbarhet och kvalitet. Sett ur Everfresh Group AB:s synvinkel har detta medfört att kunderna har höga förväntningar på företaget. Enligt vår bedömning är kundernas förväntan på produkten en sannolik orsak till att Everfresh Group AB lämnar garantier för bästa kvalitet. För att inte förlora kundernas förtroende är det enligt vår mening därför av stor vikt att följa denna regel.

Det finns givna klassificeringar och specifikationer att tillgå för produkterna på frukt- och gröntbranschen. Trots detta visade det sig att osäkerheten var stor för inköparna. Steen menade att denna osäkerhet bottnade i höga kvalitetskrav och svårigheten med hanteringen av stora volymer och långa transporter av frukt och

grönt. Produkterna är färskvaror och de köps in från i stort sett alla världsdelar. Exempelvis kan eventuella leveransförseningar bli förödande för produktens kvalitet och hållbarhet och på så vis göra produkten osäljbar. Förtroendet för de gemensamt specificerade kraven i frukt- och gröntbranschen är vad vi kan se inte tillräckligt starkt. Köparna vill ha fler garantier. Härmed framstår det som mycket svårt, att enbart ha de specificerade kraven branschen uppställer, för pris och val av leverantör.

Välja leverantör. Inköpsprocessens andra steg är valet av leverantör. Företaget bör finna den leverantör som bäst motsvarar företagets förväntningar och krav. Enligt Linné gör Everfresh Group AB detta val tillsammans med företagets kunder. Detta medför i sin tur att Everfresh Group AB vill ha kvalitetssäkrade leverantörer, som de kan lita på. För att säkerhetsställa dessa krav och förväntningar vad gäller okända leverantörer, framkom enligt Steen att företaget oftast åker ut och inspekterar leverantörer på plats eller börjar med provleveranser. Denna process vid val av leverantör, gör att förtroendet till leverantörerna blir en viktig aspekt.

Utforma kontrakt. För att få bättre kontroll och säkerhet över inköpsprocessen och därmed minska osäkerheten, anser Gadde och Håkansson att företagen bör utforma kontrakt med väl utvalda leverantörer. Inom frukt- och gröntbranschen binder de köpande företagen till sig ett antal leverantörer via affärskontrakt. Köparna knyter både lösa och hårda samarbetsavtal med leverantörer som de har förtroende för. Linné framhöll att leverantörer som är hårt knutna till en grossist, ibland inte fick samma möjlighet att sälja till en konkurrerande grossist.

5.2.2 Klassificering av företagets produkter

Olika typer av produkter har ofta olika grader av betydelse för företaget. Detta medför att företaget måste anpassa inköpsstrategin efter de produkter som ska köpas. Kraljics produktportföljsmodell visar uppdelningen av produkter. Vi har undersökt Everfresh Group AB:s produkter och gjort följande uppdelning:

Strategiska produkter. Utifrån vår bedömning är det en relativt låg andel av produkter på frukt- och gröntmarknaden för vilka endast en leverantör står för hela utbudet. Det finns dock vissa märkesvaror, vars produktnamn är mycket viktiga även inom frukt- och gröntbranschen. Ett exempel är Chiquita Bananer, vars namn och därmed kundlojalitet är starkt nog att "tvinga" en grossist att distribuera varan. Slutsatsen att det endast finns en liten andel strategiska produkter grundar vi främst på att den totala andelen leverantörer på marknaden är stor. Vidare är marknaden global och det är relativt lätt att gå in och ur för en leverantör. Everfresh Group AB har valt en leverantörsstrategi med tre olika leverantörer för varje produkt (leverantör A, B respektive C).

Hävstångsprodukter. Majoriteten av frukt- och gröntprodukterna härleds hit. Denna slutsats drar vi utifrån de omständigheter att tillgängligheten av antalet leverantörer är stort och att Everfresh Group AB söker en stark kärna av leverantörer som kan ge säkra produkter och leveranser. Det senare bekräftas av Steens diskussion om A, B, C-leverantörer. Steen menade vidare att marginalerna i branschen är låga och att det därför är viktigt med låga inköpskostnader samt att Everfresh Group AB ofta prioriterade produktflödet och leveranssäkerheten. Hävstångsprodukter kan baseras på långsiktiga relationer samt kombineras med kortsiktiga köp vid behov, vilket passar företagets inköpsstrategi.

För Everfresh Group AB:s del skiljer sig teorin dock på en del punkter från verkligheten, vilket har stor betydelse för företaget. Inköspolicyn är inte baserad på budgivning utan snarare på kvalitet och leveranssäkerhet. Enligt teorin är huvudregeln dessutom att inga långsiktiga relationer behövs. Branschen är köpardominerad, vilket öppnar upp för en kortsiktig leverantörsstrategi. Trots detta föreskriver branschens normer långsiktiga relationer med leverantörer. Enligt Steen baseras Everfresh Group AB:s leverantörsrelationer på långsiktighet med utvalda leverantörer.

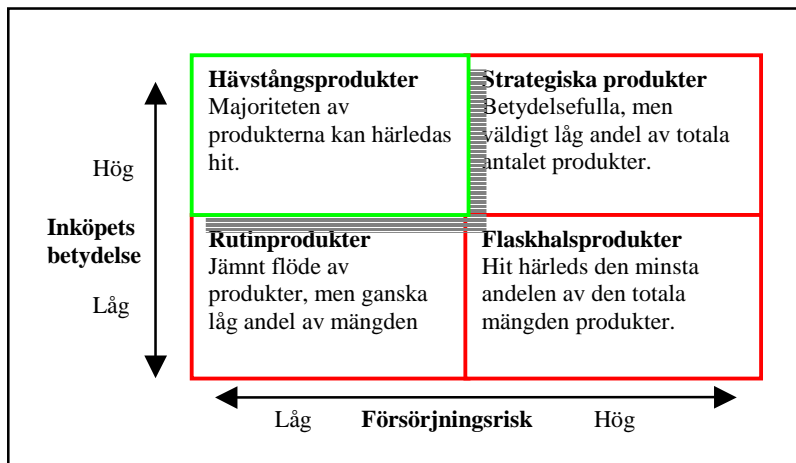
Flaskhalsprodukter. Enligt vår bedömning härleds till denna produktkategori den minsta andelen av den totala mängden av Everfresh Group AB:s produkter. Skillnaden jämfört med strategiska produkter är att de står för en liten del av företagets samlade kostnader. För frukt- och gröntbranschen kan detta vara produkter som är knutna till en viss säsong och odlas/skördas lokalt, exempelvis lingon och hjortron. Enligt teorin är flaskhalsprodukter säljardominerande, endast ett fåtal leverantörer finns att tillgå, vilket gör att högre kostnader accepteras vid behov.

Rutinprodukter. Enligt teorin är detta generellt sett den största gruppen av produkter. De kräver endast ett administrativt arbete och ställer sällan till med problem. Vi bedömer att Everfresh Group AB har en liten andel produkter i denna klass. Steens påpekande att endast en liten del av sortimentet, exempelvis kryddor från Danmark, är mindre komplexa att handla med. För dessa produkter finns en färdig mall, handeln är stabil och frakten ingår i köpet. Det är denna typ av produkter som bär tydligaste inslaget av administrativ hantering enligt vår bedömning.

Möjligen upplever Everfresh Group AB att den stora delen inköp av frukt och grönt är rent rutinarbete. Men eftersom inköpen påverkas av omständigheter runt omkring så försvåras rutinarbetet. Exempelvis tillkommer krav på tillfredställande pris, kvalitet, kvantitet och leveranssäkerhet. Därmed blir rutinarbetet mer komplext och tappar sin administrativa karaktär.

Vår bedömning, utifrån analysen ovan, är att majoriteten av produkterna på frukt- och gröntmarknaden skulle klassificeras som hävstångsprodukter enligt Kraljics produktportföljsmodell (se figur 5.2). För denna produktklass är inköpets

betydelse för Everfresh Group AB ”hög”, vilket innebär att värdet som frukt- och grönsakerna tillför företaget är högt. Vidare är försörjningsrisken ”låg”, vilket innebär att frukt- och grönsakerna är lättillgängliga och risken att stå utan dessa är låg. Analysen visar dessutom att företaget har en stor variation av produkter, med produkter i samtliga av Kraljics klasser.



Figur 5.2 Klassificering av Everfresh Group AB: s produkter utifrån Kraljics produktportfölj²³⁹

5.3 Analys av relationer

Det finns en rad olika typer av relationer. Skillnaderna utgörs enligt Ford av graden av integration och samarbete. Olika relationer har olika värde och mening, vilket kan leda till problem om aktörerna har olika avsikter och mål med relationen. Vidare menar Ford att företag måste ta ställning till vilken sorts relation de vill ha med sina motparter och hur de ska uppfylla denna. Mot denna bakgrund analyserar vi vilken typ av relation som krävs av branschen och aktörerna.

5.3.1 Relationstyp

Med utgångspunkt i Websters beskrivning av olika typer av relationer och allianser handlar det för Everfresh Group AB, och övriga aktörer i branschen, främst om att skapa långsiktiga relationer och en viss grad av partnerskap. Detta framförallt med anledning av marknadens och konsumenternas höga krav på produkterna samt den osäkerhet som påverkar inköpen. Linné menar att det behövs goda relationer och utbyten parterna emellan för att gardera sig mot detta.

²³⁹ Analysmodell bygger på figur 3.2, Weele, A. van, *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

Det är viktigt med trygghet och tillit inom branschen. Dessutom är det nödvändigt med insyn i varandras situationer och vad som händer på marknaden. Därför strävar aktörerna i branschen efter samarbete, med både leverantörer och kunder, för att undvika de problem och komplikationer som kan uppstå. Osäkerheten har gjort att aktörerna fokuserar mer på kvalitet och långsiktighet istället för snabba klipp. Trenden inom frukt- och gröntbranschen går mot en ökad leverantörsintegration när det gäller handel, beroende på att leverantören anses vara köparens nyckel till framgång och vice versa.

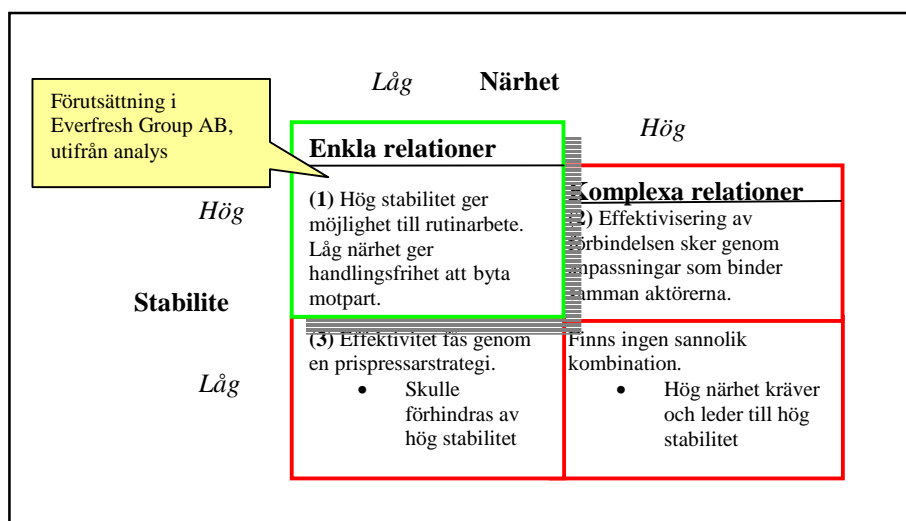
5.3.2 Leverantörsrelationernas betydelse

Av ovanstående analys framgår det tydligt att Everfresh Group AB:s produkter kräver en långsiktig relation. Det framgår däremot inte vilken grad av närhet och stabilitet relationerna bör ha, eller vilken betydelse relationerna väntas få. Gadde och Håkanson använder en modell för att ge en närmare bild av relationer. Vi har med hjälp av denna teori bestämt vilken grad av närhet och stabilitet huvuddelen av Everfresh Group AB:s leverantörsrelationer tillhör.

Enligt vår bedömning är Everfresh Group AB:s relationer med merparten av leverantörerna knutna till en **hög grad av stabilitet och en låg närhet** (se figur 5.3). Vi menar att en genomsnittlig lageromsättningshastighet på 1,6 dagar kräver stabilitet i leveranserna samtidigt som det kräver ett stort handlingsutrymme. Everfresh Group AB söker en flexibilitet, genom att använda ett flertal leverantörer (vilket ger låg grad av närhet), i kombination med långsiktiga relationer (vilket ger hög grad av stabilitet).

Relationerna mellan Everfresh Group AB och dess leverantörer bör av ovanstående resonemang därför inte byggas på en kombination av hög grad av närhet och hög stabilitet. Detta eftersom en sådan kombination innebär en alltför stor nackdel för Everfresh Group AB. Som grossist har Everfresh Group AB ett stort antal produkter och cirka 500 leverantörer. Det är därmed svårt att ha en hög grad av närhet till samtliga leverantörer. Samtidigt gör säsongsvariationerna att det i många fall bara handlas med vissa leverantörer under en viss del av året. Vidare finns det faktorer som exempelvis väderleken som kan göra att en viss leverantörs produkter helt kan utebli under en period. Enligt teorin kan en hög grad av närhet med leverantören leda till att friheten begränsas för företaget. Ett starkt beroendeförhållande gör dessutom företaget sårbart och begränsar möjligheterna att förhandla om pris och leveransvillkor.

Slutligen är låg grad av närhet och stabilitet inte möjlig att applicera på företaget, mot bakgrund av nu ställda krav på Everfresh Group AB. Detta är en kortsiktig strategi, som motsäger företagets strategi med långsiktighet.



Figur 5.3 Graden av närhet och stabilitet i leverantörsrelationerna för Everfresh Group AB²⁴⁰

5.4 Elektroniska marknadsplatser och e-handel

I teoriavsnittet presenterades fyra grupper av elektroniska lösningar för olika behov. Möjligheten att få insikt i flera alternativ ska ge läsaren förståelse för ett antal olika valmöjligheter, som företaget kan tänkas välja mellan.

5.4.1 Företagets val av elektroniska lösningar

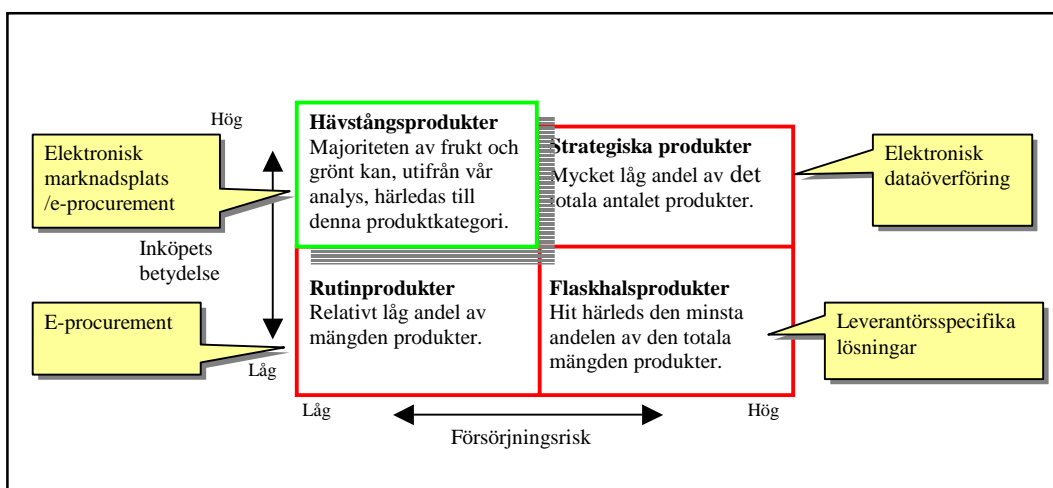
Utav de fyra grupper elektroniska lösningarna som presenterades i teorin har Everfresh Group AB valt att utveckla en köpardominerad e-marknadsplats. Enligt Steen var den dessutom tänkt som en sluten sådan, där respektive köpare ansvarade för att de utvalda leverantörerna levde upp till de uppställda kvalitetskraven. Varje e-marknadsplats har enligt teorin olika utformningar. Överensstämmelsen mellan en børs av typen "Request for proposal" (RFP) och en omvänd auktion är slående. Efter en närmare genomgång anser vi emellertid att Fruit Line AB har byggt upp en e-marknadsplats utformad som en omvänd auktion. Av materialet i empirin framgår att det var kända leverantörer som bjöds in till e-marknadsplatsen. Dessutom var handeln tidsbegränsad till arbetstiden för inköparna på Everfresh Group AB. Detta stämmer in på den beskrivning som i teorin ges av omvända auktioner.

²⁴⁰ Analysmodell bygger på figur 3.3 sidan, Gadde, L-E & Håkansson, H. *Professionellt inköp* (1998)

5.4.2 E-handelsstrategier

Motiven till att Everfresh Group AB beslöt att utveckla en e-marknadsplats framstår som flera. Det framgår av både empiri och teori att grunderna och förutsättningarna till en sådan marknadsplats till en viss del redan fanns innan den grundades. Steen menade att företaget hade bra förutsättningar vad gäller att utföra såväl stora som många transaktioner samt att uppfylla standarder och kvalitetssäkringssystem. År 2000 var företaget dessutom inte ensamma om tankarna med en e-marknadsplats. Everfresh Group AB stod bakom en av världens cirka 40 liknande system på frukt- och gröntbranschen.

För val av e-handelsstrategi menar van Weele att företaget bör utgå från produktklasserna; hävstångsprodukter, strategiska produkter, rutinprodukter och flaskhalsprodukter. Produktklasserna ska sedan jämföras med de förutsättningar som gäller för respektive elektronisk lösning; EDI, e-marknadsplats, e-procurement och leverantörsspecifika lösningar²⁴¹ Enligt den tidigare analysen kan den största delen av Everfresh Group AB:s produkter klassificeras som hävstångsprodukter. Denna produktklass framstår som lämpligast att använda i e-marknadsplats och kan även användas i e-procurement. (se figur 5.4).



Figur 5.4 Bästa alternativ av elektroniska lösningar för den största produktkategorin frukt och grönt utifrån analys²⁴²

- **Hävstångsprodukter:** Vinsten från dessa produkter blir störst om inköpen görs från *elektroniska marknader*, men dessa kan också användas i e-procurementlösningar.

Om valet av elektronisk lösning för inköpen är rätt, utifrån de nämnda förutsättningarna, varför fungerade inte e-handelsstrategin för den dominerande produktklassen? Anledningarna är flera som redan framgått av analysen. Vi har

²⁴¹ Elektroniska lösningar i "Purchasing portfolio" beskrivs under rubrik 3.4.2.

²⁴² Figuren bygger på figur 3.5, van Weele, A., *Purchasing and Supply Chain Management* (2002).

pekat på att inköspolicyn vad gäller hävstångsprodukter enligt teorin skiljer sig från den inköspolicy som tillämpas av Everfresh Group AB. Inköspolicyn på deras hävstångsprodukter är inte baserad på budgivning utan fokuserar snarare på kvalitet och leveranssäkerhet, vilket marknaden kräver. Vidare har vi tagit upp den omständigheten, att huvudregeln enligt teorin är att inga långsiktiga relationer behövs. Enligt vår mening gäller detta inte för de flesta produkterna i frukt- och gröntbranschen. Detta var även något alla respondenterna var överens om. Steen menade att e-marknadsplatsen fokuserar på ”trading” och kortsiktighet, medan marknaden kräver långsiktiga relationer och säkerhet.

Ingen av de övriga elektroniska lösningarna tycks vara mer lämplig för Everfresh Group AB att använda i sin inköpsstrategi. Exempelvis skulle en elektronisk dataöverföringslösning (EDI) försämra företagets flexibilitet och inskränka friheten att välja leverantör. EDI skulle medföra en mycket hög grad av närhet. Konsekvenserna av en sådan närhet har vi analyserat närmare i den föregående analysen, (graden av närhet och stabilitet). Det skulle vara alltför kostsamt och krävande med en sådan närhet, eftersom företaget har så många leverantörer. Vid en närmare granskning har de övriga två elektroniska lösningarna motsvarande svagheter.

Intressant att notera är dessutom att samtliga fyra produktklasser förekommer i Everfresh Group AB:s inköp. Produktvariationen innebär att flera olika elektroniska lösningar skulle behövas för varje specifik produktkategori. Detta kan förklara problematiken som nämndes i stycket tidigare kring att ingen elektronisk lösning tycks vara tillfredsällande för företaget.

Fyra olika elektroniska lösningar är inte möjligt att ha för Everfresh Group AB, men det belyser den problematik som företaget stod inför då det skulle utveckla sitt inköpsverktyg. Den produktkategorisering som framställdes i teorin är inte tillräcklig för att bestämma vilken elektronisk lösning som är lämplig. Chaffey menar bland annat att företags e-handelsstrategi ska stödja företagsstrategin.

Vid val av leverantör delas produkter ofta upp i enkla och komplexa. Av teorin framgick att valet av leverantör beror på om produkten är enkel eller komplex. Då produkten är enkel är det möjligt, att endast priset avgör valet av leverantör. Är produkten mer komplex är priset inte alltid en tillräcklig faktor, på vilken detta val kan baseras. Då är även en rad andra sammanhängande faktorer av betydelse. Enligt vår uppfattning är frukt- och gröntprodukterna och faktorerna kring handeln med dessa av komplex karaktär.

5.5 Nackdelar och svårigheter med e-handel

Det finns många faktorer med e-handel som kan vara negativa om de inte hanteras på rätt sätt. I detta avsnitt undersöker vi en del av de nackdelar och problem som

kan uppstå i samband med användandet av e-handel i ett företags inköpsprocess. För att identifiera problematiken ställs de centrala problem och nackdelar som framgått av teorin, mot problemen med Everfresh Group AB:s inköpsverktyg mellan åren 2000 och 2004.

5.5.1 Tekniska hinder

För att e-handel ska lyckas och vara gynnsam krävs att parternas affärssystem är integrerade med varandra. I teoriavsnittet beskrevs problemen med att nuvarande affärssystem inte är förberedda för e-handel och de förändringar som detta innebär.²⁴³ Avsaknaden av gemensamma och kompletta system har varit ett stort problem för e-marknadsplatserna.

Både Steen och Linné var överens om att e-marknadsplatsen inte är fulländad. Steen menade att logistiken var ett stort problem. Bland annat omfattades inte transporter och försäkringar av e-marknadsplatsens funktion. Vidare saknades en integration med lagerhållningssystem och fakturering. Detta medförde att parterna var tvungna att lösa dessa frågor med andra medel, vilket komplicerade handeln.

Ett tekniskt hinder behöver inte innebära att företagen saknar teknik. Tvärtom kan för mycket tekniska lösningar skapa problem. Everfresh Group AB hade många olika leverantörer, dessa hade i sin tur olika hinder för integrationen. De största leverantörerna hade många köpare, vilket medförde integration med många olika system. Omfattningen av deras handel med många parter gjorde att det blev praktiskt taget omöjligt att förmå dem att använda e-marknadsplatsen enligt Steen. En av de stora leverantörerna Anecoop hade enligt säljaren Poulsen problem med att de ett tag använde sig av fyra till fem olika kunders tekniska system, vilket blev ohållbart i längden.

De mindre leverantörerna hade i sin tur svårigheter av andra slag. De saknade teknik och arbetsvana med denna, vilket försvårade en integration.

Tekniska svårigheter och problem gjorde att vissa inköp inte gick att göra med hjälp av e-marknadsplatsen. Den bristande integrationen, dels mellan affärssystemen, dels mellan aktörerna gjorde att e-marknadsplatsen blev oflexibel.

Sammantaget ledde de tekniska hindren till att det i många fall blev mer besvärligt att använda e-marknadsplatsen jämfört med de traditionella arbetssätten.

²⁴³ Se teoriavsnitt tekniska hinder, rubrik 3.5.1

5.5.2 Motstånd till förändringar

Steen beskrev att handeln via e-marknadsplatsen innebar ett helt nytt arbetssätt som branschen och aktörerna inte var vana vid. Detta problem bekräftade Linné då han påpekade att branschen inte var mogen för en e-marknadsplats och hade svårt att förändras. Enligt det traditionella arbetssättet var aktörerna vana vid att förhandla, köpslå och informera sig via telefon. Leverantörerna var många gånger motståndare till tekniken och krävde fortsatt kontakt över telefon. Sammantaget ledde detta ofta till att e-marknadsplatsen inte utnyttjades så som tänkt. Poulsen på Anacoop menade att det var oerhört svårt att kombinera e-handel med den oregelbundenheten som fanns på marknaden och menade att de därför inte ville ändra på de gamla rutinerna.

I en del fall är det interna krafter hos köparen, som bromsar införandet av ny teknik enligt teorin. För Everfresh Group AB var detta inget undantag. Enligt Steen kände inköparna att det fanns mycket som var svårt att förmedla elektroniskt. Detta medförde att de använde sig av telefonen istället för e-marknadsplatsen. Även de höga kraven på kvalitet samt förväntningarna på inköparna kan ha varit en orsak till att inköparna inte alltid använde e-marknadsplatsen. Steen menade att inköparen i vissa fall kände sig pressad att undersöka och informera sig om marknadsläget vid köpen, för att på så sätt minska osäkerheten. Motståndet kan ha sin orsak även i andra faktorer. En sådan kan vara att kunskapen om att förhandla och köpslå genom personlig kontakt blev mindre viktig i och med de nya arbetsrutinerna. Därmed ifrågasattes inköparnas naturliga funktion. Enligt Linné är inköparnas kunskap och personliga kontakter oerhört viktiga i det traditionella arbetssättet. Det kan tänkas att inköparna därför försökte bromsa användandet av e-marknadsplatsen för att bevara de gamla rutinerna och slå vakt om den egna kompetensen.

5.5.3 Avvaktande användning

En avvaktande användning kan bero på att aktörerna vill vänta och se hur utvecklingen går innan de själva använder sig av ett nytt arbetssätt. Teorin tar upp att det i flera år har talats om en ”ketchupeffekt”. Ännu har den inte inträffat. Även Steen nämnde att den önskade ”ketchupeffekten” uteblev. Enligt honom blev köparna för få, vilket därmed orsakade en avvaktande användning. Köparna behövs för att e-marknadsplatsen ska uppnå en tillräcklig mängd inköp och för att leverantörerna inte ska ha råd att stå utanför. Intervjuerna visade även att en del leverantörer, till exempel Anecoop i Spanien, höll sig avvaktande. Linné menade att det fanns en återhållsamhet hos många aktörer (både köpare och säljare), som kände att de inte ville ta steget fullt ut och använda e-marknadsplatsen förrän de såg att den verkligen fungerade. Återhållsamheten ledde till ett moment 22-dilemma. En teoretisk förklaring ges av Kaplan, Steven och Sawhney. De tar

upp användarproblematiken genom att likna detta vid hönan och ägget-problematiken. För att få köpare måste det finnas säljare och vice versa.

Orsaken till att leverantörerna inte anslöt sig i större grad kan bero på flera olika misslyckanden. Det framgår exempelvis i teorin, att många e-marknadsplatser har misslyckats att ge det som utlovats. Trots att det gjorts mycket för att marknadsföra dessa har de inte attraherat en tillräcklig mängd köpare och säljare för att generera fördelar. Leverantörer som drar sig ur handeln efter ett eller två år reducerar den totala kvaliteten på e-marknadsplatsen och gör det svårare att hitta rätt produkter för köparna. Det blir då svårare att nå de vinster som var tänkt från början. Om antalet leverantörer som drar sig ur blir tillräckligt många förlorar e-marknadsplatsen sin funktion för köparna. Everfresh Group AB var medvetna om den logiken. Steen menade att intresset för e-marknadsplatsen skulle öka om företaget arbetade för att få många medlemmar och en stor volym på handeln. I sin tur skulle därmed även leverantörernas och köparnas incitament att använda denna marknadsplats öka. Både köpare och säljare drog sig ur i relativt tidigt skede, vilket ledde till att de som väntade på en positiv utveckling inte anslöt sig.

Ett ytterligare problem som Linné belyste var att de flesta köparna på marknaden skriver kontrakt med leverantörerna som på så sätt bara kan leverera till dessa köpare. Kontrakten gör det svårt att attrahera nya leverantörer till e-marknadsplatsen, eftersom köparna vill behålla leverantörerna för sig själv.

5.5.4 Kommunikationsproblem

Teorin visade att begrepp som ”strax”, ”senare”, ”imorgon”, ”om en vecka” inte existerar på e-marknadsplatser. Köpare och säljare förväntar sig en omedelbar reaktion. Detta visade sig gälla även för Everfresh Group AB. Steen påtalade att det fanns ett problem i att både köpare och säljare ständigt måste vara uppkopplade på Internet och närvarande vid datorn. Vi menar att dessa problem tydliggör att kravet på snabb information förutsätter hög grad av kommunikation. Flera av dessa tendenser går att urskilja i empirin. Bland annat nämnde Steen att det inte var lönsamt för en del leverantörer att logga in på deras e-marknadsplats varje dag och vänta på en förfrågan som kanske inte kom. Förlitade de sig fullt ut på e-marknadsplatsen och bjöd ut sina varor förväntade de sig att sälja alla sina produkter. Leverantörerna är enligt Steen tvungna att sälja varorna så fort som möjligt efter skörd för att uppnå bästa kvalitet och därmed få bästa pris. Dessa kommunikationsproblem medförde att de inte hade tålamod och valde att använda telefonen istället. Resultatet av leverantörernas osäkerhet om att inte få sålt sina produkter orsakade ett för lågt utbud av produkter på e-marknadsplatsen, vilket i sin tur ställde till problem för köparna. Det blir således en negativ ”snöbollseffekt”. Kommunikationsproblemet är, såsom framgår av både teori och empiri, ett skäl till att en del användare av e-marknadsplatser misslyckats med sina ambitioner att bedriva handel via nätet.

5.5.5 Prispress

Kapland och Sawhney anser att leverantörerna förlorar på e-marknadsplatser, eftersom det råder en prispress. Risken är att handeln fokuserar på priset, utan några möjligheter att skapa mervärde för produkten. I samtliga intervjuer framkom att e-marknadsplatsen ökade fokus på priset samt att aktörerna var medvetna om att det lätt kunde uppstå problem i detta avseende. Detta var även något som stöddes av Everfresh Group AB:s ambition att använda e-marknadsplatsen för att lättare kunna jämföra priser och produkter. Samtidigt belyste Steen att frukt- och gröntbranschen var mycket känslig för prispress, eftersom leverantörernas marginaler redan var mycket låga. För köparna skulle även en fokus på priset innebära mindre hänsyn till kvaliteten, vilket ingen var intresserad av. Linné menade att leverantörerna var pressade då det sedan länge var köparens marknad. Vissa var därmed rädda för att utvecklingen skulle bidra till priskrig. Leverantörerna förlorade på att bli jämförda med varandra och möjligheterna till att förhandla till sig bättre priser minskade genom att det inte fanns någon personlig kontakt.

Linné menade även att den transparenta e-marknaden gjorde att leverantörerna satt och väntade på öppningspriset för att få bättre utgångsläge. Leverantörerna däremot var mer lättsamt inställda till prispressen. De menade att branschens priser ändå var relativt transparenta, oavsett om man valde att visa dem eller ej. Nicolai menade att detta snarare underlättade arbetet mellan säljare och köpare.

Enligt teorin finns det en risk att leverantörerna tappar marknad om de inte håller måttet vid jämförelser. Risker med transparens är att de pressas till att ständigt bjuda under varandra. Budgivning uppstod även för Everfresh Group AB:s leverantörer. Detta exemplifierades av Linnés diskussion om tomatpriset, som rörde sig neråt med tio öres marginaler vid pågående handel. På detta sätt kan köpsläendet på e-marknadsplatsen bli en långsam process och därmed dyrbar för köparna. Samma problem uppstår inte vid användandet av telefon och telefax i inköpsprocessen. Då avgörs affären på basis av andra bedömningskriterier än enbart priset. Det visade sig att köparna var mer intresserade av snabba avslut, än av tidskrävande budgivningsprocesser.

5.5.6 Relationer

Den omständigheten att e-handel kan ge signaler till leverantörerna att priset är viktigare än relationerna anses ofta kunna ge upphov till relationsproblem. Samma effekt anses e-marknadsplatsernas fokus på kortsiktighet kunna ha. I frukt- och gröntbranschen ställer aktörerna och marknaden krav på långsiktighet och

fokuserar på stabilitet vad gäller relationer. Steen bekräftade denna problematik då han ansåg att e-marknadsplatsen syftade till ”trading” och snabba avslut, vilket skapade en hög risk och osäkerhet för köparna. Enligt Steen syftar relationerna, för köparnas del, främst till att minska osäkerheten kring varornas kvalitet samt att säkerhetsställa leveranserna. Vidare menade han att priset var viktigt. Detta fick emellertid inte äventyra osäkerheten vid inköpen, vilket det ofta gjorde. Vi ser vidare hur handeln via e-marknadsplatsen i vissa fall kan bidra till att köpare och säljare får olika prioriteringar vid handelsförfarandet. Everfresh Group AB valde ett inköpsverktyg som riktar sig mot en helt annan typ av relation. De enkla relationer som Inköpsverktyget byggde på, var mer ämnat för anonyma relationer, vilket varken företaget och branschen önskade.

Tidigare forskning kring e-marknadsplatsernas negativa påverkan på relationerna visar att e-marknadsplatserna förändrar den grundläggande dynamiken i affärsrelationerna. Risker finns att befintliga och stabila relationer, på grund av prispress och förändrade villkor, försämras eller rent av förstörs. I Fruit Line AB:s fall fanns det både leverantörer som redan från början vägrade delta i och leverantörer som efter en tid hoppade av handeln via e-marknadsplatsen. Då leverantörerna gav sin synpunkt på hur relationerna hade påverkats framhöll de avsaknaden av den muntliga kontakten och den negativa effekt detta orsakar. De pekade även på den omfattande helhetsförändringen i inköpsprocessen som detta nya arbetssätt hade bidragit med. Det traditionella sättet att bedriva handel gav ett större utrymme för diskussioner och därmed rättvisare överenskommelser. Vidare menade samtliga leverantörer att den befintliga relationen till Everfresh Group AB inte försämrats eller tagit någon skada, eftersom de löste komplikationer på det traditionella arbetssättet. Befarade relationsproblem kan därför ha varit en orsak till att både leverantörerna och Everfresh Group AB i mindre skala tillämpade e-marknadsplatsen.

Vidare fann vi att e-marknadsplatsens opersonliga arbetssätt skulle skapa problem för potentiella eller nya aktörer som ville delta i handeln. Det skulle ta längre tid att bygga upp förtroende och relationer vid avsaknaden av diskussioner och muntlig kommunikation. Denna situation kan sannolikt ha orsakat att inte fler aktörer sökte sig till e-marknadsplatsen.

5.5.7 Ökade kostnader

Emiliani och Stec konstaterade att e-marknadsplatser i många fall inte bidrog med de besparingar som utlovats. 50 procent av de besparingar som görs hos köparen försvinner på grund av faktorer såsom felaktigheter i data och efterjusteringar. Steen såg detta som en viktig anledning till att e-marknadsplatsen inte motsvarade förväntningarna. De flesta affärerna var oftast för svåra för e-marknadsplatsen och bidrog till dubbelarbete för inköparna. Detta gjorde att kostnaderna i vissa fall

istället ökade. På så sätt uteblev de förväntade besparingarna som aktörerna tidigare hoppats på.

Av teorin framkom även problem som dålig kvalitet och leveransförseningar, vilket kan orsaka stora kostnader vid felköp. Både Steen och Linné ansåg dessa vara de största problemen för köparna. Steen menade att det kunde förekomma hög risk och stor osäkerhet i att köpa in via trading på e-marknadsplatsen. Dålig kvalitet och större leveransstörningar skulle bidra med omfattande och kostsamma procedurer i företagets inköps- och distributionsled.

Kostnaderna för leverantörerna ökade främst genom att de var tvungna att betala en avgift på 0,25 % av omsättningen för att delta på e-marknadsplatsen. Högholt ansåg att avgiften åt upp den tidsbesparing han tjänade på att sälja via e-marknadsplatsen. Vidare menade han att leverantörerna var tvungna att sälja större volymer för att tjäna på att gå via e-marknadsplatsen.

5.6 Sammanfattning av analys

– Inköp

Inköpsprocessens utformning. Det finns en kvalitetsmedvetenhet från både konsumenter och lagstiftare. Detta har i sin tur ställt hårda krav på livsmedels-säkerhet, spårbarhet och kvalitet. De klassificeringar och specifikationer som finns tillgängliga är dock inte tillfredsställande, vilket skapar osäkerhet för inköparna.

Everfresh Group AB vill ha kvalitetssäkrade leverantörer, som de kan lita på. Med anledning av detta besöker de leverantörerna eller börjar med provleveranser.

Inom frukt- och gröntbranschen binder ofta de köpande företagen till sig ett antal leverantörer via affärskontrakt. Dessa ligger sedan till grund för inköp under en lång tid framöver.

Klassificering av företagets produkter. Olika typer av produkter har ofta olika grader av betydelse för företaget. Detta medför att företaget måste anpassa inköpsstrategin efter de produkter som ska köpas. Analysen visar att Everfresh Group AB har en stor variation av produkter, med produkter i samtliga av Kraljics klasser, (strategiska , hävstångs -, flaskhals – och rutinprodukter).

Majoriteten av frukt- och gröntprodukterna härleds emellertid till hävstångsprodukter. För denna produktklass är inköpets betydelse för Everfresh Group AB ”hög”, vilket innebär att det värde som frukt och grönsakerna tillför

företaget är högt. Vidare är försörjningsrisken ”låg”, vilket innebär att frukt och grönsakerna är lättillgängliga och risken att stå utan dessa är låg.

– Relationer

Relationstyp. Det är nödvändigt att aktörerna får insyn i varandras situationer, för att få en bild av vad som händer på marknaden. Relationerna parterna emellan blir därmed långsiktiga. Det är dessutom viktigt med trygghet och tillit inom branschen. Leverantören anses vara köparens nyckel till framgång och vice versa.

Leverantörsrelationernas betydelse. Enligt analysen är Everfresh Group AB:s relationer med merparten av leverantörerna knutna till en hög grad av stabilitet och en låg grad av närhet. En genomsnittlig lageromsättningshastighet på 1,6 dagar och flera potentiella leveransproblem kräver stabilitet i leveranserna samtidigt som det kräver ett stort handlingsutrymme. Everfresh Group AB söker därmed en flexibilitet, genom att använda ett flertal leverantörer (vilket ger låg/lägre grad av närhet), i kombination med långsiktiga relationer (vilket ger hög grad av stabilitet).

– Elektronisk marknadsplats och e-handel

Företagets val av elektronisk lösning. Everfresh Group AB utvecklade en köpardominerad e-marknadsplats. Den är en sluten sådan. Respektive köpare ansvarar för att de utvalda leverantörerna lever upp till de uppställda kvalitetskraven.

E-handelsstrategier. Av analysen framgick att ett företag bör utgå från produktklasserna för att på så sätt välja den mest lämpliga elektroniska lösningen. Everfresh Group AB:s vanligaste produktklass var hävstångsprodukter. Trots att rätt val av elektronisk lösning tycks vara vald utifrån teorin fungerade inte denna. Anledningen var att e-marknadsplatsen fokuserar på ”trading” och kortsiktighet, medan marknaden kräver långsiktiga relationer och säkerhet. Inte heller någon av de övriga elektroniska lösningarna tycks vara mer lämplig för Everfresh Group AB att använda i sin inköpsstrategi. Produktvariationen innebär att flera olika elektroniska lösningar skulle behövas för varje specifik produktkategori.

– Nackdelar och svårigheter med e-handel

Tekniska hinder. Avsaknaden av kompletta system har varit ett stort problem för e-marknadsplatsen. Därmed blev parterna tvungna att lösa dessa frågor med andra medel, vilket komplicerade handeln. Större leverantörer fick problem med för många tekniska system. Mindre leverantörer saknade arbetsvana eller resurser

för tekniska system. Sammantaget försvårade detta en integration av övriga affärssystem.

Motstånd till förändringar. Handel via e-marknadsplatsen innebar ett helt nytt arbetssätt som branschen och aktörerna inte var vana vid. Enligt det traditionella arbetssättet var aktörerna vana vid att förhandla, köpslå och informera sig via telefon. Både inköparna och leverantörerna fortsatte med affärerna över telefon i alltför hög grad, vilket medförde att det inte blev ändring på de gamla rutinerna. En av orsakerna var att det fanns mycket som var svårt att förmedla elektroniskt.

Avvaktande användning. Många av marknadens aktörer ville inte ta steget fullt ut och använda e-marknadsplatsen förrän de såg att den verkligen fungerade. Det sparsamma användandet ledde till hönan och ägget-problematiken. För att få köpare måste det finnas säljare och vice versa. Även den starka redan existerande kontrakten mellan köpare och säljare gör det svårt att attrahera nya leverantörer till e-marknadsplatsen.

Kommunikationsproblem. Köpare och säljare förväntar sig en omedelbar reaktion vid e-handel. Detta medför ett problem med att både köpare och säljare ständigt måste vara uppkopplade på Internet och närvarande vid datorn. Resultatet av leverantörernas osäkerhet om att inte få sålt sina produkter orsakade ett för lågt utbud av produkter på e-marknadsplatsen, vilket i sin tur ställde till problem för köparna.

Prispress. Frukt- och gröntbranschen är känslig för prispress, eftersom leverantörernas marginaler är låga. Möjligheterna att förhandla till sig bättre priser på e-marknadsplatsen minskade genom avsaknaden av muntlig kontakt.

Köparna var intresserade av en prisjämförelse med snabba avslut och ville inte ha en tidskrävande budgivningsprocess.

Relationer. I frukt- och gröntbranschen ställer aktörerna och marknaden krav på långsiktighet och fokuserar på stabilitet. Everfresh Group AB valde ett inköpsverktyg som riktar sig mot en helt annan typ av relation, nämligen en kortsiktig. Det traditionella sättet att bedriva handel ger ett större utrymme för diskussioner och därmed rättvisare överenskommelser.

Ökade kostnader. De flesta affärerna var oftast för svåra för e-marknadsplatsen och bidrog till dubbelarbete för inköparna. På så sätt uteblev de förväntade besparingarna som aktörerna tidigare hoppats på.

Beträffande leverantörerna åt avgiften upp den tidsbesparing de tjänade på att sälja via e-marknadsplatsen. För att tjäna på handel via e-marknadsplatsen måste stora volymer säljas snabbt.

6 Avslutande diskussion

I detta avslutande kapitel inleder vi med att ge en kort sammanfattning av uppsatsens syfte och på vilket sätt vi besvarat detta. Vidare presenterar vi de slutsatser som vi drar utifrån vår analys samt ger en sammanfattning av de viktigaste nackdelarna och problemen med e-marknadsplatsen. Slutligen ger vi förslag till vidare forskning inom ämnet.

6.1 Inledande reflexioner

Vi har genom en fallstudie av företaget Everfresh Group AB visat hur processen kring ett e-handelsverktyg ser ut, från implementeringsfasen till dagens situation. Av uppsatsen framgår vilka faktorer som bidrog till den negativa utvecklingen av inköpsverktyget, som var tänkt att fungera som en e-marknadsplats för frukt- och gröntbranschen.

I uppsatsen har vi i enlighet med syftet presenterat en referensram bestående av teorier kring inköp, relationer och e-handel. Vi har i använt oss av referensrammens sju delar, i avsikt att täcka de mest centrala områdena kring e-handel och potentiella problem. Genom en grundlig genomgång av ett faktiskt fall har vi åskådliggjort vad företag bör tänka på vid en eventuell implementering av ett e-handelsverktyg. Genomgående kan arbetet sägas ge en analys av problematiken kring implementering och användande av e-handel. Därmed kan uppsatsen ligga till grund för en bedömning av om e-handel är lämpligt eller ej i en specifik situation.

Som vi beskrev i metodkapitlet var vi medvetna om vissa brister i teorierna.²⁴⁴ Detta med anledning av att de var utvecklade för industriproduktion och vi tillämpade dem i ren handel. Vi har stött på vissa problem i tillämpningen av teorierna, bland annat med Kraljics produktportföljsmodell och van Weeles tolkning, av elektroniska lösningar i denna modell. Det visade sig, av olika skäl, vara svårt att applicera frukt och grönsaker på dessa modeller. Främsta orsaken till att modellerna var svåra att applicera var att Everfresh Group AB söker långsiktiga relationer samtidigt som de önskar flexibilitet. Modellerna kombinerar inte dessa två faktorer på ett tillfredställande sätt. Det saknas en skala i dessa modeller som tar mer hänsyn till relationer av

1 Inköpsprocessen
2 Produktklassificering och inköpsstrategier
3 Olika typer av relationer
4 Relationernas betydelse
5 Elektroniska lösningar för olika
6 E-handelsstrategier
7 Nackdelar och svårigheter med e-handel

²⁴⁴ Se Kritik och försvar av vår metod, rubrik 2.6.

olika slag. I vårt fall kompletterade vi detta med Gadde och Håkanssons teori kring graden av närhet och stabilitet samt Websters teori kring olika typer av relationer och allianser.

6.2 Slutsatser

Uppsatsen visar att Everfresh Group AB:s etablering av en e-marknadsplats inom frukt- och gröntbranschen har misslyckats. Vi har genom vår studie åskådliggjort att detta inköpssätt inte passade in, såsom Everfresh Group AB hade tänkt sig, i det gängse arbetssätt som rådde i denna bransch. E-marknadsplatsen har inte heller motsvarat de förväntningar som fanns på såväl effektivitet som besparingar. I konsekvens med detta har vi funnit att de flesta aktörerna i branschen inte längre är intresserade av att göra affärer på e-marknadsplatser. I dagsläget fungerar det inte med detta inköpssätt på det här området. Uppsatsen pekar på ett flertal orsaker till att en e-marknadsplats med frukt- och grönsaksprodukter inte fungerade såsom det var tänkt.

Frukt- och gröntprodukter upplevs som relativt enkla vid första anblicken. Detta kan ha bidragit till att e-marknadsplatsen blev en inköpsstrategi för Everfresh Group AB. Det finns emellertid flera faktorer som bidrar till att göra frukt- och grönsaksprodukter komplexa. Dels är det fråga om färskvaror, dels är säsongsvariationer en naturlig del av branschen. Därutöver tillkommer att kunderna ställer höga krav på produkternas kvalitet. Variationen på produkterna är vidare stor och transportavstånden för varorna kan vara långa. Nämnda omständigheter gör att dessa produkter sammantaget blir alltför komplicerade för inköp via en e-marknadsplats. Trots att det finns standarder, klassificeringar och kontrakt att utgå från är detta än så länge inte tillräckligt för att säkerställa e-handeln.

Uppsatsen visar att olika typer av frukt och grönsaker lämpar sig för olika e-handelsstrategier, beroende på komplexiteten av produkterna. Det finns vissa produkter (exempelvis kryddor från Danmark) för vilka förutsättningar finns och som det fungerar att handla med på en e-marknadsplats. De mer vanliga affärerna inom denna bransch är dock oftast svårare och mer invecklade. Det är helt enkelt svårt att handla primära produkter genom att använda e-marknadsplatser. Det tycks som om detta nya inköpssätt för tillfället är för komplicerat att förlita sig på när det gäller handel med mer komplexa varor. Detta gör att en sådan marknadsplats inte är så användbar och därmed inte heller fungerar. Vi fann det vidare svårt att täcka in företagets samtliga produkter i en och samma inköpsstrategi, eftersom det finns så många variabler att ta hänsyn till. Everfresh Group AB har ett behov av en e-handelsstrategi som täcker djupet i produktklasserna och variationen av leverantörer på ett enklare sätt.

De traditionella arbetssätten och rutinerna i branschen är djupt rotade i inköpsprocessen. Behovet av muntlig kontakt är allt för starkt för att en e-marknadsplats ska kunna vara det enda sättet att göra affärer på. Det är uppenbart att det är mycket svårt att bryta upp traditionella mönster och arbetssätt, både för leverantörer och för köpare. Eftersom detta nya sätt att göra affärer på innebär en total förändring av inköpsförfarandet, är det mycket som måste ändras och anpassas. Att förändra detta tar lång tid och kräver stora resurser.

E-marknadsplatsen är i sig mycket komplex. Den kräver både kunskap och ambition av användarna. Därutöver är integration med andra affärssystem en nödvändighet. En sådan integration har hittills inte utförts av Everfresh Group AB. För leverantörerna innebär en e-marknadsplats att det de vinner i effektivitet förlorar de på i prismarginalen och kostnaden för att tillämpa arbetssättet. För köparna innebär det ett dubbelarbete i och med att de behöver göra ett administrativt arbete i efterhand vilket leder till ineffektivitet. Detta sammantaget bidrar till att de som använder sig av systemet inte tjänar på att använda det.

Det finns vidare en rad åtgärder som skulle kunna vidtas för att förbättra e-marknadsplatserna. Det krävs att dessa e-marknadsplatser avsevärt modifieras eller utformas på ett sätt som gör dem mer lättanvändliga. Dessutom måste de omarbetas så att de går att integrera med övriga system som exempelvis lagersystem, fakturering och transport. En annan viktig förutsättning är att kommunikationen och relationerna parterna emellan anpassas till detta nya inköpsätt, så att relationerna inte tar skada av användandet av e-marknadsplatserna. Ett alternativ är att utveckla en standardlösning som passar alla.

Vi har även funnit att inköpsverktyget i vissa fall är relativt oflexibelt, då ett företag implementerar och använder sig av det. Vår undersökning åskådliggör på ett tydligt sätt att e-marknadsplatser inte kan användas av alla företag och branscher. Därutöver fungerar inköpsformen inte alltid för samtliga produkter ett företag handlar med. Vidare kan vi konstatera, mot bakgrund av den problematik och de svårigheter som beskrivits i uppsatsen, att detta inköpsverktyg under vissa förutsättningar och i vissa fall inte är så bra eller fördelaktigt som så många anser. Den optimism och de höga förväntningar, som fanns under IT-boomen och som fortfarande återfinns i mycket av dagens litteratur kring detta ämne, är i många fall ogrundad. Det finns i dagsläget allt för många nackdelar med denna inköpsform.

E-marknadsplatsen var tänkt att fungera som ett inköpsverktyg för Everfresh Group AB. Företaget verkar i en bransch vars produkter kännetecknas av säsongsvariation, färskvara, legala kvalitetskrav, stor variation i utbudet, hög omsättningshastighet, kort hållbarhet och en mängd andra specifika produkttegenskaper. Med facit i hand har Everfresh Group AB sammantaget allt detta att ta hänsyn till och mer därtill då företaget ska utveckla en ny form av inköpsverktyg. Det måste därutöver bland annat även ta hänsyn till mängden

leverantörer, skillnaden dem emellan och deras beroende av muntlig kontakt för att diskutera förändringar på markanden. Slutligen måste företaget ha i åtanke att inköpen bygger på långsiktiga relationer i kombination med en önskvärd flexibilitet för att säkerställa produktflödet.

6.3 Förslag till vidare forskning

Redan i ett tidigt skede i uppsatsarbetet kunde vi se den negativa trenden vad gäller e-marknadsplatser, både i den aktuella branschen och i andra branscher. En liknande studie av andra företag och branscher som också följt denna negativa trend skulle kunna göras. På så vis kan man bidra med ytterligare kunskap om problematiken kring e-marknadsplatser. Samma intervjuteknik och upplägg som denna studie kan vara en utgångspunkt.

Eftersom Everfresh Group AB aldrig utnyttjade e-marknadsplatsen fullt ut bevarade de en personlig kontakt med sina leverantörer. Vi vet inte vilka påföljder detta kunde ha medfört om så inte varit fallet. Teorin visar att långsiktiga relationer påverkas negativt av en e-marknadsplats. Den visar dessutom att det är svårt att bygga nya relationer. Vår studie medförde att vi inte närmare undersökte detta problem. En studie kan därför med fördel göras i syfte att ta reda på hur e-handel påverkar relationer. För att studera relationer bör både köpare och säljare ingå i materialet. Dessutom måste e-handel förekomma i tillräckligt hög grad. Studien kan med fördel utformas med kvalitativ ansats.

Många förespråkar att e-handel minskar transaktionskostnaderna. Vår studie visar på ett betydande dubbelarbete och ökad osäkerhet, framkallat av ett flertal brister med e-marknadsplatsen och dess utformning. Vi menar att om ett företag använder e-handel på fel sätt eller misslyckas i användandet verkar detta snarare öka transaktionskostnaderna. En studie som belyser detta vore följaktligen intressant. En sådan studie kan då innefatta ett eller flera företag, beroende på om bredd eller djup önskas. En fallstudie ger mer tid över att gå på djupet och kan därmed öka förståelsen, vilket vi gjort i denna studie.

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Andersson, B-E. (1994) *Som man frågar får man svar*. Rabén Prisma, Stockholm
- Aronsson, H., Ekdahl, B. & Oskarsson, B. (2003) *Modern logistik – för ökad lönsamhet*. Liber Ekonomi, Malmö
- Birkin, M., Clarke, G. & Clarke, M. (2002) *Retail Geography & Intelligent network planning*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Bonanno, A., Busch, L., Friedland, H. W., Gouveia, L. & Mingione, E. (1994) *From Columbus to ConAgra: The globalization of Agriculture and Food*. University Press of Kansas
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö
- Chaffey, D. (2002) *E-business and E-commerce management*. Pearson Education Ltd, Edinburgh
- Chan, C. & Swatman, P. M. C. (2000) "From EDI to Internet commerce: the BHP Steel experience". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 10, issue 1, 2000, s. 72-83
- Cox, A. (1996) *Innovations in Procurement Management*. Earlsgate Press, Boston
- Dykert, L., Ivarsson, P. & Widman, E. G. (2002) *E-business – för tillväxt och lönsamhet*. Studentlitteratur, Lund
- Eastham, J. F., Sharpels, L., & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Elsevier Ltd, Oxford
- Emiliani, M. L. & Stec, D. J. (2004) "Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions". *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, issue 2, 2004, s. 139-153
- Emiliani, M. L. & Stec, D. J. (2002) "Squaring online reverse auctions with the Caux Round Table Principles for Business". *Supply Chain Management*, vol. 7, issue 2, 2002, s. 92-100

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998) *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester

Fredholm, P. (2002) *Elektroniska affärer*. Studentlitteratur, Lund

Fuller, W. G. (2001) *Food, Consumers and the Food Industry: Catastrophe or Opportunity?* CRC Press LLC, Florida

Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (1998) *Professionellt inköp*. Studentlitteratur, Lund

Harrington, L. & Reed, G. (1996) "Electronic commerce (finally) comes of age". *McKinsey & Company Inc*, issue 2, 1996, s. 68-78

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB, Malmö

Kaplan, S. & Sawhney, M. (2000) "E-hubs The New B2B Marketplaces". *Harvard Business Review*, May/June, 2000, s. 97-103

Lamming, R. & Cox, A. (1995) *Strategic Procurement Management in the 1990s: Concepts and Cases*. Earlsgate Press, London

Lamming, R., Harrison, D. & Caldwell, N. (2000) "Clearer vision". *Supply Management*, 2000, s. 22-27

Martuza, M. B., Gupta, V. & Carroll, R. C. (2004) "E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges". *Business Process Management Journal*, vol. 10, issue 3, 2004, s. 325-335

O'Brien, L. (2001) "Relationships under the hammer". *Supply Management*, 2001, s. 30-31

Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber Ekonomi, Malmö

Sanden, W. (1999) *Nätet som marknadsplats – de svenska pionjärerna*. TELEDOK & KFB, kommunikations- och forskningsberedning, Stockholm

Sawhney, M. (2003) "Forward Thinking About Reverse Auctions; It's easy to overestimate the value of this online procurement tool". *CIO*, 2003, s. 38-40

Smeltzer, L. R. & Carr, A. S. (2003) "Electronic reverse auctions – Promises, risks and conditions for success". *Industrial Marketing Management*, vol. 32, issue 6, 2003, s. 481-488

Sparks, L. & Wagner, B. A. (2003) "Retail exchanges: A research agenda". *Supply Chain Management*, vol. 8, issue 1, 2003, s. 17-25

Svensson, P.-G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund

Turban, E., Lee, J., King, D. & Chung, H. M. (2000) *Electronic commerce: a managerial perspective*. Prentice Hall, New Jersey

van Weele, A. (2002) *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, planning and practice*. Thomson, cop, London, 3rd edition

Webster, F. E. (1992) "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, vol. 56, issue 4, 1992, s. 1-18

Företagsinterna källor

Lime Part of Everfresh Group – We're cutting the distance between the grower and the consumer (2003). Broschyr från Everfresh Group AB

Elektroniska källor

Den officiella europeiska portalen för information om e-marknadsplatser:
<http://www.emarketservices.com> (besökt 2004-12-10),
<http://www.emarketservices.com/templates/Page.aspx?id=442>
(besökt 2004-12-10)

En portal med information om företagande tillhandahållen av ett nätverk av småföretagare:
www.expowera.com/mentor/inkop/inkopsprocessen/inkopsprocessen.htm
(besökt 2004-12-20)

EUREP:s hemsida (EUREP är en organisation som representerar europeiska detaljhandelsföretag och har tagit fram den s.k. EUREPGAP-standarderna med standards inom bland annat frukt- och gröntbranschen):

<http://www.eurep.org/fruit/Languages/English/index.html> (besökt 2004-12-02)

EU:s webbportal:

<http://europa.eu.int.smartapi> (besökt 2004-12-13),

<http://europa.eu.int.smartapi/cgi/sgadoc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=sv&typedoc=Regulation&andoc=2003&nu doc=48> (besökt 2004-12-13)

Everfresh AB:s hemsida: www.everfresh.se (besökt 2004-10-28)

Everfresh Group AB:s hemsida: www.everfreshgroup.com (besökt 2004-10-28)

”Fruitline passerar miljardgränsen”. *FoodWire*, 21 augusti 2000. Tillgänglig på:

<http://www.ad.se/index.php?serv=nyhetsarkiv> (besökt 2004-10-28)

Grönsaksmästarna Sverige AB:s hemsida (en odlarportal för svenska grönsaksmästare):

<http://www.gronsaksmastarna.se> (besökt 2004-12-14)

<http://www.gronsaksmastarna.se/userfiles/Gronsaksmastarna/burken/gmastarna/foilder.pdf> (besökt 2004-12-14)

Kolmodin, L. (2004) ”Här är det full fart på frukten”. *Helsingborgs Dagblad*, 30 januari 2004. Tillgänglig på:

http://www.hd.se/ArticlePages/200401/29/20040129152733_-Alla_anvandare-460/20040129152733_-Alla_anvandare-460.dbp.shtml (besökt 2004-11-04)

Larsson H. (2003) “Food distributor harvests the fruit of success”. *Business Advantage Online*, 6 februari 2003. Tillgänglig på:

<http://www.baonline.net/baonline/Publish.nsf/FirstPage?OpenFrameSet&Frame=MainFrame&Src=%2Fbaonline%2FPublish.nsf%2FvArticlesPublished%2Ffdb4cca0d3af08c2c1256c71005c813d%3FOpenDocument%26AutoFramed> (besökt 2004-10-28)

Lime Frukt & Grönt AB:s hemsida: <http://www.limefrukt.se> (besökt 2004-10-28)

Platen, M. von (2002) ”EVERFRESH: Grönt ljus för utmanaren”. *Veckans Affärer*, 23 september 2002. Tillgänglig på:

<http://www.ad.se/index.php?serv=nyhetsarkiv> (besökt 2004-10-28)

Muntliga källor

Högholt, Niels, säljare, LegroGartneri Danmark (leverantör av kryddväxter).
Telefonintervju den 2 januari 2005

Jönsson, Hans, marknadschef, Everfresh Group AB. Personlig intervju den 3 april
2003

Linné, Magnus, marknadsansvarig för IT och utvecklingschef, Fruit Line AB.
Personlig intervju den 29 november 2004

Linné, Magnus, marknadsansvarig för IT och utvecklingschef, Fruit Line AB.
Telefonintervju den 2 januari 2005

Nicolai, Peter, VD, Nicolai Fruit Belgien (leverantör av äpplen och päron).
Telefonintervju den 2 januari 2005

Poulsen, Jes, säljare, Anecoop Spanien (leverantör av citrusfrukter).
Telefonintervju den 2 januari 2005

Steen, Jörgen, inköpare, Everfresh Group AB. Personlig intervju den 17 november
2004 och den 2 januari 2005

Bilaga 1

Intervjuguide

Frågor till Everfresh Group AB:

1. Hur mycket av er kommunikation med leverantörer (fakturerings, beställningar/order o.s.v.) sker idag elektroniskt? (Har ni ambitioner att öka eller effektivisera denna elektroniska kommunikation?)
2. Hur är ert interna system och er interna logistik (order, fakturerings, lager m.m.) kopplat till era inköp?
3. Hur förvärvar ni de produkter som ni i ett initialt skede ska sälja? (Hur löser ni er inköpsproblematik?) (Är ni möjligen tvungna att använda även de traditionella inköpsätten parallellt med handel på den elektroniska marknadsplatsen?)
4. Vad var ert syfte med den elektroniska marknadsplatsen då denna upprättades? (Var syftet att öka er konkurrenskraft genom att skapa lägre kostnader eller var syftet att skapa nya affärsmöjligheter?)
5. Varför fungerar inte e-handelsverktyget som det var tänkt? (Var gör det ont och varför?)
6. Är inköpsproblematiken IT-relaterat?
7. Vem tjänar mest på en elektronisk marknadsplats? Var hamnar förtjänsten?(Hos Everfresh Group AB eller leverantörerna?) Tjänar någon av marknadens aktörer mer på en sådan marknadsplats än någon annan aktör?
8. Vad står i fokus när det gäller dagens inköpsverktyg? Handlar det om att införskaffa fler leverantörer eller om att kostnadseffektivisera eller om något annat? (Vad är systemets funktion?)
9. Hur ser er leverantörsstrategi ut? Vad har ni för ambitioner och intentioner vad gäller handel, processer och relationer med leverantörer? (Vad vill ni uppnå?)
10. Hur är leverantörernas attityder, vilja och förmåga att samarbeta?

11. Hur påverkades era relationer med leverantörerna och e-handeln när Everfresh Group AB började växa? (Konkurrerar ni nu istället för att som tidigare nischas er? Följer leverantörer med i utvecklingen och hinner de med att leverera tillräckligt?)
12. När det gäller e-handel och IT-systemet, vad skiljer EverfreshGroup AB från dess konkurrenter? (På vilket sätt är Everfresh Group framstående vad gäller inköp, relationer och utnyttjande av tekniska lösningar m.m.?)
13. Hur ser er inköpsverksamhet ut?
14. Hur många av era anställda arbetar idag med inköp och vad gör de?

Frågor till Fruit Line AB:

1. Vad var ert syfte med den elektroniska marknadsplatsen då denna upprättades?
2. Varför fungerar inte e-handelsverktyget som det var tänkt?
(Var gör det ont och varför?)
3. Hur kan man lösa den inköpsproblematik som Everfresh Group AB har?
(Kan den lösas enbart med hjälp av IT eller måste de traditionella inköpsätten användas parallellt med handel på den elektroniska marknadsplatsen?)
4. Är inköpsproblematiken IT-relaterat?
5. Vem tjänar mest på en virtuell marknadsplats? Var hamnar förtjänsten?
Tjänar någon av marknadens aktörer mer på en sådan marknadsplats än någon annan aktör?
6. Vad står i fokus när det gäller dagens inköpsverktyg? Handlar det om att införskaffa fler leverantörer eller om att kostnadseffektivisera eller om något annat?
7. Hur fungerar dagens inköpsverktyg nu? (Vad är systemets funktion?)
8. Hur är aktörernas attityder, vilja och förmåga att samarbeta?
9. Har frukt- och gröntbranschen och Everfresh Group AB m.fl. samtliga förutsättningar som krävs för att ett sådant en elektronisk marknadsplats ska kunna fungera?

10. Vad krävs för att en elektronisk marknadsplats ska fungera tillfredställande?
11. Vad finns det för problem?
12. Vad tror Du är lösningen?
13. Vad fanns det för bidragande orsaker till den negativa utvecklingen med e-handelsverktyget?
14. Vad skiljer Everfresh Group AB från dess konkurrenter vad gäller e-handel och IT-system? (På vilket sätt är Everfresh Group AB framstående eller avvikande när det gäller inköp, relationer och utnyttjande av tekniska lösningar?)
15. Varför stödjer inte inköpsverktyget Everfresh Group AB:s arbete?
Vad är det som saknas?
Vad eftersträvar Everfresh Group AB?

Frågor till leverantörerna:

1. Hur upplever ni att e-handeln fungerar/fungerade?
(Om det inte fungerade, vad var orsaken?)
2. Vad är bra respektive mindre bra med e-marknadsplatsen?
3. Ökade/minskade kostnaderna i samband med att e-handeln introducerades?
4. På vilket sätt har relationerna mellan köpare och leverantörer påverkats av e-handeln?
5. Vad har ni för syn på transparent information på e-marknadsplatsen (att priser m.m. är synliga för andra)?
6. Öppen diskussion kring e-handelsverktyget

Bilaga 2

Kvalitetsbestämmelser för varje produkt som inte omfattas av gemenskapens handelsnormer.

Minimikrav avseende kvalitet

Om inte annat följer av de tillåtna toleranserna (se nedan) skall produkterna i samtliga klasser vara

- hela,
- friska, dvs. de får inte vara angripna av röta eller ha annan kvalitetsförsämring som gör dem olämpliga för konsumtion,
- rena, praktiskt taget fria från synliga främmande beståndsdelar,
- praktiskt taget fria från skadedjur,
- praktiskt taget fria från skador orsakade av skadedjur,
- fria från onormal yttre fuktighet,
- fria från främmande lukt och/eller smak.

Klass "Extra"

Produkterna i denna klass skall vara av högsta kvalitet. De skall ha de egenskaper som är typiska för sorten och/eller handels typen.

De får inte ha några fel med undantag av mycket små ytliga fel förutsatt att dessa inte försämrar produktens allmänna utseende, kvalitet, hållbarhet eller presentation i förpackningen.

Klass I

Produkter i denna klass skall vara av god kvalitet. De skall ha de egenskaper som är typiska för sorten och/eller handels typen.

De får dock ha mindre fel förutsatt att dessa inte försämrar produktens allmänna utseende, kvalitet, hållbarhet och presentation i förpackningen.

Klass II

Denna klass omfattar produkter som inte uppfyller kraven för de högre klasserna men som uppfyller de minimikrav som anges ovan.

Fel får förekomma förutsatt att produkterna bibehåller sina väsentligaste egenskaper i fråga om kvalitet, hållbarhet och presentation.

Kvalitetstoleranser

I varje förpackning medges en viss mängd produkter som inte uppfyller kvalitetskraven för den angivna klassen.

- Klass "Extra"

5 % i antal eller vikt av produkter som inte uppfyller kraven för klassen, men som uppfyller kraven för klass I, eller som, i undantagsfall, omfattas av toleranserna för den klassen.

- Klass I

10 % i antal eller vikt av produkter som inte uppfyller kraven för klassen, men som uppfyller kraven för klass II, eller som, i undantagsfall, omfattas av toleranserna för den klassen.

- Klass II

10 % i antal eller vikt av produkter som varken uppfyller kraven för klassen eller minimikraven, dock inte produkter med rötangrepp eller annan kvalitetsförsämring som gör dem olämpliga för konsumtion.

Enhetlighet

Produkterna skall ha samma ursprung och vara av samma sort eller handels typ och kvalitet.²⁴⁵

²⁴⁵ <http://europa.eu.int.smartapi>.

Bilaga 3

Vilka är Everfresh Group AB?

För att få en bild av Everfresh Group AB kan läsaren gå in på företagets hemsida www.everfreshgroup.com. Denna är väl utvecklad och bjuder på mycket läsvärt för den som kan ta sig tid. Vi nöjer oss med att bara visa hur deras affärsidéer är formulerade. Everfresh Group AB är moderbolag till nedan angivna företag som tillsammans formar hela affärsidén.

Everfresh AB grundades 1987 i Göteborg. Nu är verksamheten baserad i Helsingborg. Företaget säljer frukt och grönt till detaljister och importörer på den svenska marknaden. Det baserar sin affärsverksamhet på ett rikt internationellt nätverk av leverantörer från hela världen.

Lime Frukt & Grönt AB grundades 1995 och huvudkontoret är placerat i Helsingborg. Företaget säljer främst till affärer och större restauranger i hela Sverige.

AB Citrusfrukter grundades för cirka 60 år sedan. Företaget var tidigare en stor importör av citrusfrukter från Sydamerika till Sverige. 1993 togs verksamheten emellertid över av Everfresh AB och idag sysslar de med gruppens bananverksamhet.

Tilly & Co Frukt och Grönt AB är det senaste tillskottet av bolag inom koncernen. Detta företag är även det baserat i Helsingborg. (Det blev uppköpt år 2003.)

Everfresh Group AB:s affärsidé²⁴⁶

“Det lilla företaget med den stora omsättningen, vi tror att det som är bra för våra kunder är bra för oss”

“Lime ska alltid vara i tid med rätt information om produkten till det rätta priset och med den enklaste, billigaste transportvägen.”

“Vi är innovatörer, vilket menas med att vi konstant frågar oss om saker kan göras billigare, snabbare och enklare. Vår framgång är beroende av vår förmåga till innovation och hur vi påverkar vår egen framtid.”

²⁴⁶ www.everfreshgroup.com.

Bilaga 4

Definition av Integrerad Produktion (IP) och Eurep Gap – Protokollet

Integrerad Produktion

Det finns inga odlingsystem som inte påverkar miljön och de naturliga ekosystemen. Därför är det svårt att säga vad som är mer ”miljövänligt” än något annat. Integrerad Produktion (IP) är odling med respekt för naturen, det är en behovsanpassad odlingsstrategi utifrån moderna, vetenskapligt prövade och resurssnåla metoder.

Grunden i IP är en helhetssyn på hur odlingen påverkar miljön och produkternas kvalitet. Genom att varje IP – odlare är skyldig att föra dagbok över sin produktion får handel och konsumenter en möjlighet att kontrollera att odlaren följer reglerna.

IP är ett odlingsystem med:

- Miljöhänsyn
- Kvalitetssäkring
- Behovsanpassning
- Dokumentation
- Kontroll och uppföljning
- Kompetensutveckling för odlaren²⁴⁷

Eurep Gap – protokollet

Eurep Gap startades 1997 på ett initiativ av Euro- retailer working group (Eurep), målsättningen var att enas om olika standards och procedurer för att utveckla ”god odlingsseed”. Eurep Gap – protokollet är ett normativt dokument som till stora delar kan liknas vid Sveriges IP.²⁴⁸

²⁴⁷ www.everfreshgroup.com.

²⁴⁸ <http://www.eurep.org>.